



UNR



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO



MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Trabajo Final Integrador

Título:

**Proyecto de Estrategia Comunicacional
para la separación de los residuos comerciales
en Playcom Avellaneda**

Maestrando:

GASPARUTTI, Luisina Nazarena

Año de Ingreso a la Carrera: 2016

Domicilio: Iturraspe 912, Reconquista (Sta. Fe, ARG)

Correo Electrónico: luisinagasparutti@gmail.com

Teléfono: (03482) 15 699962

Tabla de contenidos

1. INTRODUCCIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA	1
1.1. Fundamentos y objetivos de la investigación	2
1.1.1. Territorio: Comunicación empresarial	2
1.1.2. Breve reseña histórica de Playcom	3
1.1.3. Playcom y la separación de residuos	6
1.1.4. Palabras clave	10
1.2. Presentación del Problema Comunicacional	11
1.2.1. Estado del arte	11
1.2.2. Marco teórico	15
1.3. Aspectos metodológicos	20
1.3.1. Metodología de investigación	20
1.3.2. Técnicas de Investigación Enactiva en Comunicación	21
2. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO	28
2.1. Trabajo de campo	29
2.2. Informe de Trabajo de Campo	114
2.2.1. Análisis de Variables	114
2.2.2. Ficha de observación directa	118
2.2.3. Test Modos y Formas de Comunicación	126
2.2.4. Test de la Fotoproblema	129
2.2.5. Entrevistas	140
2.3. Diseño del Plan Operativo de la estrategia comunicacional	143
3. CONCLUSIONES	160
4. BIBLIOGRAFÍA	165
4.1. Referencias	166
4.2. Bibliografía consultada	169
5. APÉNDICE	172

Lista de tablas

Tabla 1. VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Frase núcleo del problema	29
Tabla 2. VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componentes del problema	30
Tabla 3. VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Niveles del problema por componente de la VTC. Componente: Sociocultural	35
Tabla 4. VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Niveles del problema por componente de la VTC. Componente: Político/Institucional/Ambiental	39
Tabla 5. VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Niveles del problema por componente de la VTC. Componente: Comunicacional/Educativo	42
Tabla 6. VTC Sintética del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	45
Tabla 7. Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	50
Tabla 8. Reconocimiento de actores por componente del problema del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Sociocultural	53
Tabla 9. Reconocimiento de actores por componente del problema del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Político/Institucional/Ambiental	57
Tabla 10. Reconocimiento de actores por componente del problema del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Comunicacional/Educativo	60

Tabla 11. Reconocimiento de Matrices Socioculturales del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	69
Tabla 12. Caracterización de Matrices Socioculturales del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Matriz sociocultural: Los que no clasifican la basura	70
Tabla 13. Caracterización de Matrices Socioculturales del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Matriz sociocultural: Los que establecen políticas empresariales	72
Tabla 14. Caracterización de Matrices Socioculturales del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Matriz sociocultural: Los que comunican y capacitan	75
Tabla 15. Caracterización de Matrices Socioculturales del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Matriz sociocultural: Los que se benefician	78
Tabla 16. Caracterización de Matrices Socioculturales del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Matriz sociocultural: Los que gobiernan y legislan	80
Tabla 17. Emociones por componente / aspecto de la VTC del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Sociocultural	83
Tabla 18. Emociones por componente / aspecto de la VTC del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Político/Institucional/Ambiental	86
Tabla 19. Emociones por componente / aspecto de la VTC del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Comunicacional/Educativo	89
Tabla 20. Árbol de Soluciones de la Estrategia Comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Sociocultural	93
Tabla 21. Árbol de Soluciones de la Estrategia Comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Político/Institucional/Ambiental	99
Tabla 22. Árbol de Soluciones de la Estrategia Comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Comunicacional/Educativo	103

Tabla 23. Matriz de datos de la Investigación Enactiva en Comunicación del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda.	105
Tabla 24. Muestras por Matrices Socioculturales del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda.	111
Tabla 25. Recolección	115
Tabla 26. Materiales recuperados	116
Tabla 27. Operación de la Planta de Clasificación de RSU	117
Tabla 28. Ficha de observación directa del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	119
Tabla 29. Ficha de observación directa del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	120
Tabla 30. Ficha de observación directa del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	121
Tabla 31. Ficha de observación directa del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	122
Tabla 32. Test de la Fotoproblema – Ficha del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom	129
Tabla 33. Test de la Fotoproblema – Fotos y su relación con aspectos y síntomas del problema del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom	131
Tabla 34. Test de la Fotoproblema – Diferencias detectadas mediante el diagnóstico comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom	137
Tabla 35. Plan Operativo Inicial del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Sociocultural	144
Tabla 36. Plan Operativo Inicial del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Político/Institucional/Ambiental	150
Tabla 37. Plan Operativo Inicial del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Comunicacional/Educativo	154

Lista de diagramas

Diagrama 1. Actores por componente del problema comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Sociocultural	64
Diagrama 2. Actores por componente del problema comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Político/Institucional/Ambiental	66
Diagrama 3. Actores por componente del problema comunicacional del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Componente: Comunicacional/Educativo	68

Lista de gráficos

Gráfico 1. Modos y Formas de Comunicación - Cantidad de personas que utilizan cada medio del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	127
Gráfico 2. Modos y Formas de Comunicación - Preferencia de medio de contacto del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	128
Gráfico 3. Modos y Formas de Comunicación - Uso activo de redes sociales del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	128
Gráfico 4. Test de la Fotoproblema - Elección de imágenes y su conceptualización como problema del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	134

1.

