



**Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación**

**Título del documento: Opiniones, percepciones y prácticas sobre el reciclado en la empresa Havas Group: plan de comunicación interna**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**María Florencia Arias**

**Melisa Victoria Solondoeta**

**Cecilia Straw, tutora**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis): 2022**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)





**“OPINIONES, PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS SOBRE EL RECICLADO  
EN LA EMPRESA HAVAS GROUP”: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**Tesina de grado**

**Tesistas:**

Arias, María Florencia

34.984.644

[arias.flor.fa@gmail.com](mailto:arias.flor.fa@gmail.com)

011-67965642

Solondoeta, Melisa Victoria

37.608.834

[melisasolondoeta@gmail.com](mailto:melisasolondoeta@gmail.com)

011-69427152

Fecha: 14/2/2022

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción</b>                   | <b>4</b>  |
| <b>Características de la empresa</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Objetivos</b>                      | <b>8</b>  |
| Objetivos generales                   | 8         |
| Objetivos específicos                 | 8         |
| <b>Metodología</b>                    | <b>9</b>  |
| <b>Marco teórico</b>                  | <b>12</b> |
| Comunicación                          | 12        |
| Comunicación Interna                  | 12        |
| Cultura Organizacional                | 12        |
| Sustentabilidad                       | 12        |
| Reciclado                             | 12        |
| Gestión del reciclaje                 | 13        |
| Planificación de comunicación interna | 13        |
| <b>Análisis</b>                       | <b>15</b> |

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Primer acercamiento: datos demográficos, estudios y distribución dentro de la empresa   | 15        |
| Opiniones y percepciones respecto de los hábitos del reciclado                          | 16        |
| Prácticas y percepciones sobre el reciclado en el ámbito del hogar                      | 21        |
| Prácticas y percepciones sobre el reciclado en el ámbito laboral                        | 25        |
| Barreras y facilitadores para el proceso de separación de residuos en el ámbito laboral | 34        |
| Plan de comunicación interna para fomentar las prácticas del reciclado                  | 44        |
| <b>Conclusiones</b>                                                                     | <b>48</b> |
| <b>Plan de comunicación interna para fomentar las prácticas del reciclado</b>           | <b>51</b> |
| <b>Bibliografía</b>                                                                     | <b>54</b> |
| <b>ANEXOS</b>                                                                           | <b>56</b> |
| ANEXO 1: ENCUESTA                                                                       | 56        |
| ANEXO 2: ENTREVISTA                                                                     | 64        |

## **1. Introducción**

Nuestra tesina nace de la curiosidad de entender la utilidad de basureros diferenciados dentro de nuestro ámbito laboral y del entusiasmo por poner en marcha un plan que permitiera incrementar el entendimiento de esta problemática. Esta idea fue acompañada de nuestras prácticas de cuidado del medio ambiente en el hogar como el reciclado, el cuidado en el uso del agua, etc. La materia Técnicas en la Investigación en la Opinión Pública y el Mercado (cátedra Petracci) y la materia Taller Anual de la Orientación en Políticas y Planificación de la Comunicación (cátedra Uranga), nos ayudaron a obtener herramientas para recolectar y procesar información, crear un diagnóstico y elaborar una posterior propuesta de plan de comunicación interna.

“Conocer, transformar, comunicar” (Uranga, 2016) forman una trilogía que constituye por sí misma la acción de los sujetos en la historia, y que resulta inseparable en la práctica por más que por razones analíticas o metodológicas se pueden distinguir los componentes. De todas formas, resulta relevante mencionar que no existe un orden preciso que indique prioridad dentro de esa trilogía y que el resultado surge de la complejidad de las prácticas (Uranga, 2016, p. 15).

En este marco elaboramos una tesina de formato producción, cuyo primer paso fue realizar una investigación cuanti-cualitativa. La misma aporta un análisis sobre la comunicación interna en una empresa del sector privado, así como una forma concreta de diseñar un plan con el objeto de intervenir en prácticas sociales, y que contribuya a mejorar la concientización sobre la importancia del cuidado del medio ambiente a partir de la separación de residuos y su reciclado.

La temática de la contaminación ambiental es una problemática cada vez con mayor presencia en la agenda de la opinión pública en Argentina y el resto del mundo. En publicaciones oficiales se sostiene que “dado el creciente volumen de generación de residuos y sus consecuentes impactos sobre el ambiente, la gestión de los mismos se ha convertido en una prioridad indelegable y se sitúa en el centro

de la agenda ambiental internacional" (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina)<sup>1</sup>.

Asimismo en "Informe del estado del ambiente" (2019) del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación argentina, uno de los principales factores que afectan el entorno socioambiental del país es el proceso de los residuos: "En Argentina el promedio de generación diaria de residuos es de 1,15 kg per cápita, lo que representa unas 49.300 toneladas diarias, y alrededor de 18 millones de toneladas anuales. En relación con la evolución de la cantidad de RSU enviados a disposición final en 2019, sólo en el AMBA se dispusieron 7.025.602 toneladas de RSU" (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019). Por otra parte, la disposición de los residuos en los basurales dispuestos a cielo abierto y su falta de tratamiento genera diversos impactos en la salud, economía, agua, suelo y aire, entre otros. Por esta razón, en diciembre de 2019 el Estado Nacional llevó a cabo una estrategia de intervención de alcance federal que se comunican en 3 ideas principales:

1. Construcción de infraestructura para el tratamiento de los residuos sólidos urbanos.
2. Promoción del empleo de la economía circular y fortalecimiento a las recicladoras, recicladores y sus familias.
3. Fomento a la separación en origen, el reciclado, la valorización y promoción de una industria del aprovechamiento de los residuos como insumos de los procesos productivos.<sup>2</sup>

En este contexto, la presente tesina tiene como finalidad elaborar un plan de comunicación interna que permita mejorar la concientización sobre la importancia del reciclado, así como también el compromiso hacia el medio ambiente dentro de la empresa de publicidad Havas Group. El primer paso hacia este objetivo fue realizar un diagnóstico que describa las opiniones y prácticas respecto del reciclado que el personal de la empresa desarrolla en lo cotidiano. El concepto de reciclado fue

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web de SINIA: <https://sinia.ambiente.gob.ar/repositorio.php?tid=16>

<sup>2</sup> Información obtenida del sitio web <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/accion/basurales>

tomado como nuestro punto central, y además lo enmarcamos en el concepto más amplio de sustentabilidad.

Sintéticamente entendemos el concepto de reciclado como la operación compleja que permite la recuperación, transformación y elaboración de un material a partir de residuos (en este caso papel y plástico), ya sea total o parcial en la composición definitiva (Castells, 2012, p. 67). Mientras que el concepto de sustentabilidad es entendido como “el desarrollo económico y social y el aprovechamiento de los recursos naturales deberán realizarse a través de una gestión apropiada del ambiente, de manera tal, que no comprometa las posibilidades de las generaciones presentes y futuras” (Ley 25.675 de 2002. Noviembre 27 de 2002).

Paralelamente, nuestra investigación se centra en un contexto donde el actual gobierno de la Ciudad de Buenos Aires continúa llevando a cabo proyectos que tienen como objetivo integrar la sustentabilidad y la tecnología<sup>3</sup> tales como la creación de centros de reciclado, propaganda en vía pública y televisión sobre la importancia del reciclado, entre otros.

---

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio web del Gobierno de la ciudad:  
<https://www.buenosaires.gob.ar/ciudadverde>

## **2. Características de la empresa**

La empresa de publicidad Havas Group<sup>4</sup>, de origen francés, se instaló en Buenos Aires en septiembre de 1998, y desde entonces ha crecido exponencialmente posicionándose en Argentina como una de las más grandes agencias de publicidad en medios tradicionales y digitales. El mayor desafío de la empresa es generar publicidad de calidad para los productos de sus clientes. Los clientes con los que cuenta la empresa destinan importantes partes del presupuesto a campañas online en Redes Sociales, Google Adwords y Programmatic, como así también en medios tradicionales como TV, radio y la vía pública.

Actualmente cuenta con un personal de más de 400 personas en las oficinas de Villa Crespo, en diferentes categorías (Gerentes, Directores, Jefes, Analistas, Asistentes, personal de limpieza, personal encargado del bar, seguridad y recepción). El edificio donde se encuentra la empresa cuenta con 8 pisos, cada uno de los cuales dispone de un basurero verde por cada basurero de uso habitual. Sin embargo, como personal de la empresa, hemos observado que el uso diario de los basureros verdes no suele ser adecuado, utilizado sin discriminación entre materiales limpios, residuos orgánicos y de otro tipo que podrían ser reciclados.

En este contexto desarrollamos como hipótesis principal que las medidas de promoción del reciclado, en este caso la disposición de los basureros verdes, responden a un accionar aleatorio sin un objetivo concreto, y no tiene una vinculación con un plan de concientizar sobre la importancia del reciclado y la implementación de acciones acordes para poder realizarlo.

---

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web de la empresa Havas: <https://havasgroup.com.ar/>

### **3. Objetivos**

#### Objetivos generales

1. Describir y analizar las opiniones, percepciones, predisposición y acciones respecto del reciclado del personal de la empresa Havas Group (ubicada en CABA) en 2021.
2. Elaborar un plan de comunicación interna de la empresa Havas Group para mejorar la concientización sobre la importancia del reciclado y compromiso hacia el medio ambiente en 2021.

#### Objetivos específicos

- 1.1 Identificar las barreras y facilitadores respecto de las opiniones, percepciones y acciones hacia el reciclado por parte del personal de la empresa Havas Group.
- 1.2 Identificar las características del personal de la empresa Havas Group con predisposición a otorgar importancia y privilegiar acciones hacia el reciclado (función dentro de la empresa, años de antigüedad, género, edad, entre otros).

#### 4. Metodología

La presente tesina tiene un enfoque exploratorio y descriptivo de un tema relevante en la sociedad actual: el reciclado enmarcado como aspecto fundamental del concepto de sustentabilidad. El objetivo fue elaborar un diagnóstico para poder intervenir en la empresa Havas Group Argentina con la finalidad de concientizar respecto de la importancia del reciclado.

En la primera parte, se elaboró un diagnóstico que llevamos a cabo mediante el desarrollo de una investigación cuanti-cualitativa producida de forma secuencial.

El abordaje de la **investigación cuantitativa** se realizó con el objetivo de tomar distancia del hecho que se elige estudiar, en este caso, la mirada y el comportamiento del personal de la empresa Havas Group en cuanto al reciclado. Como método de recolección de información para esta instancia se decidió utilizar la encuesta, mediante un cuestionario autoadministrado enviado a través del mail laboral que constó de 33 preguntas -cerradas y semiabiertas-. A través de este proceso se buscó extraer aspectos teóricos relevantes de la realidad y regularidades (Sautu, 2003, p. 32) abarcando opiniones, percepciones, predisposición y acciones que los empleados de la empresa Havas tienen, tanto dentro del ámbito laboral como del cotidiano. Se entiende como población al conjunto de elementos con ciertas especificaciones, en nuestro caso un total de 356 empleados dentro de la empresa, y como muestra a un subconjunto de esa población (Chitarroni et al., 2008, p. 225), en nuestro caso un muestreo al azar de 75 respuestas. Se realizó un paso previo a la realización de esta encuesta a través de la conceptualización del término "reciclado" y su posterior operacionalización en dimensiones como la dimensión informativa (con qué información cuentan los empleados sobre este tema), dimensión habitual (qué hacen por fuera de la empresa con este tema), dimensión activa dentro de la empresa (utilizan o no los basureros verdes) (Babbie, 1996, 177). En el ANEXO 1 se encuentra el cuestionario que se utilizó para la encuesta enviada en noviembre del año 2020.

La **investigación cualitativa**, por su parte, tuvo como finalidad comprender con una mayor profundidad los datos recolectados en la encuesta respecto de las

opiniones, percepciones, barreras y facilitadores en cuanto a las prácticas de reciclado. Para esta instancia confeccionamos un muestreo intencional, donde se reparó en los rasgos interpretativos y reflexivos de los 5 informantes clave, respetando la heterogeneidad de la población Havas Group Argentina. Estos entrevistados fueron: el CEO South Latin America con una antigüedad de 22 años [E1, Ceo], la Directora de Servicios Generales con una antigüedad de 10 años [E2, DSG], una Planner SR encargada de planificar y distribuir inversión para distintas campañas tanto digital como en medios tradicionales, con una antigüedad de 3 años y medio [E3, Planner], una Editora de videos, tanto institucionales como de marca con una antigüedad de 1 año y medio [E4, Editor], un Implementador de campañas digitales en medios como Facebook, Twitter y LinkedIn con una antigüedad de 2 años [E5, Trader].

Las entrevistas -con preguntas abiertas- fueron realizadas y grabadas con el consentimiento de los entrevistados por videollamada, a través de Google Meets, y tuvieron una duración de entre media hora y una hora. Partimos de una guía de pautas general, dirigida a empleados de la empresa Havas, que luego adaptamos con preguntas específicas destinadas al directivo de la empresa y a la directora de Servicios Generales, dado que en sus órbitas recae el conocimiento de ciertos aspectos de la empresa tales como las decisiones sobre lo edilicio, la comunicación interna y acciones del día a día referentes al consumo de luz, agua, proceso de separación de residuos, etc. Las preguntas fueron ordenadas por capítulos con el objetivo de diferenciar las temáticas a tratar. Cabe aclarar que el orden de los temas a tratar en la guía de pautas fueron variando a medida que transcurría cada entrevista, siguiendo la dinámica de la conversación con el entrevistado. En el ANEXO 2 se encuentra la guía de pautas que utilizamos para llevar a cabo estas entrevistas durante los primeros meses del año 2021.

En la segunda parte se desarrolló un plan de comunicación interna, con el objetivo de mejorar la concientización y las actitudes respecto del reciclaje en el ámbito laboral de la empresa Havas. Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008, p. 38) establecen que un buen desarrollo de las comunicaciones internas debe basar su actividad en una forma cíclica que gire en torno a cinco instancias que van

encadenadas (pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución del plan y seguimiento). En esta tesina hemos llevado a cabo las primeras 3 instancias de la estrategia para el desarrollo del plan de comunicación interna. A su vez, dentro de la instancia de planificación, consideramos lo que los autores plantean respecto a establecer objetivos dentro de lo que denominan "estrategia" y, por otro lado, a delinear la "táctica" mediante la cuál se busca ejecutar la estrategia.

## **5. Marco teórico**

### Comunicación

Lo tomamos como un concepto de mediaciones más que de medios. Un concepto de desplazamiento metodológico para rever el proceso entero de comunicación desde su otro lado, el de la recepción, el de la aprobación o resistencia de sus usos (Barbero, 1987, p.10).

### Comunicación Interna

Utilizamos la definición de Jesús García Jiménez (1998, Prólogo) como un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa.

### Cultura Organizacional

Lo consideramos como la manera en que actúan los integrantes de un grupo y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Esta cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (Ritter, 2008, p.41).