INTRODUCCIÓN

TEÓRICO-METODOLÓGICA

1.1. Fundamentos y objetivos de la investigación

1.1.1. Territorio: Comunicación empresarial

Los Amores S.A. es una empresa familiar radicada en la ciudad de Avellaneda -provincia de Santa Fe, Argentina-, que a lo largo de las últimas décadas se ha desarrollado en dos grandes ramas de negocios: por un lado, la industrial-agropecuaria (explotación agrícola, desmotadora de algodón, ganadería –*Cabaña Los Amores* Braford y Brangus y cría de ganado bovino–, fábrica de alimento balanceado para bovinos –*Maxfeed*- y cultivo de vid -*Los Amores de Vista Flores* S.A.); y por otro, la de telecomunicaciones (servicios de televisión e Internet –*Playcom*–, una productora de televisión –*Litoral TV Productora*–, dos canales de televisión regional –*Litoral TV* y *LTV+*–, un sitio web de noticias y servicios –*RegiónNet*– y una radio –*FM 100.1*).

En 2017, Los Amores S.A. adquirió la empresa Sunchales Bioenergía S.A. -hoy *LAER*, *Los Amores Energías Renovables*–, insertándose así en la generación de energía renovable como tercer rubro de actividad. Se trata del proyecto "Santiago Energías Renovables", una planta de generación de energía eléctrica a partir de biogás. Ésta se construirá en El Cuadrado, campo que la empresa posee en la provincia de Santiago del Estero.

Si bien lo que hoy es el Área de Comunicación corresponde a Los Amores S.A. toda, desde los inicios y hasta la actualidad el mayor desarrollo se hizo en la rama de telecomunicaciones, y más específicamente en la unidad de negocios Playcom, siendo convocados por la Cabaña Los Amores solamente para su remate anual y por las otras unidades del sector industrial-agropecuario, por LAER o por Los Amores S.A. como grupo empresario en muy pocas o nulas ocasiones.

Dado el gran tamaño de la firma, para el presente trabajo optamos por indagar en una sola unidad de negocios: Playcom, proveedora de servicios de televisión e Internet. Este recorte del objeto de estudio se debe a que es en Playcom donde más pretendemos profundizar el trabajo de comunicación. Dejamos de lado las otras unidades del sector telecomunicaciones por ser más pequeñas, con menos cantidad de involucrados. También nos apartamos de los otros sectores -el industrial-agropecuario y el de generación de energía renovable-, ya que son ramas de la empresa más reacias a este tipo de trabajo y donde nos estamos introduciendo muy progresivamente.

1.1.2. Breve reseña histórica de Playcom

La empresa que desde 2011 se conoce con el nombre de Playcom comenzó a existir en 1992 como AVC – Avellaneda Videocable, una cablera fundada por Alberto A. Padoan, actual presidente de la Bolsa de Comercio de Rosario y director de Los Amores S.A.

Padoan decidió llevar a Avellaneda un servicio de televisión de calidad, ya que el que existía en ese momento era “un sistema de cable muy básico, con mala calidad de transmisión y una grilla de canales limitada. No se transmitían carreras, partidos de fútbol ni boxeo; nada del contenido deportivo que interesaba a muchos televidentes” (Área de Comunicación de Los Amores S.A., 12/05/2017). Inicialmente, su idea era proveer de televisión a su propia casa y a la de parientes y amigos, pero en poco tiempo otros vecinos de la ciudad empezaron a solicitar el servicio, dándose origen a la conformación de AVC el 12 de mayo de 1992. A diferencia de su competidor, AVC ofrecía entre 14 y 16 señales de televisión con mejor calidad de imagen y mayor oferta de contenidos.

Contemporáneamente a la empresa de cable, se fundó el canal de televisión local bajo el mismo nombre. Actualmente, el canal sigue perteneciendo a la compañía, pero se lo conoce

como LTV o Litoral Televisión. En sus comienzos contaba mayormente con producción propia, pero luego se incluyeron producciones independientes, lo que permitió ampliar y mejorar la propuesta televisiva local y regional. Años más tarde, Padoan vendió la empresa de servicio de cable pero mantuvo siempre la productora y el canal regional hasta nuestros días.

Para 1994, el único medio televisivo de la región norte de Santa Fe era una repetidora de ATC – Argentina Televisora Color, la televisión pública de esa época. Fue así que ese año “se creó lo que fue TRC – Televisión Rural Codificada, con la idea de llevar la televisión al campo y zonas alejadas de las ciudades. (...) Esto implicó un despliegue técnico y de infraestructura que no había en la región” (Área de Comunicación de Los Amores S.A., 12/05/2017). El servicio incluía unos pocos canales nacionales -Canal 13, Canal 9 Libertad y Telefe- y el local AVC, oferta que se fue enriqueciendo con el pasar del tiempo. También se crearon los canales locales de dos ciudades de importancia regional -Malabrigo y Romang- y se obtuvo la frecuencia de radio FM 99.9, que hoy es la FM 100.1 y sigue formando parte del multimedios de Playcom.