### Sustentabilidad

Principio de sustentabilidad entendido como "el desarrollo económico y social y el aprovechamiento de los recursos naturales deberán realizarse a través de una gestión apropiada del ambiente, de manera tal, que no comprometa las posibilidades de las generaciones presentes y futuras" (Ley 25.675 de 2002. Noviembre 27 de 2002).

### Reciclado

Este concepto se desprende del concepto de sustentabilidad anteriormente nombrado. El reciclado lo entendemos según el autor Castells (2012, p. 67) como la operación compleja que permite la recuperación, transformación y elaboración de un material a partir de residuos (en este caso papel y plástico), ya sea total o parcial en

la composición definitiva. Por lo tanto, el reciclaje y los residuos, responden a diversas actividades que pueden llevarse a cabo sobre los diferentes flujos de residuos para aprovecharse, desde el mismo uso hasta otra aplicación.

### Gestión del reciclaje

De acuerdo a Muñoz (2001, p. 55) por gestión se entiende al conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas tanto individuales como colectivas. En ese propósito, Castells (2012, p. 97) describe que la adecuada gestión del reciclaje lo constituyen como primera asignatura la educación ambiental y la recogida selectiva.

### Planificación de comunicación interna

De acuerdo con Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008, p. 38) un buen desarrollo de las comunicaciones internas debe basar su actividad en una forma cíclica que gire en torno a cinco instancias que van encadenadas (pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución del plan y seguimiento). A continuación detallamos las tres etapas en las que se hizo foco en la presente tesina:

Primera etapa: pre-diagnóstico, "es un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para relevar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría".

Segunda etapa: diagnóstico, "devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición (auditoría de CI, encuesta de clima, entre otras)".

Tercera etapa: planificación, "consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados relevados en la auditoría, es decir, las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución en relación a la CI. En definitiva, es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades relevadas en el diagnóstico".

Dentro de esta última etapa, la instancia de planificación, retomamos los conceptos de estrategias y tácticas planteadas por los autores: la estrategia, "como punto indicador de hacia dónde se quiere llegar, qué metas se desean alcanzar", y dentro de ésta, las tácticas, definidas como "acciones puntuales y determinadas para gestionar situaciones, es decir, el cómo hacerlo en un momento concreto y en función de las circunstancias dadas". Posteriormente, nos enfocamos en el mensaje considerando como punto central el trabajo de los referentes/líderes del proyecto, entendiéndose como una parte central de la comunicación para que la misma pueda comprenderse correctamente.

## **6. Análisis**

### **a. Primer acercamiento: datos demográficos, estudios y distribución dentro de la empresa**

La encuesta contó con un muestreo al azar de 75 respuestas y se obtuvieron como principales rasgos demográficos de los participantes que el **49,3%** se encuentra en el rango de edad de 20 a 29 años, el **34,7%** en el rango de 30 a 39 años y el **16%** en el rango de 40 años o más.

En cuanto al género observamos que el **66,7%** corresponde a mujeres, el **32%** a hombres y el **1,3%** eligió la categoría "prefiero no decirlo". Considerando que la empresa Havas cuenta con empleados que son 60% mujeres y 40% hombres dentro de sus oficinas, nuestra encuesta logró representar estos porcentajes.

Respecto del nivel educativo obtuvimos que el **66,7%** de los encuestados corresponde a personas con el título universitario completo, el **21,3%** con el título universitario incompleto, el **9,3%** con el terciario completo, **1,3%** terciario incompleto y el **1,3%** doctorado completo.

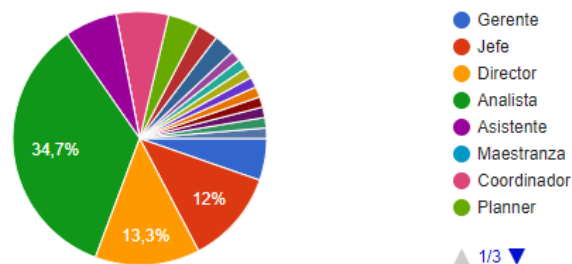
En cuanto a la antigüedad dentro de la empresa podemos decir que el mayor porcentaje (49,4%) corresponde a empleados que llevan entre 1-5 años trabajando en la empresa, mientras que los que tienen mayor antigüedad son el porcentaje más bajo:



Por último, el rol que cada uno de ellos desempeña constituye en la mayoría del personal encuestado a analista, siguiendo con el puesto de director y luego el de jefe.

#### 5. ¿Cuál es tu rol dentro de la empresa?

75 respuestas



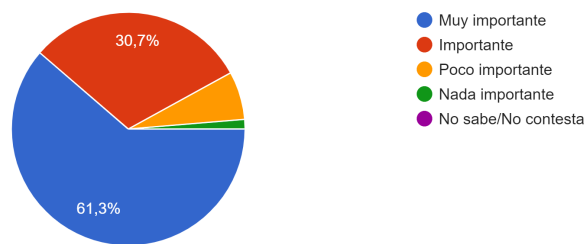
### b. Opiniones y percepciones respecto de los hábitos del reciclado

Siendo nuestro objetivo número 1 el de describir y analizar las opiniones y percepciones respecto del reciclado del personal de la empresa Havas Group (ubicada en CABA) en 2021, desarrollamos el siguiente apartado. Creemos que el mismo es fundamental para comenzar a indagar sobre la importancia que para los empleados tiene el llevar a cabo acciones cotidianas que pueden deteriorar el medio

ambiente. Más tarde podremos vincular estas respuestas con las prácticas que los empleados realizan a diario en sus casas y en el ámbito laboral.

Comenzamos por indagar la dimensión habitual de nuestra muestra (Babbie, 1996), comprendiendo a la misma como las acciones cotidianas que ayudan al medio ambiente como aquellas que tienen como finalidad una concientización con respecto a los residuos, apagado de luces, etc. El nivel de importancia que los encuestados tienen con respecto a estas acciones resultó en un 61,3% como muy importantes. Seguido de un 30,7% que cree que las acciones cotidianas son "importantes". Visualizamos una predisposición para tener en cuenta las acciones que cada uno de ellos realiza en su día a día que responden al cuidado del medio ambiente.

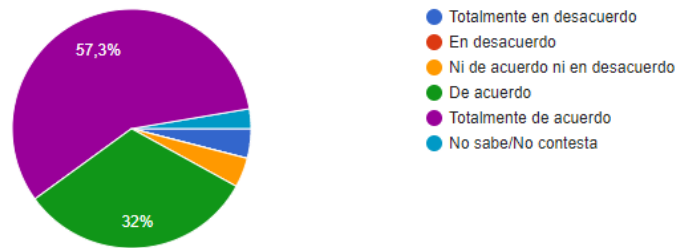
6. En tu opinión, ¿cuál es el nivel de importancia que tienen las acciones cotidianas personales para el cuidado del medio ambiente?  
75 respuestas



Para reafirmar la respuesta de los encuestados consultamos acerca de su nivel de acuerdo con respecto a que nuestras acciones diarias contribuyen al deterioro del medio ambiente, obteniendo un 57,3% totalmente de acuerdo, un 32% de acuerdo y un 4% en desacuerdo.

7. ¿Cuál es tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación?: "En términos personales nuestras acciones contribuyen al deterioro del medio ambiente en el planeta".

75 respuestas



Una observación que obtuvimos a través de las entrevistas en profundidad fue que la conciencia sobre cómo afectamos al planeta es un tema muy vigente, sobre todo de generaciones jóvenes.

"Es algo que está muchísimo más fuerte en lo que son los centennials, la generación z y la generación y, mucho más que en otras generaciones" [E1, Ceo]

Y si bien el CEO [E1, Ceo] asegura que es un tema que estuvo en agenda, su percepción es que es un tema que suele quedar en una "segunda instancia" ya que otros temas, relacionados sobre todo a la actividad diaria hacia los clientes, son prioridad.

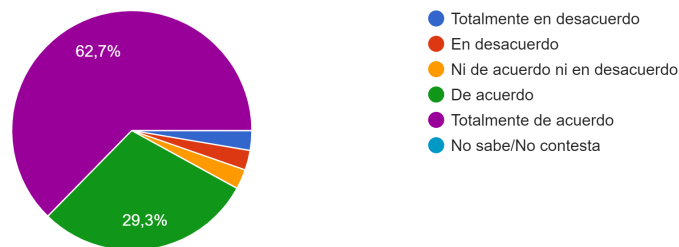
"No estábamos en una velocidad lo suficientemente rápida ni con una profundidad suficientemente activa, es decir, lo habíamos planeado dentro de la agenda pero que después la realidad es que eran prácticas que le faltaban más fuerza de comunicación y de involucración de parte de la agencia, y que estamos dando unos primeros pasos muy sueltos y con una mirada no tan integral como a mi me hubiera gustado" [E1, Ceo]

Abordamos el concepto de sustentabilidad, en su dimensión informativa (Babbie, 1996), para entender qué tan de acuerdo los encuestados estaban con esa definición, y obtuvimos que el 62,7% se encuentra totalmente de acuerdo con que "el aprovechamiento de los recursos naturales no debe comprometer las posibilidades de las generaciones presentes y futuras"; así mismo encontramos que un 66,7% está totalmente de acuerdo con la afirmación "debe haber una gestión apropiada del medio ambiente a través del desarrollo económico y social". De esta

manera, logramos notar una relación directa con la problemática del uso de recursos naturales y su gestión, con la importancia de llevar a cabo acciones cotidianas que no comprometan el medio ambiente.

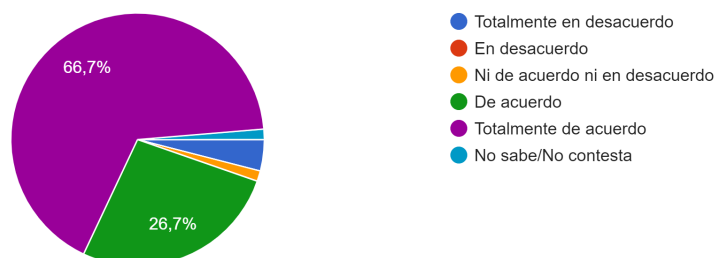
8. ¿Cuál es tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación?: "el aprovechamiento de los recursos naturales no debe comprometer las posibilidades d... sano para las generaciones presentes y futuras".

75 respuestas



9. ¿Cuál es tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación?: "debe haber una gestión apropiada del medio ambiente a través del desarrollo económico y social".

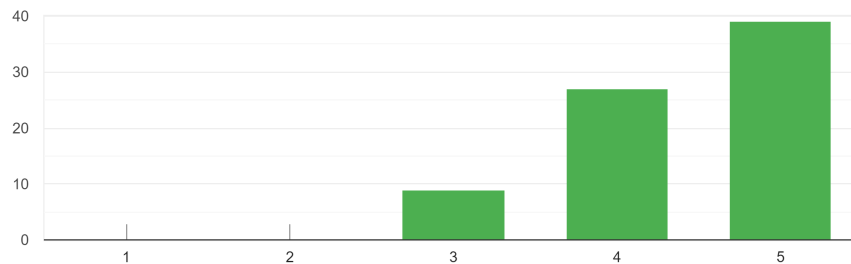
75 respuestas



Luego de indagar sobre las acciones cotidianas personales, el deterioro del medio ambiente y su gestión, propusimos una pregunta similar que abarque el concepto de sustentabilidad anteriormente explicado. Esto nos ayudó a profundizar en la percepción que los empleados tienen sobre el compromiso personal en la toma de decisiones sobre lo sustentable en el día a día. Las respuestas fueron similares a la primera sobre las acciones cotidianas: el 52% comprende un grado 5 de importancia a llevar un estilo de vida sustentable para minimizar el impacto negativo al medio ambiente, seguido de un 36% en el grado 4 de importancia y, por último, un 12% en el grado 3. De esta manera, podemos concluir que hay una

concordancia en lo que los empleados entienden por acciones cotidianas y llevar una vida sustentable para el cuidado del medio ambiente y que, en ambos casos, se percibe como un tema importante el cual se debe abordar.

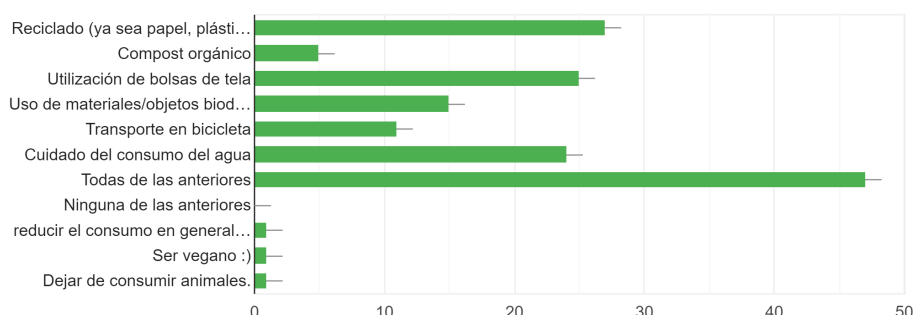
10. En tu opinión, ¿qué grado de importancia tiene llevar un estilo de vida sustentable, entendido como aquellas formas de vida, elecciones y compo...inimizan su impacto negativo al medio ambiente?  
75 respuestas



Como último punto de este apartado logramos entender cuáles son aquellas prácticas que los empleados consideran que pueden contribuir a adquirir hábitos sustentables. De las opciones que se dieron en la encuesta, la mayoría de los empleados concuerda en que pueden ser todas ellas (62,7%), mientras que un 36% cree que una práctica fundamental puede ser el reciclado. Así mismo, destacamos que la segunda práctica que puede contribuir a adquirir un hábito sustentable es el cuidado del consumo del agua (32%) y la utilización de bolsas de tela (33,3%). Si bien nuestro punto central será el reciclado, vemos una vinculación en el discurso del cuidado del agua, la utilización de la bolsa de tela y el reciclado, que son temáticas abordadas en simultáneo por fuera de la empresa Havas y que resuenan en este entorno.

11. En tu opinión, ¿cuáles de las siguientes prácticas considerás que contribuyen a adquirir hábitos sustentables?

75 respuestas



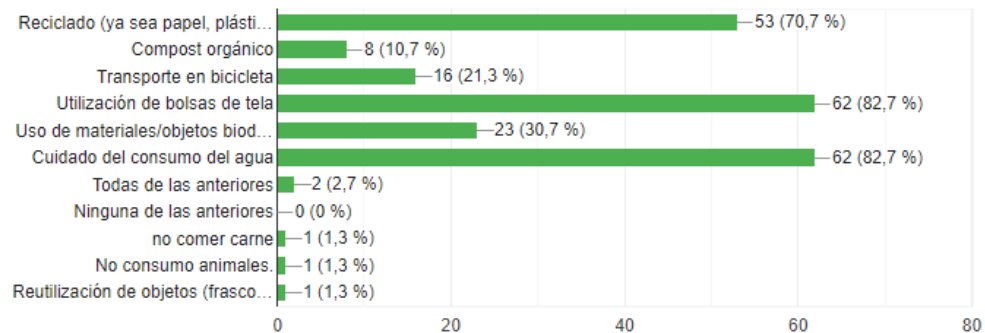
### c. Prácticas y percepciones sobre el reciclado en el ámbito del hogar

En este apartado se decidió hacer foco en la dimensión práctica (Babbie, 1996) que los encuestados llevan a cabo en el ámbito del hogar. Esta sección nos ayuda a entender cuáles son las prácticas que los encuestados llevan a cabo en su cotidianeidad y luego contrastarlas con el ámbito laboral.