El año 1997 marcó un antes y un después en la historia de las telecomunicaciones regionales gracias a la llegada de Internet. Para prestar este servicio, se fundó la empresa TRC Net, llamada así en alusión al servicio de televisión por aire que ya se estaba brindando. En sus inicios, la nueva firma ofrecía conexión a Internet por dial-up, utilizando la red telefónica. “Este servicio no existía antes en la zona, por lo que la empresa fue pionera en el mercado” (Área de Comunicación de Los Amores S.A., 12/05/2017), teniendo que enseñarle a cada cliente a realizar tareas que hoy son básicas para cualquier usuario de Internet, como enviar un email o navegar por la web. A medida que aparecieron nuevas tecnologías para prestar el servicio -ADSL, cable módem, Wireless y FTTH o Fibra Óptica al Hogar-, la empresa las fue incorporando a su oferta, quedando el dial-up en la historia.

“Tras la llegada de Internet, apareció la necesidad de crear un sitio web informativo con contenido local y regional” (Área de Comunicación de Los Amores S.A., 12/05/2017), por lo cual se creó RegiónNet -disponible en regionnet.com.ar-, un sitio web de servicios regionales con noticias, pronósticos del tiempo, farmacias de turno y otra información de importancia para la zona. El sitio sigue vigente y con el mismo objetivo de sus inicios, siendo renovado en los últimos años para ampliar y optimizar su oferta.

En 2005 la compañía decidió dar un salto tecnológico, por lo que digitalizó la Televisión Rural Codificada, renombrándola TRC Digital y siendo uno de los primeros servicios en su tipo del país y de Sudamérica. La digitalización permitió aumentar a 100 la cantidad de canales de la grilla y emitir las primeras señales en HD -Alta Definición- que llegaron a la región. Ese mismo año se comenzó la mayor inversión tecnológica de la empresa: la Fibra Óptica al Hogar - conocida como FTTH por su nombre en inglés Fiber To The Home-, el sistema de transmisión de información más moderno a nivel mundial.

En 2011 se unificaron todas estas empresas y medios de comunicación creados a lo largo de 19 años, generando la marca Playcom como proveedora de Internet y televisión, y como multimedios compuesto por Litoral TV, Playcom TV -hoy LTV+-, FM 100.1 y RegiónNet. La creación de una nueva marca tuvo dos razones de comunicación: por un lado, se contaba con una serie de unidades de negocios y medios que eran en sí una misma empresa, aunque la gente no lo sabía; por otro, se tenía un nombre muy fácil de confundir con la competencia, llamada RTC -las mismas siglas que TRC pero en otro orden- y los abonados no sabían distinguir cuál de las dos compañías les estaba prestando el servicio. Con el nuevo nombre se buscó diferenciarse de cualquier otro y también sintetizar la idea de tecnología y comunicación.

Finalmente, a mediados de 2017 se comenzó a emitir la señal LTV+, un segundo canal local y regional con estudios en la ciudad vecina de Reconquista y programas en vivo de actualidad, política, deportes e interés general. Con la creación de esta nueva señal, se reinventó lo que era Playcom TV, un canal de servicios exclusivo para abonados de Playcom. Tanto Litoral TV como LTV+ se transmiten en vivo a través de Internet y son emitidos en televisión tanto para los abonados de Playcom como para los de la competencia local, RTC.

Actualmente, Playcom cuenta con oficinas en cinco localidades, llegando desde Avellaneda y Reconquista a toda la región. Ofrece hasta 300 Mb de Internet por FTTH y más de 175 canales de televisión, de los cuales más de 70 son en HD, siendo así una de las empresas más importantes del país en cuanto a la prestación de estos servicios (Área de Comunicación de Los Amores S.A., 12/05/2017).

1.1.3. Playcom y la separación de residuos

Desde 2015, Playcom participa como auspiciante de 'Avellaneda diferencia su futuro', una campaña llevada adelante por AMA - Avellaneda Medio Ambiente, un área de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda que se dedica a implementar el Proyecto de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos -GIRSU- en la ciudad (Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, s.f. a). El programa se comenzó el 1° de marzo de ese año y tiene como objetivo implementar un sistema de recolección diferenciada de residuos domiciliarios para su posterior tratamiento, así como también hacer campañas educativas para enseñar a la comunidad cómo clasificarlos en sus casas. Al referirse a los desechos domiciliarios, el programa omite especificaciones acerca de los *residuos comerciales*, es decir, aquellos

generados por los comercios e industrias locales, productores diarios de grandes cantidades de basura, muchas veces aún más contaminante que la de las viviendas.

De acuerdo con lo que establece el Estado local, los vecinos de la ciudad deben seleccionar los residuos en sus domicilios, separándolos según tres categorías: orgánicos -desechos que no se pueden reciclar y que son de fácil descomposición natural, como restos de alimentos, saquitos de té y servilletas de papel-, inorgánicos -residuos reutilizables, como plásticos, metales, vidrios, cartones, papeles, entre otros- y sanitarios -desechos del baño o contaminantes, como productos de higiene personal, pañales, jeringas, medicamentos vencidos, etc. Además, se determinó que los ciudadanos deben retirar los residuos a la vía pública en determinados días y horarios establecidos -diferentes conforme el tipo de desecho y el sector de la ciudad- para ser recolectados por el servicio municipal.

Posteriormente, la basura se procesa por separado según su tipo y utilidad. Los inorgánicos son llevados a una Planta de Recuperación de Residuos Sólidos que creó la Municipalidad en el suroeste de Avellaneda, y que es llevada adelante por una cooperativa de trabajo que se ocupa de clasificar y compactar los residuos para luego venderlos a empresas recicladoras, destinando lo recaudado a su propio beneficio (Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, s.f. b). Para esta actividad, cuentan con la ayuda del gobierno local, el cual les garantiza una ganancia mínima en la venta del material reciclable, además de proveerles de la materia prima de su trabajo y de la infraestructura de la planta. En cuanto a los residuos orgánicos, se tratan y preparan para utilizarse como abono para el arbolado público. Por último, los de tipo sanitario son los únicos que van directamente a disposición final o entierro. De esta manera, se reduce significativamente la cantidad de basura que antes iba directamente bajo tierra o a basurales a cielo abierto, y se saca un provecho económico y productivo.

Que Playcom forme parte de esta campaña se corresponde con su fuerte sentido de pertenencia local, demostrado por los más de 25 años de apuesta a la ciudad y a la región en cuanto a inversión en tecnología de punta y en creación de medios de comunicación que permitan la vinculación de la región en sí y de ésta con el resto del país y del mundo. Desde el Área de Comunicación, y en conjunto con Avellaneda Medio Ambiente, de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda, se coordinó la fabricación de un inflable con forma de cestos de basura que funcionó también como dispositivo lúdico y educativo para niños en distintos eventos públicos al aire libre. Además, se produjeron videos promocionales y otras piezas como acciones de comunicación organizacional con el mismo objetivo, siempre dirigidas al público general de la ciudad.

Sin embargo, para quienes forman parte de la organización esta campaña pasó totalmente desapercibida en lo práctico: en la empresa hay cestos para separar los distintos tipos de basura pero no se utilizan adecuadamente, mezclando los residuos y echando a perder la posibilidad de que sean reciclados o reutilizados. De esta manera, percibimos como problema comunicacional en primera instancia la incoherencia entre el discurso de la empresa hacia los ciudadanos y sus acciones concretas en el interior de la compañía. Esta primera percepción de la problemática será el puntapié inicial para más adelante definir nuestro problema comunicacional gracias a la aplicación de técnicas específicas.

Para abordar esta problemática particular haremos entonces un nuevo recorte del *territorio*, acotándolo a las oficinas de Playcom que están ubicadas en la ciudad de Avellaneda, y dejando afuera las sucursales de otras localidades donde, o bien no se realiza la clasificación de residuos, o bien hay proyectos poco desarrollados para este fin.

En la ciudad elegida, la empresa cuenta con dos dependencias. Una de ellas -ubicada en Calle 9 N° 501, frente a la plaza principal- es un moderno edificio dedicado a la administración tanto de Playcom y el Multimedios como de todas las unidades de negocios que conforman Los Amores S.A., por lo que allí convive el personal del Área de Administración y Comercial de Playcom con otras ramas de negocios. La restante -en Calle 5 N° 950- es un galpón que alberga al Área de Logística, los técnicos de televisión e Internet -en sus horas de entrega y recolección de materiales de trabajo- y el Gerente Técnico, junto con los insumos técnicos y camionetas.

En la presente investigación, iniciada en 2016 y finalizada en 2019, ahondaremos sobre esta problemática desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica y desde el trabajo posible por parte del Área de Comunicación, a los fines de desarrollar una Estrategia de Comunicación adecuada al problema. El período temporal abarcado se corresponde con mi trayecto de la Maestría en Comunicación Estratégica en la Universidad Nacional de Rosario, para la cual es realizado.

Elegí este territorio por mi labor en Los Amores S.A., empresa de la que formo parte desde 2013 y donde actualmente soy directora del Área de Comunicación. Como profesional de la Comunicación Estratégica en formación, aspiro a revincularme con el territorio desde los nuevos saberes y habilidades adquiridos, corriéndome del lugar tradicional de comunicadora¹, para re-conocer el espacio y las personas con las que me relaciono día a día.

Esta investigación tendrá como objetivo general desplegar una Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Como objetivos específicos, nos proponemos:

- Desglosar el problema comunicacional en toda su composición

¹ Ver página 16.