Abrimos este apartado indagando acerca de aquellas prácticas que los encuestados llevan a cabo para el cuidado del medio ambiente dentro de sus hogares. Procederemos a separar las prácticas según porcentajes. **Porcentaje alto:** encontramos prácticas cotidianas como utilización de la bolsa de tela (82,7%), cuidado en el consumo del agua (82,7%) y reciclado (70,7%). **Porcentaje intermedio:** uso de materiales biodegradables (30,7%), transporte en bicicleta (21,3%) y compost orgánico (10,7%). **Porcentaje bajo** (prácticas que incluyeron dentro de las opciones los propios empleados): todas las anteriores (2,7%), no comer carne (1,3%), no consumo de animales (1,3%), reutilización de objetos como frascos (1,3%). Encontramos una relación con el apartado de percepción de aquellas prácticas que los empleados creen que pueden contribuir con el medio ambiente y las prácticas que diariamente llevan en el hogar.

12. En tu vida cotidiana, ¿cuáles son las prácticas que llevas a cabo para el cuidado del medio ambiente?

75 respuestas

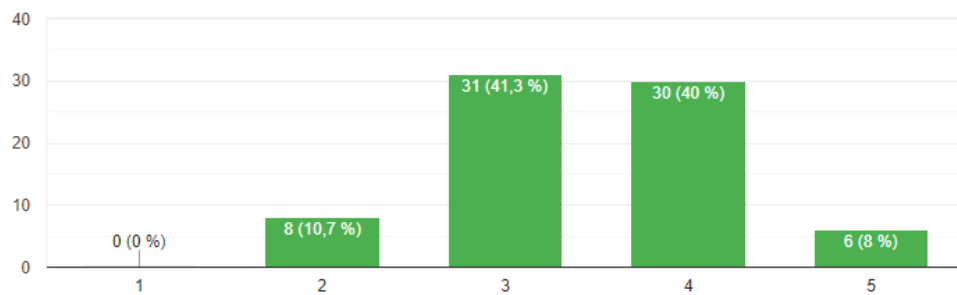


Notamos que de las 75 personas que respondieron la encuesta, todos ellos realizan al menos una práctica para el cuidado del medio ambiente. En este sentido vemos una relación entre las primeras preguntas sobre la percepción acerca de una vida sustentable y su posterior puesta en marcha en la cotidianeidad de sus hogares. Otro aspecto para tener en cuenta es que el 62,7% de los encuestados respondieron "todas las anteriores" a aquellas prácticas que pueden contribuir a adquirir un hábito sustentable, mientras que en relación a la práctica que realizan en el ámbito del hogar observamos que se reduce y sólo alcanzamos un 2,7% de las respuestas en este apartado.

A continuación, comenzamos a profundizar sobre la separación de residuos, entendiendo a esta práctica como aquella que diferencia los distintos materiales que pueden ser reciclados, reutilizados o aquellos que deben ser destinados a su descomposición. En cuanto a la percepción de los encuestados con respecto a aquellos residuos que pueden ser separados nos encontramos con un desconocimiento acerca de este proceso: 41,3% respondieron con un grado 3 de conocimiento, un 40% con un grado 4, un 10,7% con un grado 2 y un 8% con un grado 5.

13. En tu opinión, ¿cuál es el grado de conocimiento que tenés sobre los residuos que pueden ser separados?

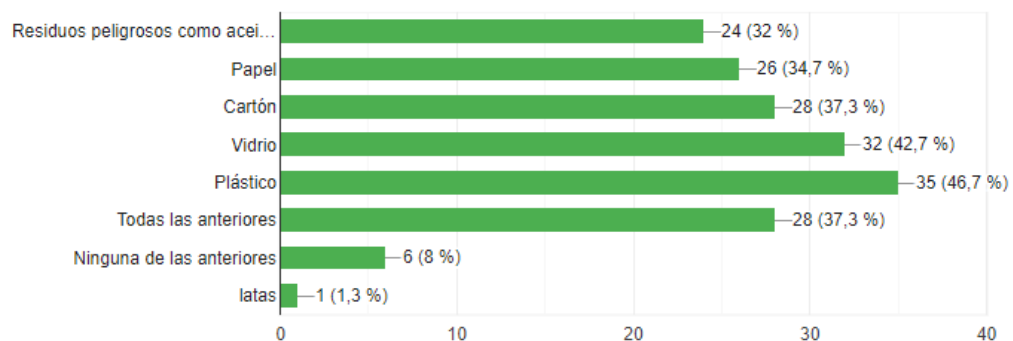
75 respuestas



Indagando acerca de qué residuos concretamente los empleados separan dentro de sus hogares obtuvimos que el residuo que más se separa es el plástico con un 46,7% seguido del vidrio (42,7%), cartón (37,3%), papel (34,7%) y residuos peligrosos como aceite, pilas, etc (32%). Encontramos dentro de esta pregunta que hay encuestados (8%) que no separan los residuos que indicamos como opción dentro de sus hogares.

14. ¿Qué tipos de residuos separás en tu hogar?

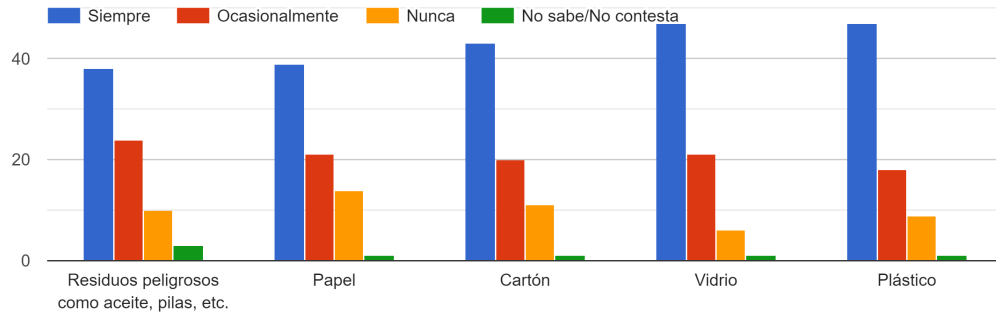
75 respuestas



Por último dentro de este apartado, se cuestiona la frecuencia con la cual los encuestados que sí separan sus residuos lo hacen con cada uno de ellos. Notamos que la opción "siempre" tiene predominio sobre las otras temporalidades y con mayor cantidad de resultados en el residuo plástico (47 empleados) por sobre los residuos peligrosos (38) y el papel (39). A su vez, logramos ver que varios encuestados dicen separar ocasionalmente residuos peligrosos (24), papel (21),

cartón (20), vidrio (21) y plástico (18). Es menor el porcentaje de empleados que nunca reciclan estos residuos: residuos peligrosos (10), papel (14), cartón (11), vidrio (6) y plástico (9).

15. ¿Con qué frecuencia separás los residuos en tu hogar?



El análisis de los datos nos permite comprender que los encuestados encuentran importante el hecho de adquirir hábitos sustentables que ayuden a la protección y preservación del medio ambiente. De todas formas, los mismos encuestados cuando se les cuestiona sobre la puesta en marcha de esas prácticas que consideran importantes se enfrentan a limitaciones o bien barreras que les dificultan su traslado a la práctica. A su vez, vemos que la separación de residuos, la utilización de la bolsa de tela y el cuidado del consumo del agua son algunas de las prácticas que con mayor frecuencia se realizan. Por último, cada uno de los encuestados realiza en su ámbito del hogar aunque sea una de las prácticas abordadas en las encuestas. Nos parece importante destacar este punto ya que en el siguiente apartado evaluamos específicamente lo que sucede en el ámbito laboral para entender si hay prácticas que se mantienen o si hay algo que, por alguna barrera en particular, cambia o se diferencia.

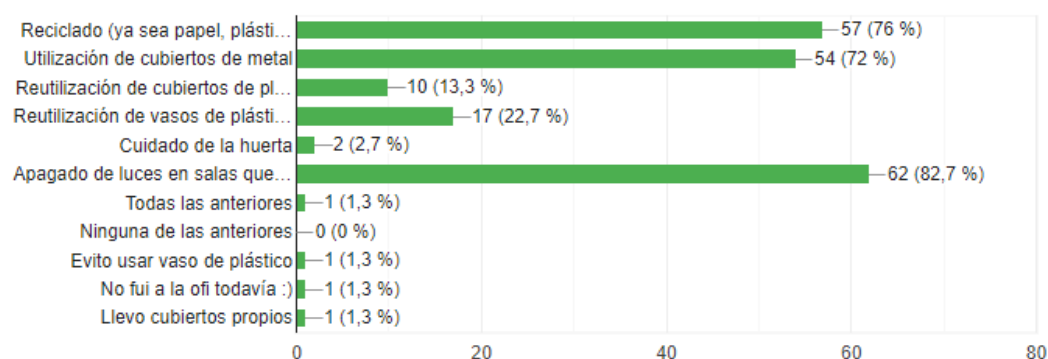
#### d. Prácticas y percepciones sobre el reciclado en el ámbito laboral

Dentro de este apartado nos enfocamos en abordar las prácticas que los empleados llevan a cabo en este ámbito laboral y cómo se diferencia del ámbito del hogar, así como también abordaremos la percepción que los encuestados tienen sobre las acciones que la empresa toma para el cuidado del medio ambiente.

En principio, intentamos identificar cuáles son aquellas acciones que los empleados suelen llevar a cabo en el ámbito laboral para el cuidado del medio ambiente, encontrando que el “apagado de luces en las salas que no utilizas” fue la práctica con mayor porcentaje de respuestas (82,7%). Estas salas se caracterizan por ser vidriadas, por lo que es fácil darse cuenta cuando una luz dentro de la sala permanece prendida sin haber una persona adentro. La segunda acción que se lleva a cabo en mayor medida es el “Reciclado (ya sea papel, plástico, vidrio o cartón)” (76%), seguido de la “utilización de cubiertos metálicos” (72%). En menor medida obtuvimos como respuesta la “reutilización de vasos de plástico” (22,7%), “reutilización de cubiertos de plástico” (13,3%) y el “cuidado de la huerta” (2,7%) ubicada en la terraza del edificio. Más allá de las opciones dadas en este cuestionario, los empleados agregaron “evito usar vaso de plástico” (1,3%) y “llevo cubiertos propios” (1,3%).

16. En tu ámbito laboral, ¿cuáles son las acciones que llevás a cabo para el cuidado del medio ambiente?

75 respuestas

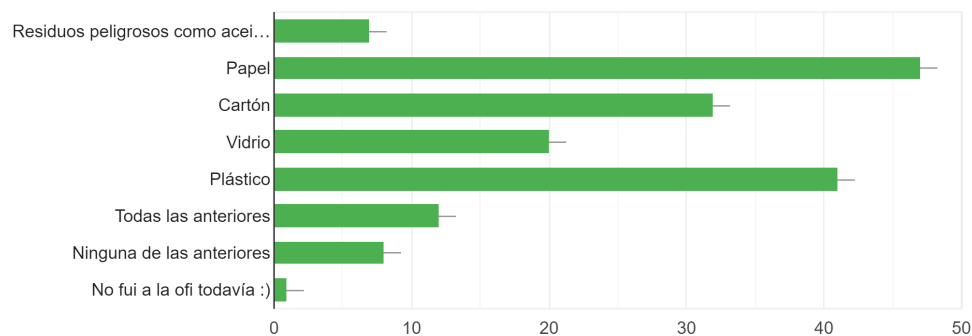


Profundizando en la acción del reciclado, encontramos que el 62,7% de los encuestados suele reciclar papel dentro de la oficina un 54,7% lo hace con el

plástico, cartón (42,7%), vidrio (26,7) y residuos peligrosos como aceite, pilas, etc (9,3%). Por último, podemos notar que un 16% contesta que realiza "todas las prácticas anteriores", que un 10,7% no realiza ninguna de esas prácticas y un 1,3% aún no fue a trabajar a la oficina.

17. En tu ámbito laboral, ¿cuáles son las prácticas de reciclado que llevás a cabo para el cuidado del medio ambiente?

75 respuestas

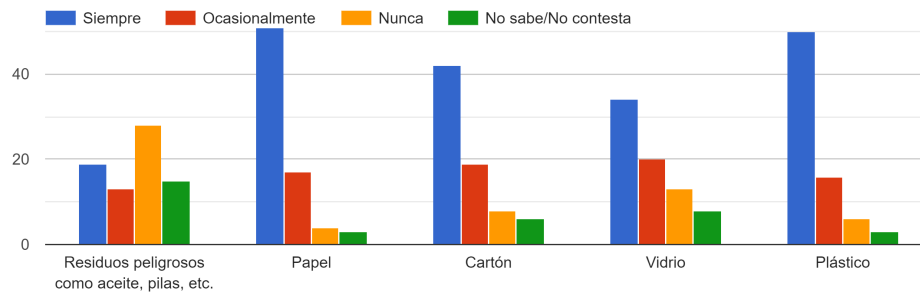


En este sentido, podemos notar que a comparación de la misma pregunta dentro del ámbito del hogar (34,7%), vemos que el papel toma un rol protagonista en el proceso de reciclado dentro del ámbito laboral (62,7%). Entendemos que esto se debe al contexto de oficina y al uso necesario del papel en el día a día de los empleados. Otra diferencia con el ámbito del hogar es que en vez de ser el vidrio el segundo residuo más reciclado, es el plástico el segundo en el ámbito laboral. El uso del plástico por parte del buffet que entrega los alimentos puede ser uno de los motivos por los cuales se debe reciclar más este residuo que el vidrio.

Indagando sobre la frecuencia del reciclado en este ámbito donde notamos que en el caso del reciclado de papel y de plástico se mantienen predominando en la temporalidad "siempre" mientras que la frecuencia del reciclado de los residuos peligrosos baja y predomina el "nunca". En torno a esto, recordemos que el contexto laboral es dentro de una oficina donde no se suelen manipular elementos como aceite, pilas, etc; por lo que la frecuencia de reciclado puede bajar o bien no realizarse. Así mismo, podemos notar que la frecuencia "nunca" del reciclado de

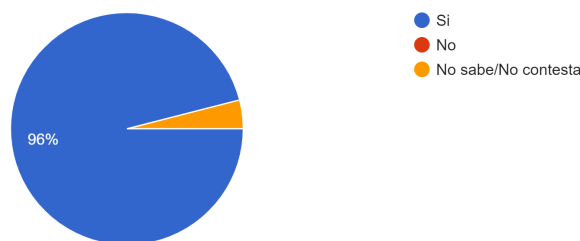
papel en el ámbito del hogar (14 encuestados) baja en el ámbito laboral (4). Así mismo, podemos notar que la frecuencia “nunca” del reciclado de papel en el ámbito del hogar (14 encuestados) baja en el ámbito laboral (4).