- Establecer la racionalidad comunicacional dominante en la situación
- Caracterizar a los actores involucrados
- Contrastar las Matrices Socioculturales
- Enlistar y sistematizar acciones a realizar para lograr el objetivo general
- Diseñar el Plan Operativo Inicial de la estrategia comunicacional

1.1.4. Palabras clave

Comunicación – Organización – Empresa – Estrategia – Residuos

1.2. Presentación del Problema Comunicacional

1.2.1. Estado del arte

En Los Amores S.A. no se han realizado investigaciones ni análisis indagatorios formalizados sobre la comunicación empresarial. Por esto, buscamos trabajos relacionados a una temática más abarcadora, como *gestión de la comunicación en organizaciones* y, más específicamente, en *empresas privadas y de servicios*. A los fines del Trabajo Final Integrador, nos resulta interesante encontrar aportes acerca del rol del Comunicador en la organización en el puesto de director del Área de Comunicación.

Desde las teorías del Marketing y de la Comunicación e Imagen Corporativa, Reinares Lara (1995) analiza el servicio hotelero. Entendemos las limitaciones de estas perspectivas teóricas ya que, como la misma autora define, desde el Marketing se aprueba "la relevancia de la imagen de empresa en el proceso de las relaciones que se establecen entre el mundo de la producción y comercialización de bienes y servicios y su correspondiente universo de población consumidora" (Reinares Lara, 1995, p. 47). Enfocado en la imagen, el Marketing no aborda la complejidad de la trama sociocultural y pierde de vista aspectos comunicacionales más profundos que sí nos interesan en la Comunicación Estratégica².

De todos modos, resulta interesante el trabajo realizado con los hoteles para vislumbrar una forma de abordar las empresas de servicios y analizar algunos aspectos de su dinámica. La caracterización de lo que es un servicio -tomando como ejemplo el hotelero- se condice en gran parte con los que ofrece Playcom: intangibilidad -no se venden objetos sino experiencias-, caducidad -los servicios se 'pierden' al ser consumidos y no pueden almacenarse- y

² Ver apartado teórico en páginas 15-19.

heterogeneidad –si bien hay muchas tareas estandarizadas en la prestación del servicio, cada cliente presenta un caso particular (Reinares Lara, 1995, pp. 78-79).

La autora realiza un profundo examen de la situación del mercado en el sector turístico y de la oferta en alojamientos, como recurso de contextualización. Asimismo, su trabajo plantea dos análisis distintos para los aspectos internos y externos de la comunicación (pp. 120-121), otro indicativo de la línea teórica que rige su investigación.

Fernando Moya Hiniesta (2008) trabajó sobre la Comunicación Corporativa acotándose a una región geográfica -Andalucía, España. Si bien se refiere a la Comunicación Empresarial como un "intangibles estratégico" (p. 2), aclara que con el término *comunicación* se refiere a "todo lo que afecta a la política de imagen de una compañía" (p. 2), encuadrándose este autor dentro de las corrientes del Management. Se refiere a la comunicación como un valor agregado, un aditivo que facilita la competitividad de una empresa en el mercado, dándole un papel no protagónico en la dinámica empresarial y centrándose en los beneficios económicos que pueden resultar de su gestión.

El autor analizó 50 organizaciones públicas y privadas de la región para conocer su estructura, el lugar que ocupa en ella el área encargado de la comunicación, sus formas de organización, los recursos que utilizan y cuáles son las funciones que cumplen. Se realiza una descripción crítica y exhaustiva de cada empresa del corpus, analizando distintos aspectos y productos comunicacionales de cada una, entre las cuales hay varias empresas relacionadas directamente a las telecomunicaciones -empresas de televisión e Internet, emisoras de TV y otros medios de comunicación.

Resumiendo sus conclusiones (Moya Hiniesta, 2008, pp. 841-864), de todas estas organizaciones el 80% tiene un área dedicada a la comunicación institucional, aunque con

distintos nombres –Comunicación, Marketing, Relaciones Institucionales, Relaciones Externas, etc. La mayoría de estas empresas considera que el desarrollo de la comunicación implica una inversión y no un gasto, y todas las empresas dedicadas al mercado de las telecomunicaciones presentan, paradójicamente, grandes dificultades para comunicarse.

Esto nos permite tener casos de referencia bien concretos y semejantes a la organización que nos interesa, constituida por la venta de servicios de conectividad y medios de comunicación. En nuestro caso, sí tenemos un Área de Comunicación, fundado por la autora de este trabajo en 2013 y propuesto por la Gerencia, la cual apoya e invierte cada vez más recursos en el desarrollo de este departamento.

La investigación de Magdalena Mut Camacho (2006) se enfoca en el rol del Director de Comunicación como nueva figura del ámbito empresarial. Desde su postura -más cercana a lo que plantea la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario-, la tarea de la Dirección de Comunicación está integrada a la estrategia empresarial general, y al mismo tiempo ella genera una estrategia que aporta al negocio (p. 4).

La autora parte de distintas definiciones básicas de la figura del Director de Comunicación para analizar críticamente cuál es el espacio y las funciones que se le otorgan a dicho puesto, y vislumbra en todas las definiciones distintos reduccionismos que no permiten dar cuenta del valor del Director en cuestión. En un repaso por las perspectivas de distintos autores de renombre en relación a dicho cargo, toma una metáfora de Joan Costa: "Es la idea del 'director de orquesta' comunicacional, como coordinador y armonizador de los instrumentos que de otro modo actúan en dispersión (Costa, 1995, p. 49)" (Mut Camacho, 2006, p. 9). Siguiendo la alegoría, el Director sería autor y ejecutor de una partitura: la Estrategia de Comunicación (p. 10).

Tomando definiciones de distintos Directores de Comunicación, la investigadora concluye que la mitad de ellos asume la comunicación como estratégica, es decir, "comprendida como gestión que beneficia la transmisión de coherencia, favorece las sinergias y, sobre todo, alumbra el camino a seguir en la gestión de los intangibles de la empresa hacia los objetivos marcados por la estrategia global" (Mut Camacho, 2006, p. 21).

Esta definición de estrategia, aunque en otros términos, sigue una línea que se condice con la de la Escuela de Rosario y aporta a una profundización de la mirada sobre el Comunicador Estratégico³. Aunque el comunicador no puede ser el único autor y ejecutor de la estrategia, sí entendemos que de algún modo 'orquesta' los medios, los actores, los tiempos y los espacios para que las transformaciones puedan ocurrir.

La tesis doctoral La Comunicación Planificada (Morales Serrano, 2006) también trabaja sobre la figura del Director de Comunicación y se centra en tres variables de la comunicación organizacional: estructura, gestión y valores. De forma similar a la investigación señalada anteriormente, ésta toma casos de organizaciones y se propone dilucidar cuál es el lugar que ocupa en la estructura empresarial la comunicación, considerándola una herramienta estratégica de gestión. Además, analiza cómo se lleva a cabo esta gestión en distintas organizaciones y qué departamento tiene la comunicación a su cargo. En el caso de existir un Área de Comunicación, ve cómo se estructura y cuáles son sus funciones y recursos de trabajo. Esta autora trabaja desde las Teorías de la Comunicación y la Psicología Social, como aporte al análisis.

Citando a Johnsson, Morales Serrano explica que el Director de Comunicación deberá: en primer término, conocer las opiniones circundantes acerca de la organización; en segundo término, establecer una estrategia; y luego "tendrá la responsabilidad de garantizar que penetre y

³ Como explicaremos en los apartados siguientes, el Comunicador Estratégico es aquel que busca propiciar espacios de encuentro sociocultural donde puedan ocurrir transformaciones.

sea aceptada dentro de la compañía y entre sus diversos grupos de contacto externos" (Morales Serrano, 2006, p. 46). La estrategia así planteada no se correspondería con lo que trabajamos en nuestra Escuela de Comunicación Estratégica, sino que aquí se trataría más bien de un plan a aplicar; no se entiende aquí como el resultado de conversaciones, intercambios, valoración de intereses y necesidades de los integrantes de la organización, sino como una planificación donde ellos no tienen participación y que luego les es impuesta y hay que negociar que la acepten.

El papel del Director de Comunicación se ve así recortado al de un diseñador y ejecutor, sin considerar su rol como propiciador de espacios de encuentros socioculturales. No se comprende en esta visión que la estrategia -como explicaremos más adelante- emerge de los encuentros, de las conversaciones con los distintos actores implicados, de sus necesidades e intereses y de lo que ellos mismos puedan ir percibiendo y reconociendo en esos encuentros como problemáticas a resolver. Desde la Escuela de Rosario se sostiene que la estrategia no tendría que ser una sorpresa que aparece como externa e impuesta sino una concreción lógica de un trabajo comenzado anteriormente y donde los actores sean partícipes.

1.2.2. Marco teórico

El presente trabajo se encuadra dentro de la metaperspectiva de la *Comunicación Estratégica* según la entiende la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario: "una teoría que aborda el encuentro sociocultural, comprensiva, y aplicable de modo general. Con metodologías y técnicas propias examina con criterios de científicidad a la multiplicidad de lo comunicacional como autodispositivo colectivo y propicia procesos de cambio social conversacional" (Massoni, 2016, p.23).

Desde esta metaperspectiva, "las *Estrategias de comunicación* son dispositivos de conversación micro-macro social, algoritmos fluidos, mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios" al poner en juego las metodologías propuestas por dicha escuela (Massoni, 2016, p.37). Con esto nos referimos a que las estrategias, entendidas de este modo, no son planes rígidos que se aplican a distintas situaciones sino que son un conjunto de operaciones que se trabajan de manera situada en el territorio y que le permiten al comunicador un trayecto abierto a la diversidad y a lo fluido.

Esta metaperspectiva aborda la complejidad de la comunicación valiéndose de distintos antecedentes científicos y de conocimientos generados por el propio campo de la comunicación, integrándolos en una visión que busca la multiplicidad de miradas. Siguiendo a Morin (2004), podríamos decir que la Comunicación Estratégica logra superar una de las limitaciones que el autor señala de la ciencia clásica: "su incapacidad de integrar, articular, reflexionar sus propios conocimientos" (p.79). Así, la Comunicación Estratégica aparece como contraste de lo que llamamos *comunicación tradicional*, es decir, el conjunto de prácticas comunicativas regidas por las perspectivas unidimensionales clásicas de las Teorías de la Comunicación –Mass Communication Research, Hipótesis de Usos y Gratificaciones, Agenda Setting, entre otras-, basadas en el esquema Emisor-Mensaje-Receptor, considerando la comunicación como transmisión de información, y concentradas en aspectos específicos y fragmentarios de la comunicación: discurso/contenido/mensaje, públicos, canales, etc.