18. En tu ámbito laboral, ¿con qué frecuencia separás tus residuos?



Una de las primeras observaciones de este trabajo fue documentar que cada piso del edificio de Havas Group contaba con basureros diferenciados en reciclado de papel, plástico y cartón, y residuos no reutilizables ni reciclables. A partir de los basureros diferenciados ubicados en los distintos pisos obtuvimos que un 96% de los encuestados los utilizan y un 4% no sabe/no contesta.

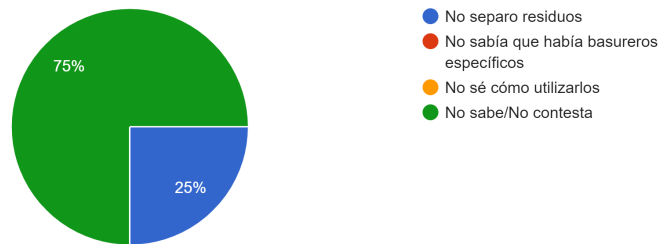
19. En el caso de que separes residuos dentro del ámbito laboral, ¿utilizás los basureros dispuestos para cada residuo en los distintos pisos de la empresa?  
 75 respuestas



Un 75% de los encuestados que contestaron “no sabe/no contesta” a la utilización de los basureros no sabe por qué no los utiliza (no sabe/no contesta) y un 25% de ellos dice no separar residuos. Un 75% de los encuestados que contestaron

"no sabe/no contesta" a la utilización de los basureros no sabe por qué no los utiliza (no sabe/no contesta) y un 25% de ellos dice no separar residuos.

20. En caso de que tu respuesta anterior haya sido "No" ¿por qué no utilizas los basureros dispuestos en cada piso de la empresa? Si tu respuesta fue "Si" pasá a la pregunta 21.  
4 respuestas



A partir de lo indagado en las encuestas, descubrimos que la iniciativa de Havas de disponer basureros diferenciados es una iniciativa que se utiliza diariamente. Por medio de las entrevistas buscamos profundizar acerca de las medidas que la empresa Havas tomó para fomentar los hábitos de reciclado y cuál es la historia detrás de esta iniciativa, en particular, los basureros diferenciados.

El CEO [E1, Ceo] explicó que la iniciativa de los basureros diferenciados fue tratada por el equipo de dirección y puesta en marcha en la mudanza del año 2019 al edificio en Serrano.

"dijimos que los primeros movimientos debían ser más evidentes y el tema de la separación de residuos iba a ser evidente y fácil"Coincidió con el tema de la mudanza. Ahí dijimos de aprovechar el cambio fuerte y aprovechar un cambio de hábito". [E1, Ceo]

A pesar de esta idea e iniciativa, los basureros fueron dispuestos en los pisos, cocinas y buffet sin una comunicación clara de las razones por las que estaban allí dispuestos.

Respecto a esta iniciativa, la Directora de Servicios Generales [E2, DSG] indicó que el sector de Servicios Generales fue el encargado de colocar los basureros diferenciados, y de buscar a las personas encargadas de retirar todo lo que se podía

reciclar. Refiriéndose al edificio en el que se encontraban anteriormente nos explica que:

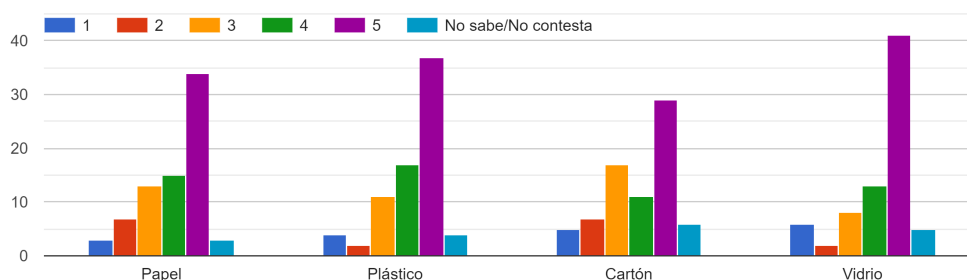
"En Humberto Primo teníamos a una persona que pasaba, pero no teníamos el espacio para poner los tachos ahí..." [E2, DSG]

De todas maneras, la Directora de Servicios Generales también menciona que esta iniciativa no resulta del todo eficiente mostrando las limitaciones de las actuales prácticas de reciclado:

"Hoy en día es el Ceibo<sup>5</sup> la cooperativa urbana que pasa a retirar el reciclado. ...si bien son ellos los que retiran el reciclado, juntan todo en un mismo lugar, por lo que las hojas de impresión y los materiales plásticos son mezclados y no diferenciados". [E2, DSG]

Dejando de lado la disposición de los basureros, y considerando que una forma de reciclar es llevando a cabo la reutilización de ciertos materiales que permiten ser lavados, secados y utilizados nuevamente, indagamos a los empleados acerca de su predisposición a realizar esta tarea. Los encuestados respondieron estar predispuestos a reutilizar el vidrio (41 encuestados), plástico (57), papel (34) y cartón (39).

21. En tu opinión, ¿cuál es el grado de predisposición que tenés en cuanto a la reutilización de los siguientes elementos?

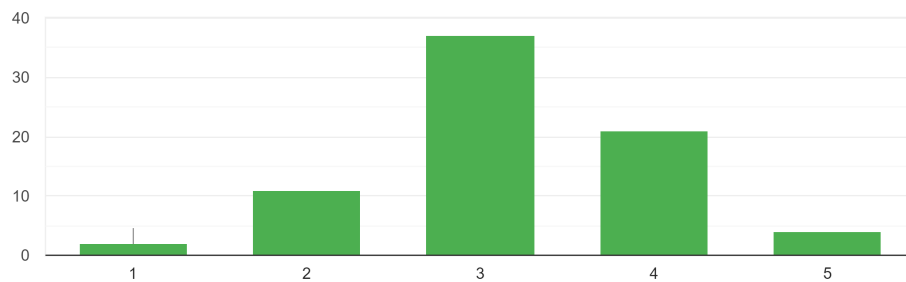


<sup>5</sup> Cooperativa de trabajo autogestionada con más de 20 años de experiencia en la separación en origen de los materiales reciclables. Fuente: <http://elceiborsu.org/>

Un tema clave en nuestro análisis fue dar cuenta de la predisposición que los encuestados creen que la empresa Havas Group tiene con respecto a esta temática. Lo que se busca entender es cómo los empleados perciben la decisión de colocar basureros diferenciados en los pisos y otras acciones que la empresa tomó en el transcurso del tiempo referida a la sustentabilidad. Notamos que un 49,3% de los empleados cree que la empresa Havas Group tiene un grado 3 de predisposición sobre este tema, seguido de un grado 4 (28%), un grado 2 (14,7%), un grado 5 (5,3%) y finalmente un grado 1 (2,7). Podemos leer estas respuestas como una percepción diversa sobre la predisposición que tiene la empresa para fomentar la separación de residuos.

22. En tu opinión, ¿cuál creés que es el grado de predisposición que tiene la empresa Havas para fomentar el reciclado de residuos?

75 respuestas



Relacionamos esta lectura con lo que Ritter escribe sobre la necesidad de tener una cultura fuerte dentro de la empresa para poder generar un alto nivel de cohesión, fidelidad y compromiso organizacional (Ritter, 2008, p. 50). Creemos que con la puesta en marcha del plan de comunicación interna para fomentar las prácticas del reciclado, la empresa Havas Group se verá beneficiada también con el refuerzo de esta cultura fuerte que genere una parte activa y un sentimiento de pertenencia al lugar de trabajo.

En cuanto a la imagen que los empleados entrevistados tienen sobre la empresa Havas, comentaron que más allá de la disposición de basureros diferenciados no notan que la empresa promueva otro hábito sustentable. En este

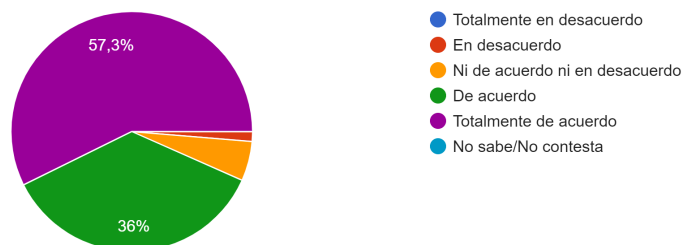
sentido, no recuerdan ninguna comunicación específica sobre este aspecto. Además, nos comentan que la colocación de estos basureros fue, en algún sentido, para promover el reciclado, pero que nunca hubo una comunicación clara sobre cómo se debería llevar a cabo este proceso.

"Lo único que tengo visto en cuanto a qué hizo la empresa para reciclar, es poner los cestos. Después, no recuerdo ninguna comunicación, por lo tanto si la hubo no fue buena porque no la recuerdo, y sino no la hubo directamente". [E4, Editor]

"No creo que promueva mucho, más allá de la disposición de los tachos. En cierta forma pusieron los tachos para que las personas puedan dividir los residuos pero luego no se hicieron cargo si se hizo o no. Nunca sentí que me estén quemando la cabeza o que haya una comunicación formal que ayude a reciclar". [E5, Trader]

Con la intención de evaluar el posible recibimiento de distintas estrategias de reciclado, dimos a los empleados encuestados ejemplos de otras empresas que trataron esta temática de una forma diferente. La empresa Arcor en el año 2016 creó un Comité de Sustentabilidad<sup>6</sup> para promover proyectos que ayuden a cuidar el medio ambiente. En base a las respuestas que obtuvimos, los empleados de Havas Group estarían en un 57,3% totalmente de acuerdo con la idea de llevar a cabo un comité de sustentabilidad en un futuro, un 36% de acuerdo, un 5,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 1,3 en desacuerdo.

23. La empresa Arcor construyó desde el 2016 un Comité de Sustentabilidad para promover proyectos que ayuden a cuidar el medio ambiente. ...resa Havas decidiera implementar esta iniciativa?  
75 respuestas

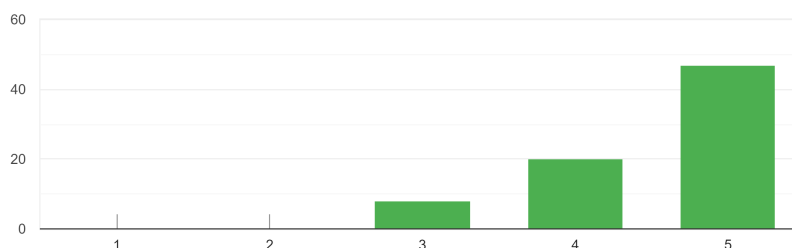


<sup>6</sup>Caso Arcor <https://www.arcor.com/ar/sustentabilidad-gestion-sustentable>

De esta manera, retomamos el concepto de sustentabilidad y la necesidad de una regulación apropiada de estos recursos naturales para su provecho sin la necesidad de dañar el medio ambiente. Notamos que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con esta regulación y, a su vez, con la participación activa de la dirección de la empresa Havas Group para llevarla a cabo.

Otro caso que se tomó como ejemplo fue el de Roche Argentina<sup>7</sup>, empresa que implementó un programa de separación de residuos reciclables que permitió la recuperación de 100 toneladas de residuos celulósicos y plásticos en 1 año. Se le preguntó a los encuestados qué tan predispuestos estarían a llevar a cabo este programa si la empresa Havas Group decidiera implementarlo. Un 62,7% de los encuestados respondió con un grado 5 de predisposición, un 26,7% con un grado 4 y un 10,7% con un grado 3. Podemos leer estos porcentajes como una gran predisposición a llevar un programa de esta índole dentro del contexto de la oficina. Creemos importante destacar que este tipo de objetivos son de índole cuantitativo, por lo que llevar a cabo este proyecto podría generar transparencia en cuanto al proceso de reciclado, cuánto se recicla, quién lo hace y cómo seguir mejorando.

24. La empresa Roche Arg implementó un programa de separación de residuos reciclables que permitió la recuperación de 100 toneladas de resi...ama si la empresa Havas decidiera implementarlo?  
75 respuestas

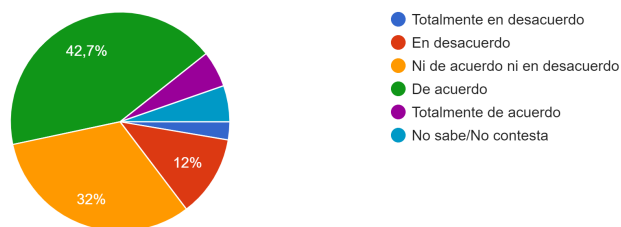


Una vez contemplados ejemplos prácticos que podrían ser llevados a cabo en la empresa Havas Group se decidió profundizar en cuanto a la percepción de los empleados sobre el accionar de la empresa con la siguiente afirmación: "la empresa Havas Group promueve el desarrollo de hábitos sustentables". Un 42,7% de los

<sup>7</sup>Caso Roche [https://www.roche.com.ar/es/sustentabilidad/medio\\_ambiente.html](https://www.roche.com.ar/es/sustentabilidad/medio_ambiente.html)

encuestados respondió "de acuerdo", un 32% contestó "ni de acuerdo ni en desacuerdo", un 12% "en desacuerdo", un 5,3 "totalmente de acuerdo, un 5,3% "no sabe no contesta" y un 2,7% "totalmente en desacuerdo". Podemos notar que no es mucha la diferencia entre las respuestas "de acuerdo" y "ni de acuerdo ni en desacuerdo", porcentajes que podemos relacionar con la percepción de la empresa a fomentar hábitos de reciclado. En este sentido, creemos que falta mucho trabajo interno por parte de la empresa para una mejor comunicación hacia los procesos que se quieren alentar.

25. ¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación?: "la empresa Havas Group promueve el desarrollo de hábitos sustentables".  
75 respuestas



#### **e. Barreras y facilitadores para el proceso de separación de residuos en el ámbito laboral**

Con el objetivo de comprender en profundidad los facilitadores y las barreras que los empleados encuentran dentro del ámbito laboral para llevar a cabo el proceso de separación de residuos, se procedió a indagar sobre cuáles son los factores que dificultan la clasificación de basura en el ámbito laboral. El primer aspecto mayoritario lo recibieron los factores "falta de tiempo" y "no sabría cómo hacerlo" con un 36%. En segundo lugar encontramos dos factores más: "me da fiaca" con un 32% y "falta de basureros apropiados para el reciclado" con un 32%. En tercer lugar tenemos "todas las anteriores" con un 10,7% y "ninguna de las anteriores" con un 10,7%. Y luego encontramos respuestas que los mismos encuestados fueron respondiendo:

- *creo que en general se habla mucho y se hace poco*
- *educación y hábitos*
- *debería haber menos consumo de plásticos; papel y cartón, especialmente en las comidas ya que no hay opción para poder limpiarlos;*
- *no estoy seguro como es el proceso de separación si lo hacemos todo en el mismo tacho (papel, cartón, plástico por ejemplo);*
- *Cuando consulté por qué no lo hacía con los cubiertos, vasos, todo, me respondieron "porque no hay tiempo ni plata". Tienen tiempo y plata, pero como sabemos todos, la invierten en otras cosas.*

Podemos notar que en principio la falta de tiempo (36%) y el no saber cómo realizar el proceso de clasificación de residuos (36%) son dos factores que necesitan revisión ya que la mayoría de los encuestados alega que son las barreras que más se imponen a la hora de llevar a cabo el proceso de reciclado. Podemos vincular las respuestas que los encuestados anotaron con las anteriormente brindadas sobre la percepción acerca de la empresa Havas con respecto a fomentar los hábitos sustentables: parece haber un descontento con respecto a la relación tiempo-dinero que podría facilitar este proceso, y que la empresa no pareciera disponer para este fin.

Al analizar los datos de las encuestas notamos una diferencia entre un escenario ideal respecto del reciclado y lo que finalmente los empleados llevan a cabo en el día a día. En este sentido, en las entrevistas pudimos profundizar sobre este aspecto y los motivos que los entrevistados creen que produce esta discrepancia.

Los directivos (CEO y DSG) coinciden en que para acortar la brecha entre la teoría y la práctica del reciclado, es necesario transmitir una información más clara.

El CEO de la empresa [E1, Ceo], tal como mencionamos en el apartado de "Percepción respecto de los hábitos del reciclado", comienza hablando de un rasgo generacional y cultural específico de la población que encontramos en Havas Group

como las características que determinan el hecho de no poder tomar el compromiso para llevar a cabo este proceso. A su vez, menciona la importancia de entender y comunicar el por qué y el para qué de este proceso, intentando incentivar a la población para producir un hábito. Por último, señala que a través de la comunicación y la mejor señalización de los tachos diferenciados se podría lograr que "reciclar sea más fácil que no reciclar, porque hoy es más fácil al revés" [E1, Ceo]

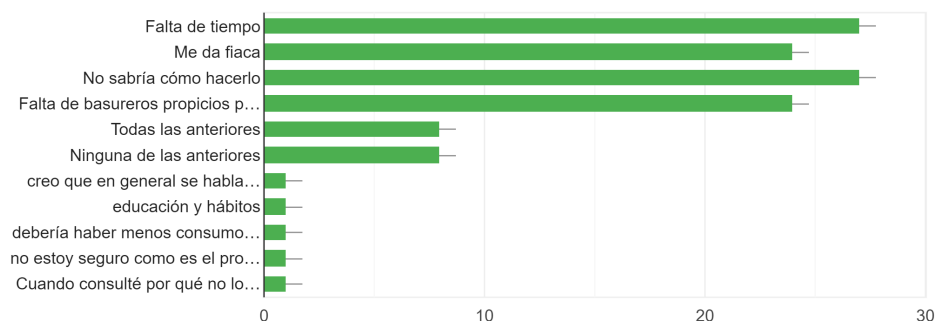
La Directora de Servicios Generales, por su parte, expresa que la diferencia entre el ideal y la práctica se lograría a través del ejemplo y de una bajada clara por parte de los directivos de la empresa.

"Tiene que haber una bajada clara y que la cumplamos todos. Lo que sucede en otros aspectos es que los mismos que arman las leyes son los primeros en no cumplirlas. Eso en Havas se ve mucho. Yo creo que hay que predicar con el ejemplo" [E2, DSG]

Esto último está relacionado con la hipótesis de Ximena Tobi en su propuesta de tesis de doctorado, en la cual afirma que más allá de las variadas motivaciones y barreras también existe un núcleo conceptual común en los individuos que impulsa o desalienta la práctica del reciclado: la relación del individuo con su espacio vital, aquello que lo rodea (Tobi, 2017).

26. En tu opinión, ¿cuáles de los siguientes factores creés que dificultan la clasificación de basura en el ámbito laboral?

75 respuestas



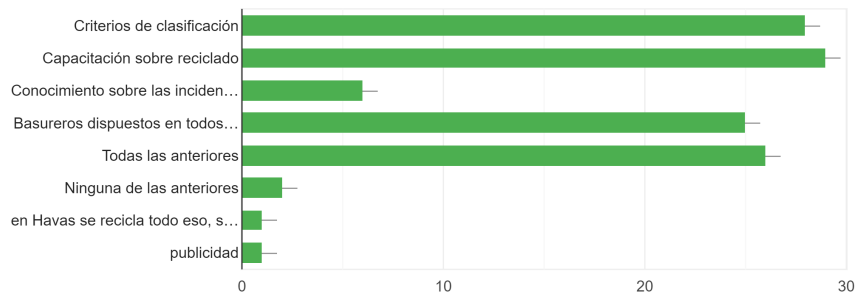
A continuación, quisimos comprender qué necesitarían los empleados de la empresa para poder llevar a cabo la separación de residuos secos. En primer lugar encontramos "capacitación sobre reciclado" (38,7%), seguido de "criterios de clasificación" (37,3%), "todas las anteriores" (34,7%), "basureros dispuestos en todos los pisos" 33,3%, y por último encontramos dos respuestas más escritas por los propios encuestados:

- *Publicidad*

- *En Havas se recicla todo eso, salvo lo que se contamina por el desinterés y la fiaca de algunas personas*

Notamos nuevamente la necesidad de una capacitación o más información acerca del proceso del cual estamos hablando, acompañado del criterio de clasificación de cada residuo. También encontramos un desaliento sobre la contaminación que los pares pueden llevar adelante por el "desinterés y la fiaca".

27. En tu opinión, ¿qué necesitarías para poder llevar a cabo la separación de residuos secos como papel, plástico y cartón dentro de la oficina?  
75 respuestas



La falta de información sobre esta temática vuelve a surgir en las entrevistas en profundidad. En primer lugar, los entrevistados expresaron que esta dificultad de poner en práctica el proceso de reciclado se debe a la falta de información y al desconocimiento de saber si ese proceso termina siendo efectivo, ya que falta una diferenciación más específica de materiales reciclables por cada basurero. A esta percepción se le suma la idea de que este proceso de reciclado no está establecido

como una rutina y que, además, esto tiene que ver con un nivel de compromiso que no puede lograrse si no todos están dispuestos a realizarlo.

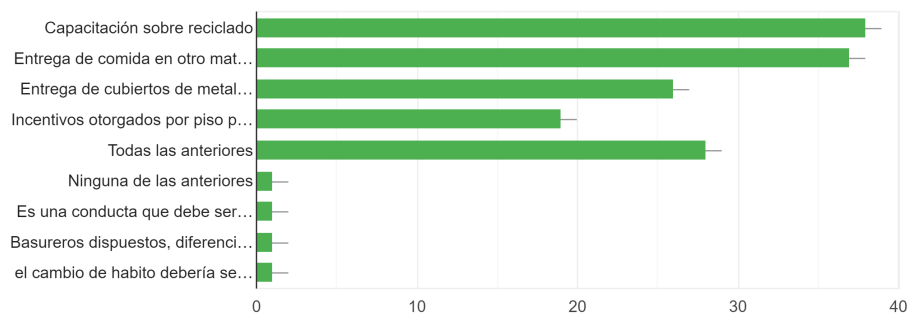
"creo que tiene más que ver con el Estado. Deberían ponerse en mente el tema del reciclado, que haya gente que lo haga o dar una facilidad para hacerlo, porque sino siempre recae en la conciencia y el compromiso" [E3, Planner].

De esta manera, las opiniones de los 5 entrevistados indican que una posible barrera puede ser la desinformación que surge a la hora de llevar a cabo el proceso. Faltan señalizaciones en los basureros, información de qué materiales pueden ser reciclados y una comunicación clara de la posición que la empresa toma sobre esta situación. En este sentido, los facilitadores son los que escasean. Si bien hay dos basureros diferenciados por piso, se exige la necesidad de ubicar basureros que se adapten a la mayor variedad de materiales, como también bajar el consumo de aquellos objetos que no sean reciclables.

En cuanto a los factores que facilitarían la adopción del hábito del reciclado encontramos que el 50,7% opina que un facilitador importante sería la capacitación sobre este proceso, un 49,3% entrega de comida en otro material que no sea plástico, un 34,7% entrega de cubiertos de metal por parte de la empresa, un 25,3% incentivos otorgados por piso por la correcta separación de residuos, y por último unas respuestas propias de los encuestados:

- *Es una conducta que debe ser común.*
- *Basureros dispuestos, diferenciados por material en todos los pisos*
- *El cambio de hábito debería ser consciente; el cambio de material en las comidas es importante como medida de la empresa*

28. ¿Cuáles de los siguientes factores creés que facilitarían la adopción del hábito del reciclado por parte de la empresa?  
75 respuestas



Cuando a los entrevistados les consultamos por cuál creen que es la mejor manera de capacitar a los empleados o bien, si ellos tuviesen un poco más de conocimiento sobre el tema sería más fácil este proceso, nos encontramos con diversas respuestas.

Desde el punto de vista del CEO [E1, Ceo] la capacitación sobre esta temática debe venir de la mano de expertos, es decir, un grupo de personas “comprometidas con la temática para que lo metan dentro de su diaria, independientemente de que no sea central del negocio” [E1, Ceo]. Además agrega que realizar un seguimiento de los procesos y de los logros a los que se van llegando a lo largo del tiempo es una buena forma de incentivar a los empleados para seguir adelante con el reciclado.

En el otro extremo nos encontramos con la respuesta de la Directora de Servicios Generales, quien asegura que no es un tema de desconocimiento sobre los materiales que pueden ser reciclados y cuáles no, sino más bien es un tema de tiempo y ganas para llevar a cabo el proceso.

Por último, los empleados que participaron de las entrevistas concuerdan que si el personal de la empresa tuviera mayor conocimiento sobre el proceso de reciclado, éste sería un proceso de mayor facilidad. También indicaron que un paso necesario para una mejor comprensión de lo que se puede reciclar y lo que no, es la

información sobre los materiales, sus usos y cuidados.

"se soluciona con información, con un PDF que le digas MUY CLARO qué hacer con cada cosa. Un paquete de harina es un papel pero no se recicla, lo mismo el paquete de yerba, esos son residuos. Acortar la brecha de que quede a libre interpretación lo que se puede o no reciclar." [E3, Planner]

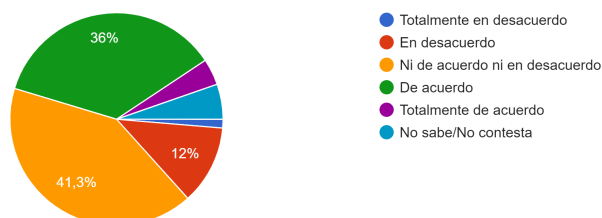
Además, se menciona la posibilidad de realizar capacitaciones presenciales de poca gente que contribuya a un aprendizaje más práctico con respecto al proceso del reciclado.

"no es mandar mail diciendo que hay que reciclar, para mi es más tipo hacer una capacitación, pero en la que te expliquen cómo se usa eso, para qué, que podamos hacer una prueba de cómo lo reciclaríamos nosotros, algo en lo que participemos, y es como que ahí incorporas mucho más los conocimientos que si te mandan un mail y lo lees y ya" [E4, Editor]

A continuación buscamos indagar acerca de la percepción de los encuestados con respecto a si la empresa Havas facilita el desarrollo de hábitos sustentables. El 41,3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36% de acuerdo, el 12% en desacuerdo, el 5,3% no sabe no contesta, el 4% totalmente de acuerdo y el 1,3% totalmente en desacuerdo. Se refuerza la inseguridad con respecto a las acciones que la empresa tomó o toma para facilitar el desarrollo de hábitos sustentables.

29. ¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación?: "la empresa Havas Group facilita el desarrollo de hábitos sustentables".

75 respuestas



Alineado a esta percepción se observa que si bien se ha intentado avanzar con

ciertas iniciativas, como por ejemplo certificar a la empresa con el sello GIRO<sup>8</sup> del Gobierno de la ciudad, este tipo de proyectos quedan obsoletos.

"porque todo el mundo está tapado de trabajo (...) hay mucho discurso y poco real. No creo que se hayan impulsado políticas serias porque todo eso requiere dinero" [E2, DSG]

La directora de SSGG [E2, DSG] hace referencia a los basureros como procesos de reciclado que se han desarrollado en la empresa y considera que "en realidad en la población de Havas no hay conciencia del reciclado" [E2, DSG]. Además afirma que si bien las personas deben ya conocer qué se recicla, qué no, y cómo deben estar los residuos, en general no existe una conciencia en cuanto al impacto ambiental.

"Yo creo que en la Argentina no hay conciencia del impacto ambiental en general. Es como que hay un discurso, pero no una conciencia cierta" [E2, DSG]

Desde el punto de vista de los empleados, encontramos coincidencias en sus discursos respecto a las iniciativas y las comunicaciones por parte de la empresa. En primer lugar, perciben las iniciativas de Havas respecto al reciclado como parciales, es decir que destacan iniciativas positivas pero a la vez detectan prácticas del día a día que repercuten de forma negativa.

"Si bien hicieron en algún momento un plan de separar residuos, como cartón, vidrio y alguno más, seguía habiendo vasitos de plástico o en el buffet te daban los cubiertos de plástico también. alguna mejora creo que en el último año habían bloqueado las impresoras, lo que hacía que te detengas a pensar dos veces si realmente necesitabas imprimir lo que estabas por imprimir" [E3, Planner].

"Creo que el tema de los tachos contribuye en cierta forma para hacer la separación de los materiales reciclables con respecto al resto de la basura. Algo que no puede contribuir es la sobreutilización del material de plástico en el buffet, cuando entregan los platos, cubiertos y sorbetes de plástico" [E5, Trader]

---

<sup>8</sup> Sello Giro, Ciudad de Buenos Aires:  
<https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/se-presento-el-sello-giro-y-todas-las-oficinas-de-la-ciudad-podran-obtenerlo>

"Que contribuya, bueno que en todos los pisos haya cestos para separar, pero están solo en la cocina, como que el resto de las cositas diarias las vas tirando en tu cesto que tenés al lado que es un cesto común (...) Y lo que no contribuye y empeora todo es todo tema plásticos y papeles que te dan" [E4, Editor]

En este sentido, sostienen que si bien la disposición de basureros diferenciados es una acción que contribuye a la separación de residuos, existe una necesidad de concientización.

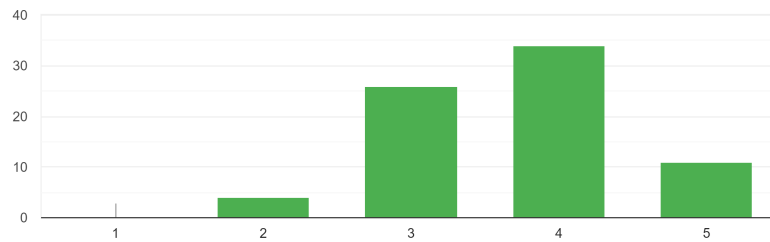
"Creo que se muestra una cierta predisposición, pero faltaría profundizar o concientizar en ciertos detalles, más allá de la división de los residuos". "Pensando que Havas tiene lo que son las pantallas en todos los pisos se puede llegar a hacer una cierta concientización de la importancia del reciclaje en esas pantallas" [E5, Trader].