De los antecedentes científicos de la Comunicación Estratégica, tomamos distintas líneas que nos ayudarán a pensar el objeto. Una de ellas es la Biología del Conocimiento, que - analizando desde la Biología- define a la *organización* de algo como "aquellas relaciones que tienen que existir o tienen que darse para que ese algo sea" (Maturana y Varela, 1998, p.25).

Pensamos a Playcom como una organización en este sentido, sosteniendo que es un tejido de relaciones lo que le da existencia -entre empleados, entre jefes y empleados, entre los miembros de la empresa y los abonados o los proveedores, etc. Y consideramos esta organización como compleja, basándonos en el Pensamiento Complejo de Morin (2004), quien define a la *complejidad* como "el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico" (p.32). Playcom presenta esta complejidad en el entramado de distintos aspectos que la caracterizan: está compuesta por personas que, si bien se organizan formalmente de acuerdo con una clásica organización jerárquica, funcionan también por otras lógicas distintas al ordenamiento vertical; conjuga una serie de intereses económicos, políticos, personales y de status social; se encuentra inmersa en un contexto social, político, económico y cultural que no le son ajenos; está atravesada por un juego de poderes; combina relaciones laborales, familiares y de amistad; etcétera.

En consonancia con el concepto de complejidad, y ya dentro del campo específico de la Comunicación, consideraremos la noción de *redes dinámicas* para trabajar el aspecto relacional de los actores. Este concepto, tomado de la sociología, nos permitirá comprender la organización no desde el organigrama jerárquico y formal sino desde los vínculos reales que se tejen en su interior. "Pensar 'en red' implica ante todo la posibilidad de tener en cuenta el alto grado de interconexión de los fenómenos y establecer itinerarios de conocimiento tomando en cuenta las diversas formas de experiencia humana y sus múltiples articulaciones" (Najmanovich, 2006, p.2). En Playcom –y Los Amores S.A. en general- podemos encontrar muchas situaciones donde la red hace su trabajo, ya que es una empresa familiar y de una ciudad chica, donde la mayoría de las personas entraron por amistad, parentesco o contacto directo, una cercanía que perdura luego de ingresar a trabajar y que constantemente entra en juego en la dinámica empresarial. Estas

relaciones personales muchas veces tienen más peso que las relaciones jerárquicas, por lo cual sería muy provechoso comprender la red para adentrarnos en la complejidad de nuestro territorio. Los juegos de poder, el entramado sociocultural y la circulación de información se van ordenando y reordenando a modo de red.

En cuanto a la problemática de la separación de residuos en las oficinas de la empresa, la consideramos un indicio de lo que el Manifiesto por la Vida (Galano, C. y otros, 1er Semestre de 2002) plantea como *crisis ambiental*, que "no es una crisis ecológica, sino social" (p. 1). Claramente, el problema no está en la ecología -ciencia que estudia a los seres vivos que conviven y se interrelacionan en un medio (Real Academia Española, s.f.)- sino en cómo las sociedades, las comunidades, los vecinos implicados en este proyecto se involucran, se responsabilizan y se reconocen como actores de cambio de la realidad ambiental, asumiéndose como generadores de basura y basurales. Siguiendo a Augé (1993), tomaremos a los basureros como *no lugares*, ya que no son espacios de identidad, ni relacionales ni históricos (p. 83).

La problemática pone también en evidencia la división, aún instaurada en Playcom, entre lo que se da en llamar comunicación interna y comunicación externa: hacia la comunidad decimos 'apoyar' la campaña, pero hacia nuestra propia organización mostramos una intencionalidad opuesta. Desde la Comunicación Estratégica, el binomio que divide a la comunicación hacia adentro y hacia afuera de la empresa no tiene razón de ser (Massoni, 2016, p. 67). Esta separación estaría desconsiderando un espacio valioso: el borde, la membrana donde lo interno y lo externo se confunden y se mezclan. Lo estratégico sería trabajar desde la *articulación*, "la construcción de relaciones siempre inestables entre prácticas y determinaciones" (Massoni, 2007, p. 33), en un espacio y tiempo compartidos aportando desde la diversidad para enactuar. La *enacción* –término forjado por Varela (1990)-, hace alusión a lo que

emerge del encuentro como actividad circular indisociable entre actores que conocen y objetos conocidos, entre acciones y conocimiento (pp. 87-115).

Así, no podemos imponer a la fuerza la práctica de clasificación de residuos, sino que debemos poner en juego dispositivos que posibiliten la transformación, habilitando una nueva modalidad del encuentro de los actores que suscite la convergencia de saberes, de ideas, de necesidades y propuestas. Para esto, deberemos propiciar espacios donde pueda ocurrir el *encuentro sociocultural* -entendido como "una tensión que emerge de la situación, a medio camino entre lo individual y lo colectivo" (Massoni, 2014, p. 102)-, y donde podamos incentivar transformaciones en relación a esta problemática.