"Tenes que concientizar con refuerzo de mail, cartelería o capacitaciones incluso dentro de la empresa" [E3, Planner].

"...que haya una mejor comunicación en cuanto a qué se puede reciclar y qué no. Podrían hacer algo, algún incentivo con "qué se hace con eso que se recicla". "Estaría bueno como visualizar más qué se hace después de que nosotros tiramos las cosas en el cesto" [E4, Editor].

Por otro lado, evaluamos la percepción de los empleados respecto a sus pares, es decir, al grado de predisposición de sus compañeros a adoptar estos hábitos sustentables. Las respuestas coincidieron en un grado 4 (45,3%), grado 3 (34,7%), grado 5 (14,7%) y grado 2 (5,3%). En base a estas respuestas, notamos que hay cierta desconfianza por parte de los encuestados a que sus compañeros de piso logren un grado de compromiso alto con respecto al proceso de reciclado.

30. En tu opinión, ¿qué grado de predisposición creés que tendrían tus compañeros de piso a adoptar estos hábitos de reciclado?  
75 respuestas



Quisimos profundizar en las entrevistas este aspecto de “desconfianza hacia el otro” relacionándolo con la actitud frente a la decisión de no reciclar ya que “el otro no lo hace”. Desde el punto de vista del CEO [E1, Ceo], dar visibilidad a los empleados en cuanto a qué es lo que se está haciendo y para qué, significa un incentivo para continuar con la práctica del reciclado. En línea con este pensamiento, uno de los empleados afirma que es muy importante tener visibilidad de lo que sucede en distintas áreas o pisos con los basureros diferenciados.

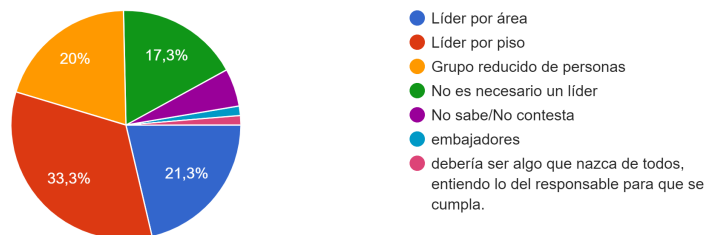
“yo veo que hay gente que tira mal las cosas o que tira donde no tiene que tirar, es como que decís “ya lo recontra contaminó el tacho”, para qué voy a lavar mi plástico si ya ese tacho no sirve”, de esta forma, se genera una desconfianza por el otro y sus “malos hábitos” [E4, Editor].

Para este empleado, si en ese momento se pudiese dar visibilidad de un tacho contaminado y si se expusiera de esta forma que hubo una mala manipulación de los materiales, eso ayudaría a que el resto tomara conciencia y se evitaría en los próximos reciclados. Sin embargo, otro de los empleados afirma que no basta con mirar lo que el otro está haciendo para entender que “si vos estás reciclando lo haces por tu bien pensando en el futuro” [E5, Trader], por lo que no vale la pena comprometer los hábitos que uno puede desarrollar de forma individual a pesar de la decisión del otro.

## f. Plan de comunicación interna para fomentar las prácticas del reciclado

Con la finalidad de entender cuáles son las mejores herramientas para llevar a cabo el plan de comunicación interna, se les consultó a los encuestados sobre un posible proyecto de reciclado y quién debería liderar esta iniciativa. Un 33,3% respondió que lo debería liderar un líder de piso, un 21,3% un líder por área, un 20% un grupo reducido de personas, un 17,3% no es necesario un líder, un 5,3% no sabe no contesta, y por último obtuvimos respuestas como “embajadores” y “debería ser algo que nazca de todos, entiendo lo del responsable para que se cumpla”.

31. En caso de que en la empresa Havas se lleve a cabo la implementación de un proyecto de reciclado, ¿quién creés que debería liderar esta iniciativa?  
75 respuestas



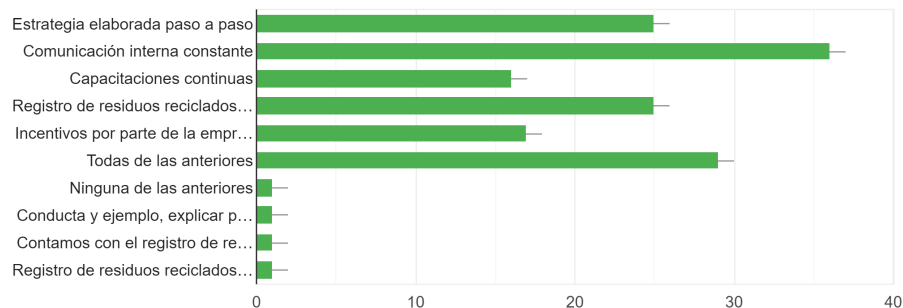
Al profundizar en las entrevistas, un empleado comenta que este tipo de iniciativa debe provenir desde un lugar directivo:

“la iniciativa debe venir directamente desde la parte de la cúpula directiva de Havas, de las personas que deberían bajar el ejemplo en principio (...) Tiene que haber una comunicación general de más arriba”. [E5, Trader]

Llegando al final del cuestionario, nos enfocamos en los factores que harían más efectiva la implementación de este proyecto y su forma de comunicación. Esto último tiene como finalidad entender de qué manera sería más fácil la llegada de información hacia los empleados.

Sobre las maneras de hacer más efectiva la implementación de este proyecto encontramos que un 48% opta por una comunicación interna constante sobre el proyecto, un 33,3% quisiera ver un registro de residuos reciclados por mes y una estrategia elaborada paso a paso, un 22,7% incentivos por parte de la empresa, un 21,3% capacitaciones continuas, y los encuestados también responden "Conducta y ejemplo, explicar por parte del líder", Registro de residuos reciclados por año o bimestral".

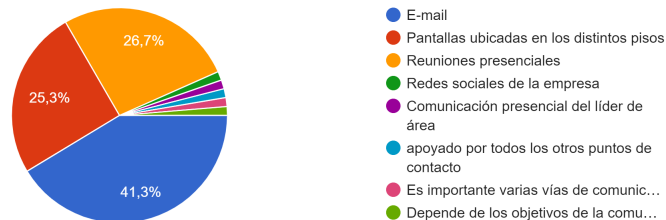
32. En tu opinión, ¿qué creés que sería más efectivo para llevar a cabo la implementación de un proyecto de reciclado?  
 75 respuestas



Considerando cuál es la mejor vía de comunicación para este proyecto obtenemos un 41,3% E-mail, 26,7% reuniones presenciales, 25,3% pantallas ubicadas en los distintos pisos, 1,3% redes sociales y comunicación presencial del líder del área, y los encuestados también responden "apoyado por todos los otros puntos de contacto", "Es importante varias vías de comunicación para afianzar la info" y "Depende de los objetivos de la comunicación, una noticia un mail está OK, pero una campaña de reciclaje podría empezar por una comunicación presencial o Live, y seguimientos de resultados e iniciativas sucesivas por pantallas y redes" (se entiende Live como aquellas reuniones efectuadas en tiempo de cuarentena a través de un streaming de los directivos para comunicar novedades relacionadas al mercado, la vuelta a la oficina, salarios, etc). En este sentido, y siguiendo las palabras de Ritter, creemos que es importante considerar los canales de comunicación como parte de la estrategia de nuestro plan, ya que sin ellos se

genera una lentitud en los procesos y acciones, además de la desinformación de nuevas políticas entorno a la empresa (Ritter, 2008, p. 6)

33. Para vos, ¿cuál es la mejor vía de comunicación dentro de la empresa para informarte?  
75 respuestas



Desde el punto de vista de la Directora de Servicios Generales [E2, DSG], los mails y las pantallas digitales de los distintos pisos no ayudan a mejorar la comunicación sobre el reciclado. Por su experiencia, nos comenta que hay una muy baja recepción a estos canales de comunicación.

En las entrevistas a los empleados, por su parte, encontramos perspectivas algo dispares. Los tres afirman abrir con frecuencia los mails provenientes de Recursos Humanos de Argentina y leerlos en su totalidad, mientras que los que provienen de Global son abiertos, pero no se terminan de leer. Encontramos, además, que las comunicaciones de la empresa son percibidas por parte de los empleados como una barrera, ya que las mismas no se centran en temas de reciclado.

"Las comunicaciones van a otra cosa, te llenan el mail de boludeces que no tienen nada que ver ni con ambiental, ni con nada serio, como que están en otra" [E4, Editor]

Con respecto a las pantallas ubicadas en los distintos pisos, uno de ellos afirma que se detiene a ver la comunicación mientras espera el ascensor, por lo que cree que están ubicadas de forma estratégica para ser leídas, mientras que los otros dos entrevistados opinan que no sirven como medio de comunicación ya que al ser distintas comunicaciones cambiantes todo el tiempo, uno no se detiene a

observarlas.

Luego, indagamos acerca de la posibilidad de contar con un objetivo mensual que signifique un incentivo para poder llevar a cabo el proceso de reciclaje. En este sentido, los empleados entrevistados respondieron que sí. Uno de ellos considera que en principio tener un objetivo podría funcionar, pero que el problema "debe ser cortado de raíz" e intentar utilizar la menor cantidad posible de plástico. Adicionalmente, uno de ellos indica que al estar en el piso donde se encuentra el área creativa se podría intentar incentivar a través de juegos o talleres además de informar las implicancias de estos procesos sobre el planeta.

Por último, se les consultó a los entrevistados por alguna forma de comunicación que consideren eficaz para llevar adelante la comunicación sobre el reciclado. Uno de los empleados entrevistados opina que las pantallas, el mail y afiches localizados al lado de los basureros diferenciados podrían servir para dar a conocer datos que faciliten el uso de los basureros. En este punto concuerda también el CEO, quien cree que comunicar los por qué, para qué y cómo, son esenciales para llevar a cabo esta comunicación. Por otro lado, uno de los empleados opina que la mejor forma de llevar a cabo este plan será a través de los líderes de piso o área, una persona que guíe, "a esa persona le voy a prestar más atención que a un comunicado corporativo o mismo de recursos humanos" [E3, Planner]. El tercer empleado entrevistado cree que la comunicación por una vía más cotidiana como lo es la red de mensajería Whatsapp podría ser de mucha utilidad. Así, propone el desarrollo de mensajes cortos y amenos que puedan adaptarse "a la inmediatez con la que vivimos y a los medios con los que contamos en el celular..." "...tiene que ser algo que se adapte a nosotros, y no nosotros adaptarnos a la comunicación" [E4, Editor].

## **7. Conclusiones**

Luego de haber atravesado el procesamiento y análisis de las encuestas y entrevistas, podemos confirmar la hipótesis principal de que las medidas de promoción del reciclado, en este caso la disposición de los basureros verdes responde a un accionar aleatorio sin un objetivo concreto, y no tienen una vinculación con un plan de concientizar sobre la importancia del reciclado y la implementación de acciones acordes para poder realizarlo. Pudimos corroborar esta hipótesis analizando ciertas características que encontramos dentro de la percepción del personal de la empresa Havas Argentina.

Teniendo en cuenta nuestro objetivo número 1 sobre describir y analizar las opiniones, percepciones, predisposiciones y acciones respecto del reciclado del personal de la empresa Havas Group, identificamos una serie de barreras y facilitadores (objetivo 1.1 de la presente tesina) percibidas por el personal de la empresa Havas respecto a la práctica del reciclado. A nivel general, notamos una predisposición para llevar a cabo el proceso de reciclado y un gran porcentaje de los encuestados ya lleva a cabo esta práctica en el ámbito de su hogar, no así en el ámbito laboral.

Respecto a las barreras para poder avanzar con un plan de comunicación interna, una de las principales que observamos, es la percepción general que los encuestados tienen con respecto a las acciones que la empresa Havas Argentina desarrolló para fomentar este hábito. La mayoría de los empleados que respondieron la encuesta manifiestan una percepción negativa sobre esta temática, mientras que los entrevistados afirman que la única iniciativa por parte de la empresa fue disponer los basureros diferenciados en los diferentes pisos del edificio, sin ninguna comunicación que los acompañe, así como tampoco un seguimiento diario, mensual o anual.

La segunda barrera que identificamos es la falta de información acerca del reciclado, tanto respecto a cómo perjudica al medio ambiente la contaminación

residual, como en cuanto a qué materiales/residuos pueden ser reciclados. Los encuestados respondieron que los materiales que comúnmente se reciclan son el papel, plástico y cartón, dejando de lado otros que también pueden ser parte de este proceso. En este punto cabe tener en cuenta que para que se pueda cumplir con el reciclado de este tipo de materiales, la empresa Havas deberá añadir basureros que especifiquen un grado mayor de diferenciación. Relacionamos la falta de información sobre el proceso de reciclado con la posterior contaminación de los basureros, aquellos que al final del día ya no pueden ser entregados a la cooperativa por no encontrarse en el estado correcto para su posterior tratamiento.

La tercera y última barrera que logramos identificar fue la desconfianza hacia el otro en cuanto a tomar el compromiso de realizar el proceso de reciclado. Tanto en las encuestas como en las entrevistas encontramos estos rasgos de desconfianza con respecto a las acciones del otro, por lo que fomentar el compromiso de cada uno de los empleados será uno de los principales desafíos para desarrollar la concientización con respecto a este tema.

En cuanto a los facilitadores para llevar adelante un plan de comunicación interna respecto a prácticas de reciclado, observamos en primer lugar -y como más importante- la predisposición y confianza de la dirección de la empresa para llevar adelante esta iniciativa. Más allá de este punto, creemos de vital importancia que este plan de comunicación y políticas propias de la empresa se mantengan a lo largo del tiempo con el compromiso asumido por parte de la dirección.

En segundo lugar y como parte del objetivo 1.2 sobre identificar aquellas características del personal de la empresa Havas Group con predisposición a otorgar importancia y privilegiar acciones hacia el reciclado (función dentro de la empresa, años de antigüedad, género, edad, entre otros), pudimos notar luego del análisis de las encuestas, que además de la predisposición hay una percepción muy fuerte de que esta temática del reciclado es importante para nuestra generación y las venideras. En principio, podemos notar que los encuestados que mayor interés muestran sobre el proceso de reciclado son aquellos que están en el rango de edad

de 20 a 29 años seguidos de los de 30 a 39. Estos encuestados cuentan con una formación universitaria completa y con la característica de ser los que menos tiempo llevan dentro de la empresa: menos de 1 año, y de 1 a 3 años, seguido de un menor porcentaje de encuestados que llevan entre 5 y 8 años. Por último, el puesto de Analista, Director, Coordinador y Jefe son los que parecen estar más predispuestos a otorgar importancia sobre esta temática.

Por último, en cuanto a formas de llevar a cabo el plan, notamos que los encuestados consideran la comunicación interna constante como la forma más efectiva, siguiendo por obtener información sobre lo que se recicla, y obtener incentivos, en tercer lugar. A su vez, observamos que los empleados entrevistados reclaman capacitaciones y conocimiento como un facilitador indispensable. Por lo tanto, consideramos una comunicación interna activa por medio de capacitaciones y constante información como un punto principal a llevar a cabo para la implementación del plan. Adicionalmente, los empleados manifestaron que resulta beneficioso contar con líderes asignados por piso, que actúen como referentes para las acciones a implementar.

En cuanto a las vías de comunicación para transmitir estos mensajes, observamos por medio de las encuestas que los mails son el medio elegido en primer lugar, seguido por reuniones presenciales y las pantallas ubicadas en los pisos. A su vez, teniendo en cuenta la perspectiva de los empleados entrevistados, consideramos que las comunicaciones por medio de estas tres vías deberán ser breves, concretas y llamativas, para de esta forma poder informar a través de comunicaciones que se adapten a la inmediatez del día a día y capten la atención de los destinatarios.

## **8. Plan de comunicación interna para fomentar las prácticas del reciclado**

En respuesta al objetivo 2 de nuestra presente tesina, presentamos el plan de comunicación con respecto a la teoría de Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008), quienes guiaron nuestro trabajo previo en base a un pre-diagnóstico y un diagnóstico sobre la situación dentro de Havas Group Argentina. Esas dos primeras etapas llevadas a cabo desembocan en una planificación como tercera etapa. Se propone un Plan de Comunicación Interna guiándonos por los puntos que estos autores caracterizan en su libro.

El primer punto que tenemos en cuenta es la estrategia como "punto indicador de hacia dónde se quiere llegar, qué metas se desean alcanzar", por esto mismo trazamos 4 objetivos a los cuales queremos llegar:

- Aumentar el grado de conocimiento acerca del reciclado.
- Incorporar hábitos de reciclado dentro de la empresa.
- Aumentar el porcentaje de materiales reciclados por mes.

Son las tácticas las "acciones puntuales y determinadas para gestionar situaciones" las que nos permitirán alcanzar los objetivos. De esta manera, planteamos las siguientes acciones:

1) Segmentar el público: nuestro público, destinatario de la acción, será todo empleado de la empresa Havas Argentina que trabaje al menos una vez a la semana dentro de las oficinas.

2) Contratación por parte de Havas de una empresa de consultoría externa, especializada en sustentabilidad y reciclaje, con el objetivo de que brinde asesoramiento al equipo directivo, líderes de piso y empleados en general.

3) Calendario de capacitaciones y talleres: se establece un calendario con

espacios de encuentro entre los empleados y profesionales del reciclado (empresa externa) con la finalidad de mejorar el nivel de conocimiento sobre el reciclado. La duración de estos encuentros será de una hora y media, modalidad presencial en salas de reuniones de la empresa con duración de 3 meses para luego evaluar resultados. El contenido a desarrollar en los encuentros será acordado entre la empresa especializada y Havas, aquí una sugerencia de temas a tratar:

|                  |                                                                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diciembre</b> |                                                                                                                                                   |
| 7                | Introducción al reciclado. ¿Hacia dónde vamos?                                                                                                    |
| 21               | Taller: ¿qué reciclamos en casa y qué podemos reciclar en la oficina?                                                                             |
| <b>Enero</b>     |                                                                                                                                                   |
| 4                | ¿Cuál es el impacto de mis hábitos?                                                                                                               |
| 6                | Feedback: mail institucional con devoluciones de las dos clases y el taller brindado con encuesta para obtener una devolución de los integrantes. |
| 18               | Reciclar papel, plástico y cartón; ¿qué otras cosas?                                                                                              |
| <b>Febrero</b>   |                                                                                                                                                   |
| 1                | Taller: ¿cómo hacer que el reciclado sea más fácil que no reciclar?                                                                               |
| 15               | Configuración de objetivos y próximos pasos                                                                                                       |
| 17               | Feedback: final de las capacitaciones de 3 meses. Devolución y encuesta.                                                                          |

4) Mailing: se enviarán e-mails de forma mensual a los empleados con comunicaciones institucionales de parte de la empresa. Los mails comunicarán siguiendo dos objetivos: por un lado, capacitar a los empleados para llevar a cabo prácticas de reciclado en el ámbito laboral; y por otro lado, informar a los empleados sobre los avances del plan con datos actualizados sobre cantidades recicladas, cambios en hábitos, etc.

5) Comunicación visual: se colocarán carteles en la pared, ubicados arriba de los basureros, donde se indicará qué tipo de residuo debe ser arrojado allí. Adicionalmente se desarrollarán comunicaciones para proyectar en las pantallas ubicadas en los diferentes pisos, donde se estarán mostrando constantemente los

residuos que pueden reciclarse y de qué forma hacerlo. Respecto a esto último, se reforzarán los mensajes durante el horario del almuerzo de 12 a 15 hs para incentivar el proceso de reciclado, considerando que actualmente la comida se entrega en recipientes de plástico.

6) Líderes por piso: serán los referentes de piso a los que podrán acudir cada empleado en caso de dudas con respecto al reciclado. Los líderes de piso serán personas comprometidas con la temática del reciclado que podrán ofrecerse voluntariamente, y que serán guiados por la empresa consultora externa a través de (al menos) un contacto mensual.

7) Acciones por parte de la empresa: por último detallamos la táctica que deberá llevarse a cabo desde la dirección de la empresa para lograr motivación en el hábito de sustentabilidad de los empleados:

- Entrega de comida en recipientes que no sean plástico.
- Entrega de cubiertos de metal y vasos de vidrio.
- Disposición de basureros diferenciados por papel; cartón; plástico; compost; vidrio, etc.

8) Mensaje: La instancia del mensaje clave será nuestro foco central para comunicar de forma constante y reiterativa la necesidad de adquirir hábitos sustentables dentro del ámbito laboral. El mensaje que utilizaremos para incluir dentro de las diferentes comunicaciones será por un lado, que "reciclar será más fácil que no hacerlo", y por otro lado, retomaremos el slogan "better together" ("juntos es mejor") actualmente utilizado por la empresa para motivar el trabajo en equipo de los empleados.

## 9. Bibliografía

- Babbie, E. R. (1996). *Manual para la práctica de la investigación*. Descleé de Brouwer.
- Barbero, J. M. (1987). *De los medios a las mediaciones*. Gustavo Gili.
- Brandolin, A., Frígoli, M. G., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. La Crujía.
- Castells, E. (2012). *Reciclaje de residuos industriales*. Díaz de Santos.
- Chitarroni, H., Colotta, M., & Maestro, C. (2008). *La investigación en ciencias sociales, lógicas, métodos y técnicas para abordar la realidad social*. Buenos Aires: Universidad del Salvador.
- ComunicaRSE. (2014). *¿Qué puede y debe hacer la comunicación por la sustentabilidad?* Informe ComunicaRSE.
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Díaz de Santos.
- Ley 1.854. (2005). *Ley Residuos Sólidos Urbanos*. Buenos Aires, Argentina.
- Ley Residuos Sólidos Urbanos. Buenos Aires, Argentina.
- <http://www2.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley1854.html>
- Ley 25.675. (2002). *Ley General del Ambiente*. D.O N° 30036. Ley General del Ambiente. D.O N° 30036.
- <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). *Informe del Estado del ambiente*. Informe del Estado del ambiente.
- <https://informe.ambiente.gob.ar/#>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). *Informe país: la situación del Cambio Climático en Argentina*. Informe país: la situación del Cambio Climático en Argentina.
- <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/informe-pais>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina. (n.d.). Sistema Integrado de Información Ambiental.
- <https://sinia.ambiente.gob.ar/repositorio.php?tid=16>

- Muñoz, J. M. (2001). *Evaluación del sector público español*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz Universidad de Sevilla.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. La Crujía.
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Lumiere.
- Tobi, X. (2017). *Representaciones de la basura y prácticas de descarte. El caso de la Facultad de Ciencias Sociales*. [Proyecto de tesis de doctorado].  
[https://www.academia.edu/34409324/Proyecto\\_de\\_tesis\\_de\\_doctorado\\_Representaciones\\_de\\_la\\_basura\\_y\\_pr%C3%A1cticas\\_de\\_descarte.\\_El\\_caso\\_de\\_la\\_Facultad\\_de\\_Ciencias\\_Sociales](https://www.academia.edu/34409324/Proyecto_de_tesis_de_doctorado_Representaciones_de_la_basura_y_pr%C3%A1cticas_de_descarte._El_caso_de_la_Facultad_de_Ciencias_Sociales)
- Uranga, W. (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Patria Grande.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA

|          |                                                                                                                                          |                      |                        |                          |                    |                      |                    |  |  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--|--|
| <b>1</b> | <b>Ingrese su edad</b>                                                                                                                   |                      |                        |                          |                    |                      |                    |  |  |
|          |                                                                                                                                          |                      |                        |                          |                    |                      |                    |  |  |
| <b>2</b> | <b>Sexo del encuestado. Elegir una opción.</b>                                                                                           |                      |                        |                          |                    |                      |                    |  |  |
|          | Femenino                                                                                                                                 | Masculino            | No binario             | Otro                     |                    |                      |                    |  |  |
| <b>3</b> | <b>Nivel educativo. Elegir una opción.</b>                                                                                               |                      |                        |                          |                    |                      |                    |  |  |
|          | Terciario completo                                                                                                                       | Terciario incompleto | Universitario completo | Universitario incompleto | Doctorado completo | Doctorado incompleto | Otro (especificar) |  |  |
| <b>4</b> | <b>¿En qué fecha ingresaste a la empresa Havas Group?</b>                                                                                |                      |                        |                          |                    |                      |                    |  |  |
|          |                                                                                                                                          |                      |                        |                          |                    |                      |                    |  |  |
| <b>5</b> | <b>¿Cuál es tu rol dentro de la empresa? Elegir una opción.</b>                                                                          |                      |                        |                          |                    |                      |                    |  |  |
|          | Gerente                                                                                                                                  | Jefe                 | Director               | Analista                 | Asistente          | Maestrana            | Otra               |  |  |
| <b>6</b> | <b>En tu opinión, ¿cuál es el nivel de importancia que tienen las acciones cotidianas personales para el cuidado del medio ambiente?</b> |                      |                        |                          |                    |                      |                    |  |  |
|          | Muy importante                                                                                                                           | Importante           | Poco importante        | Nada importante          | NS/NC              |                      |                    |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                    |               |                                |            |                       |       |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|--|--|--|
|    | e                                                                                                                                                                                                                  |               |                                |            |                       |       |  |  |  |
| 7  | <b>¿Cuál es tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación?: "En términos personales nuestras acciones contribuyen al deterioro del medio ambiente en el planeta". Elegir una opción.</b>                         |               |                                |            |                       |       |  |  |  |
|    | Totalmente en desacuerdo                                                                                                                                                                                           | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | NS/NC |  |  |  |
| 8  | <b>¿Cuál es tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación?: "el aprovechamiento de los recursos naturales no debe comprometer las posibilidades de las generaciones presentes y futuras". Elegir una opción.</b> |               |                                |            |                       |       |  |  |  |
|    | Totalmente en desacuerdo                                                                                                                                                                                           | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | NS/NC |  |  |  |
| 9  | <b>¿Cuál es tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación?: "debe haber una gestión apropiada del medio ambiente a través del desarrollo económico y social". Elegir una opción.</b>                             |               |                                |            |                       |       |  |  |  |
|    | Totalmente en desacuerdo                                                                                                                                                                                           | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | NS/NC |  |  |  |
| 10 | <b>En tu opinión, ¿qué grado de importancia tiene llevar un estilo de vida sustentable, entendido como aquellas formas de vida, elecciones y comportamientos sociales que</b>                                      |               |                                |            |                       |       |  |  |  |

|                                                                           |                                                                                                                                                |                  |                               |                                                                       |                         |                              |                    |                      |                           |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------|
| <b>minimizan su impacto negativo al medio ambiente? Elegir una opción</b> |                                                                                                                                                |                  |                               |                                                                       |                         |                              |                    |                      |                           |
| 1                                                                         | 2                                                                                                                                              | 3                | 4                             | 5                                                                     |                         |                              |                    |                      |                           |
| <b>11</b>                                                                 | <b>En tu opinión, ¿cuáles de las siguientes prácticas consideras que contribuyen a adquirir hábitos sustentables? Elegir hasta 4 opciones.</b> |                  |                               |                                                                       |                         |                              |                    |                      |                           |
|                                                                           | Reciclado (ya sea papel, plástico, vidrio o cartón)                                                                                            | Compost orgánico | Utilización de bolsas de tela | Uso de material biodegradable (utilización de objetos biodegradables) | Transporte en bicicleta | Cuidado del consumo del agua | Otro (especificar) | Todas las anteriores | Ninguna de las anteriores |

|           |                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                         |                               |                               |                              |                    |                      |                           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------|
| <b>12</b> | <b>En tu vida cotidiana, ¿cuáles son las prácticas que llevas a cabo para el cuidado del medio ambiente? Elegir hasta 4 opciones</b>                                                                                                        |                  |                         |                               |                               |                              |                    |                      |                           |
|           | Reciclado (ya sea papel, plástico, vidrio o cartón)                                                                                                                                                                                         | Compost orgánico | Transporte en bicicleta | Utilización de bolsas de tela | Uso de material biodegradable | Cuidado del consumo del agua | Otro (especificar) | Todas las anteriores | Ninguna de las anteriores |
| <b>13</b> | <b>En tu opinión, ¿cuál es el grado de conocimiento que tenes sobre los residuos que pueden ser separados? Elegir una sola opción teniendo en cuenta que 1 es el grado mínimo de conocimiento y 5 es el grado más alto de conocimiento.</b> |                  |                         |                               |                               |                              |                    |                      |                           |
|           | 1                                                                                                                                                                                                                                           | 2                | 3                       | 4                             | 5                             |                              |                    |                      |                           |

|           |                                                                                                |         |                |        |          |                       |                            |                                    |  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|--------|----------|-----------------------|----------------------------|------------------------------------|--|
| <b>14</b> | <b>¿Qué tipos de residuos separas en tu hogar? Elegir todas las opciones correspondientes.</b> |         |                |        |          |                       |                            |                                    |  |
|           | Residuos<br>peligrosos<br>como<br>aceite,<br>pilas, etc.                                       | Papel   | Cartón         | Vidrio | Plástico | Otro<br>(especificar) | Todas<br>las<br>anteriores | Ninguna<br>de<br>las<br>anteriores |  |
| <b>15</b> | <b>¿Con qué frecuencia separas los residuos en tu hogar? Elegir una opción por residuo.</b>    |         |                |        |          |                       |                            |                                    |  |
|           | Residuos<br>peligrosos<br>como<br>aceite,<br>pilas, etc.                                       | Siempre | Ocasionalmente | Nunca  |          |                       |                            |                                    |  |
|           | Papel                                                                                          | Siempre | Ocasionalmente | Nunca  |          |                       |                            |                                    |  |
|           | Cartón                                                                                         | Siempre | Ocasionalmente | Nunca  |          |                       |                            |                                    |  |
|           | Vidrio                                                                                         | Siempre | Ocasionalmente | Nunca  |          |                       |                            |                                    |  |
|           | Plástico                                                                                       | Siempre | Ocasionalmente | Nunca  |          |                       |                            |                                    |  |

|           |                                                                                                                                                         |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>16</b> | <b>En tu ámbito laboral, ¿cuáles son las acciones que llevas a cabo para el cuidado del medio ambiente? Elegir todas las opciones correspondientes.</b> |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                   |                                   |                                        |                                    |                      |                                           |                      |                           |                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|
|    | Reciclado (ya sea papel, plástico, vidrio o cartón)                                                                                               | Utilización de cubiertos de metal | Reutilización de cubiertos de plástico | Reutilización de vasos de plástico | Cuidado de la huerta | Apagado de luces en salas que no utilizas | Otro (especificar)   | Todas las anteriores      | Ninguna de las anteriores |
| 17 | <b>En tu ámbito laboral, ¿cuáles son las prácticas de reciclado que llevas a cabo para el cuidado del medio ambiente? Elegir hasta 4 opciones</b> |                                   |                                        |                                    |                      |                                           |                      |                           |                           |
|    | Residuos peligrosos como aceite, pilas, etc.                                                                                                      | Papel                             | Cartón                                 | Vidrio                             | Plástico             | Otro (especificar)                        | Todas las anteriores | Ninguna de las anteriores |                           |
| 18 | <b>En tu ámbito laboral, ¿con qué frecuencia separas tus residuos? Elegir una opción por residuo.</b>                                             |                                   |                                        |                                    |                      |                                           |                      |                           |                           |
|    | Residuos peligrosos como aceite, pilas, etc.                                                                                                      | Siempre                           | Ocasionalmente                         | Nunca                              |                      |                                           |                      |                           |                           |
|    | Papel                                                                                                                                             | Siempre                           | Ocasionalmente                         | Nunca                              |                      |                                           |                      |                           |                           |
|    | Cartón                                                                                                                                            | Siempre                           | Ocasionalmente                         | Nunca                              |                      |                                           |                      |                           |                           |
|    | Vidrio                                                                                                                                            | Siempre                           | Ocasionalmente                         | Nunca                              |                      |                                           |                      |                           |                           |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                          |                         |       |   |   |       |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|-------|---|---|-------|--|--|
|    | Plástico                                                                                                                                                                                                                                                         | Siempre                                  | Ocasional<br>mente      | Nunca |   |   |       |  |  |
| 19 | En el caso de que separes residuos dentro del ámbito laboral, ¿utilizas los basureros dispuestos para cada residuo en los distintos pisos de la empresa?                                                                                                         |                                          |                         |       |   |   |       |  |  |
|    | Si                                                                                                                                                                                                                                                               | No                                       | NS/NC                   |       |   |   |       |  |  |
| 20 | En caso de que tu respuesta anterior haya sido "No" ¿por qué no utilizas los basureros dispuestos en cada piso de la empresa? Si tu respuesta fue "Si" pasá a la pregunta 21.                                                                                    |                                          |                         |       |   |   |       |  |  |
|    | No separo residuos                                                                                                                                                                                                                                               | No sabía que había basureros específicos | No sé cómo utilizarlos. | NS/NC |   |   |       |  |  |
| 21 | En tu opinión, ¿cuál es el grado de predisposición que tenes en cuanto a la reutilización de los siguientes elementos? Elegir una sola opción teniendo en cuenta que 1 es el grado mínimo de predisposición y 5 es el grado más alto de predisposición.          |                                          |                         |       |   |   |       |  |  |
|    | Papel                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                                        | 2                       | 3     | 4 | 5 | NS/NC |  |  |
|    | Plástico                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                        | 2                       | 3     | 4 | 5 | NS/NC |  |  |
|    | Cartón                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                                        | 2                       | 3     | 4 | 5 | NS/NC |  |  |
|    | Vidrio                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                                        | 2                       | 3     | 4 | 5 | NS/NC |  |  |
| 22 | En tu opinión, ¿cuál crees que es el grado de predisposición que tiene la empresa Havas para fomentar el reciclado de residuos? Elegir una sola opción teniendo en cuenta que 1 es el grado mínimo de predisposición y 5 es el grado más alto de predisposición. |                                          |                         |       |   |   |       |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                             |               |                          |       |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------|--|--|--|
|    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2                    | 3                                           | 4             | 5                        | NS/NC |  |  |  |
| 23 | <p><b>La empresa Arcor construyó desde el 2016 un Comité de Sustentabilidad para promover proyectos que ayuden a cuidar el medio ambiente. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo estarías en que la empresa Havas decidiera implementar esta iniciativa? Elegir una opción.</b></p>                                                                                                                                                        |                      |                                             |               |                          |       |  |  |  |
|    | Totalmen<br>te en<br>desacuer<br>do                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | En<br>desacuerd<br>o | Ni de<br>acuerdo ni<br>en<br>desacuerd<br>o | De<br>acuerdo | Totalmente<br>de acuerdo | NS/NC |  |  |  |
| 24 | <p><b>La empresa Roche Arg implementó un programa de separación de residuos reciclables que permitió la recuperación de 100 toneladas de residuos celulócicos y plásticos en 1 año. ¿Qué tan predisuesto estarías a llevar a cabo este programa si la empresa Havas decidiera implementarlo? Elegir una sola opción teniendo en cuenta que 1 es el grado mínimo de predisposición y 5 es el grado más alto de predisposición.</b></p> |                      |                                             |               |                          |       |  |  |  |
|    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2                    | 3                                           | 4             | 5                        | NS/NC |  |  |  |
| 25 | <p><b>¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "la empresa Havas Group promueve el desarrollo de hábitos sustentables". Elegir una opción.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |                                             |               |                          |       |  |  |  |
|    | Totalmen<br>te en<br>desacuer<br>do                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | En<br>desacuerd<br>o | Ni de<br>acuerdo ni<br>en<br>desacuerd<br>o | De<br>acuerdo | Totalmente<br>de acuerdo | NS/NC |  |  |  |
| 26 | <p><b>En tu opinión, ¿cuáles de los siguientes factores crees que dificultan la clasificación de basura en el ámbito laboral? Elegir más de una opción.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                             |               |                          |       |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                               |                                                        |                                                                |                                                                      |                       |                      |                           |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|--|--|
|    | Falta de tiempo                                                                                                                                                               | Me da fiaca                                            | No sabría cómo hacerlo                                         | Falta de basureros propicios para el reciclado                       | Otro (especificar)    | Todas las anteriores | Ninguna de las anteriores |  |  |
| 27 | <b>En tu opinión, ¿qué necesitarías para poder llevar a cabo la separación de residuos secos como papel, plástico y cartón dentro de la oficina? Elegir hasta 3 opciones.</b> |                                                        |                                                                |                                                                      |                       |                      |                           |  |  |
|    | Criterios de clasificación                                                                                                                                                    | Capacitación sobre reciclado                           | Conocimiento sobre las incidencias del reciclado en el planeta | Basureros dispuestos en todos los pisos                              | Otro (especificar)    | Todas las anteriores | Ninguna de las anteriores |  |  |
| 28 | <b>¿Cuáles de los siguientes factores crees que facilitarían la adopción del hábito del reciclado por parte de la empresa? Podes elegir más de una opción.</b>                |                                                        |                                                                |                                                                      |                       |                      |                           |  |  |
|    | Capacitación sobre reciclado                                                                                                                                                  | Entrega de comida en otro material que no sea plástico | Entrega de cubiertos de metal por parte de la empresa          | Incentivos otorgados por piso por la correcta separación de residuos | Otro (especificar)    | Todas las anteriores | Ninguna de las anteriores |  |  |
| 29 | <b>¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación: "la empresa Havas Group facilita el desarrollo de hábitos sustentables"</b>                                         |                                                        |                                                                |                                                                      |                       |                      |                           |  |  |
|    | Totalmente en desacuerdo                                                                                                                                                      | En desacuerdo                                          | Ni de acuerdo ni                                               | De acuerdo                                                           | Totalmente de acuerdo | NS/NC                |                           |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                |                            |                                         |                                    |                    |                      |                           |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------|--|
|    | desacuerdo                                                                                                                                                                                                                                                          |                                | en desacuerdo              | acuerdo                                 | de acuerdo                         |                    |                      |                           |  |
| 30 | <b>En tu opinión, ¿qué grado de predisposición crees que tendrían tus compañeros de piso a adoptar estos hábitos de reciclado? Elegir una sola opción teniendo en cuenta que 1 es el grado mínimo de predisposición y 5 es el grado más alto de predisposición.</b> |                                |                            |                                         |                                    |                    |                      |                           |  |
|    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                              | 3                          | 4                                       | 5                                  | NS/NC              |                      |                           |  |
| 31 | <b>En caso de que en la empresa Havas se lleve a cabo la implementación de un proyecto de reciclado, ¿quién crees que debería liderar esta iniciativa? Elegir una opción.</b>                                                                                       |                                |                            |                                         |                                    |                    |                      |                           |  |
|    | Lider por área                                                                                                                                                                                                                                                      | Lider por piso                 | Grupo reducido de personas | No es necesario un lider                | Otro (especificar)                 | NS/NC              |                      |                           |  |
| 32 | <b>En tu opinión, ¿qué crees que sería más efectivo para llevar a cabo la implementación de un proyecto de reciclado? Elegir todas las opciones correspondientes.</b>                                                                                               |                                |                            |                                         |                                    |                    |                      |                           |  |
|    | Estrategia elaborada a paso a paso                                                                                                                                                                                                                                  | Comunicación interna constante | Capacitaciones continuas   | Registro de residuos reciclados por mes | Incentivos por parte de la empresa | Otro (especificar) | Todas las anteriores | Ninguna de las anteriores |  |

|    |                                                                                              |                           |                        |                              |                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------|
| 33 | <b>Para vos, ¿cuál es la mejor vía de comunicación dentro de la empresa para informarte?</b> |                           |                        |                              |                    |
|    | E-mail                                                                                       | Pantallas ubicadas en los | Reuniones presenciales | Redes sociales de la empresa | Otro (especificar) |

|  |  |                 |  |  |  |
|--|--|-----------------|--|--|--|
|  |  | distintos pisos |  |  |  |
|--|--|-----------------|--|--|--|

## ANEXO 2: ENTREVISTA

### Capítulo 1: **Percepción**

- ¿Cuál crees que es el grado de predisposición que tiene la empresa Havas respecto a generar un plan de acción que contribuya al cuidado del medio ambiente?
- ¿Qué elementos te hacen pensar así?
- ¿Identificás prácticas cotidianas propias de la empresa Havas que **contribuyan** a mejorar el medio ambiente? ¿Cuáles?
- ¿Identificás prácticas cotidianas propias de la empresa Havas que **perjudican** al medio ambiente? ¿Cuáles?
- ¿Cuáles crees que serían las prácticas para poder **reforzar** la actividad del reciclado (específicamente)?
- ¿Cuáles crees que serían las prácticas para poder **limitar** la contaminación entre los distintos basureros?
- ¿Quiénes crees que deberían ser las personas encargadas de **liderar** estas acciones?
- ¿Quiénes crees que deberían ser las personas encargadas de **llevar a cabo** estas acciones? (**Destinatarios** del plan de acción)

### Capítulo 2: **ideal vs práctica**

- Las encuestas mostraron una gran diferencia entre un escenario ideal de reciclado y lo que las personas realmente llevan a cabo en lo cotidiano, en tu opinión, ¿qué medidas pueden tomarse para acortar esta diferencia?
- ¿Por qué crees que cuesta tanto llevar a cabo la práctica del reciclado?
- ¿Crees que esta diferencia se puede deber a que existen más barreras que facilitadores para llevar a cabo prácticas de reciclado? ¿Cuáles crees que son esas barreras?

### Capítulo 3: **Información/capacitación**

- Los encuestados manifestaron desconocimiento en cuanto a los procesos de reciclado, en tu opinión, ¿de qué forma crees que se puede capacitar a los empleados en los procesos de reciclado dentro de la empresa?
- ¿Crees que si los empleados tuviesen un poco más de conocimiento sobre el tema sería más fácil el reciclado?

#### Capítulo 4: **Desconfianza con los compañeros**

- Los encuestados manifestaron **desconfianza** por parte de los compañeros de piso a llevar a cabo prácticas de reciclado, en tu opinión, ¿qué crees que podría hacerse para fomentar la confianza entre pares?
- ¿Cuál crees que sería el mayor desafío para tus compañeros en llevar a cabo un proceso de reciclado diario?

#### Capítulo 5: **Representación de la empresa**

- ¿Crees que la empresa Havas promueve hábitos de reciclado? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué hizo la empresa Havas para fomentar el reciclado?
- ¿Cuál crees que es la historia detrás de los basureros de reciclaje?

#### Capítulo 6: **Plan de comunicación**

- ¿Crees que sería útil para vos contar con información sobre las posibilidades de reciclaje?
- ¿Crees que con esa información te sería más fácil poder practicar el proceso de reciclado dentro de la empresa?
- ¿Tener un **objetivo** mensual sería un incentivo para poder llevarlo a cabo?
- ¿Con qué frecuencia abrís los mails que se envían de forma institucional?  
¿Lees todo el contenido de esos mails?
- ¿Con qué frecuencia te detenes a ver las pantallas ubicadas en los pisos?  
¿Crees que este es un buen modo de informarte?

- ¿Se te ocurre alguna otra forma de comunicación que sea eficaz para llevar adelante el proceso de reciclado?

### María Laura - Jefa de Servicios Generales

- ¿Cuál es tu **percepción** acerca de los procesos de reciclado que se vienen desarrollando en la empresa?
- ¿Cuánto se recicla por mes?
- ¿Tienen un **objetivo o bajada** de cuánto debe reciclarse por mes o de forma anual?
- ¿Cuál crees que es la predisposición de los empleados en llevar a cabo el proceso de reciclaje?
- ¿Crees que la empresa Havas promueve hábitos de reciclado? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué hizo la empresa Havas para fomentar el reciclado?
- ¿Cuál crees que es la historia detrás de los basureros de reciclaje?

### Ramiro - CEO de Havas

- ¿Cuál es tu **percepción** acerca de los procesos de reciclado que se vienen desarrollando en la empresa?
- ¿Cómo **nace** la necesidad de agregar basureros diferenciados en cada cocina?
- ¿Tienen un **objetivo o bajada** de cuánto debe reciclarse por mes o de forma anual?
- ¿Se realizaron capacitaciones al personal sobre los procesos de reciclado?
- ¿Se comunicó de alguna forma la intención/objetivo de poner los basureros diferenciados?

- De ahora en adelante, ¿cómo te imaginas que este proyecto se puede impulsar con mayor fuerza?