1.3. Aspectos metodológicos

1.3.1. Metodología de investigación

El campo científico comunicacional estuvo tradicionalmente regido por tres tipos de investigaciones de larga trayectoria: la investigación exploratoria, la descriptiva y la explicativa (Massoni, 2016 b, p.99). Si bien gran parte de los aportes de otras ciencias provienen de estos tipos de estudio, no resultaban pertinentes al objeto de estudio de la comunicación.

Por esto, la Comunicación Estratégica se propuso trabajar con un nuevo tipo: la *Investigación Enactiva en Comunicación (IEC)*, cuyo nombre proviene del término enacción - que definimos en las páginas 18 y 19. La IEC nos permite diseñar una Estrategia Comunicacional, la cual no pretende ser una receta ni un plan de aplicación de medidas prediseñadas, sino que considera las particularidades del grupo sobre el que se investiga para trazar una cartografía abierta, no acabada y que permite moverse en un espacio cambiante, con el objetivo de propiciar transformaciones (Massoni, 2007, pp. 45-47).

Desde la Comunicación Estratégica se considera que las verdaderas transformaciones son las que emergen del enactuar (Massoni, 2007, p. 122), y por esto la tarea del comunicador estratégico es propiciar espacios donde pueda ocurrir el encuentro sociocultural y donde podamos incentivar cambios para mejorar el relacionamiento de un grupo, objetivos a los que se puede llegar partiendo de este nuevo tipo de investigación. Así, los profesionales en Comunicación Social que trabajamos desde esta metaperspectiva vemos replanteado nuestro rol, no analizando la realidad como externa sino zambulléndonos en lo fluido para operar con dispositivos que nos hagan artífices colectivos de esa realidad.

1.3.2. Técnicas de Investigación Enactiva en Comunicación

La Investigación Enactiva en Comunicación nos permite diseñar Estrategias Comunicacionales, que “son dispositivos de conversación miro-macro social, algoritmos fluidos, mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de las metodologías y técnicas propias de la comunicación” (Massoni, 2017, p. 37). Este modelo de comunicación estratégica ofrece un método compuesto por una serie de operaciones ordenadas que nos permiten dar cuenta del objeto en torno a lo comunicacional. A continuación, enlistaremos y definiremos cada uno de los pasos basándonos en los aportes de Massoni (2013 y 2015).

Inicialmente, se define la *Versión Técnica Comunicacional (VTC)*, un documento elaborado por los distintos especialistas que participan del proyecto, y que busca señalar el camino de transformación a lograr a partir del reconocimiento de aquello que actualmente está obstaculizando el cambio. La VTC comienza con la determinación del tema y destinatario de la investigación, y de la *frase núcleo*, que es una definición del problema concertada entre los participantes y que sintetiza el obstáculo de la transformación. Con este reconocimiento como base, se comienza a desplegar el problema en *componentes* –sus distintas dimensiones- y *aspectos* –un desglose de problemas relativos a cada componente- comenzando así a vislumbrar la complejidad y multidimensionalidad de la situación. Luego, se analizan los componentes y aspectos en relación a sus *niveles*: *síntomas* –los efectos visibles-, *consecuencias* –derivados analíticos, que se diferencian de los síntomas en que no son visibles-, *causas próximas* –cercanas- y *causas básicas* –estructurales- (Massoni, 2013, pp. 26-29).

El siguiente paso es el análisis y prescripción mediante *Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)*, “huellas observables comunicacionalmente que son índices de la

concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación" (Massoni, 2016 b, p. 101). Se trata de una técnica propia de la Comunicación Estratégica que permite, por un lado, reconocer la conceptualización del encuentro que domina en la situación analizada y, por otro, detectar qué recursos de las dimensiones no dominantes podrían incluirse para hacer operar en ella otras racionalidades, considerando que cada dimensión se enfoca en un componente comunicacional particular (Massoni, 2013, p. 65).

Esta técnica consta de cinco pasos sucesivos: primero, se realiza una lista de aquellas piezas de comunicación habituales de la problemática en investigación; segundo, se analiza cada pieza desde una mirada comunicacional, identificando su modalidad del encuentro y los recursos que pone en juego; tercero, se analizan las marcas reconocidas como un sistema, para ver cuál es la lógica que subyace y la dimensión de comunicación en que aparecen; cuarto, se determina la dimensión dominante o reiterada; y quinto, se elige qué procesos comunicacionales se deberían propiciar con la estrategia (Massoni, 2016 b, p. 103).

A continuación, se realiza el *mapeo comunicacional de actores*, que consiste en el reconocimiento y jerarquización de todas aquellas personas, instituciones y grupos que actualmente se encuentren vinculados de manera relevante a los distintos aspectos y componentes del problema.

Tras esto, se agrupan los actores según el modo en que se vinculan con la problemática, es decir, conforme su pertenencia a lo que se define como *Matriz Sociocultural*, el "esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social" (Massoni, 2013, p. 83). Para caracterizar a las distintas matrices se deben analizar en relación a cada componente del problema cuáles son los saberes o conocimientos, intereses simbólicos,

necesidades materiales, expectativas y emociones compartidos por los actores que la conforman, y que los diferencian de las otras matrices (Massoni, 2013, p. 84).

El quinto paso de la metodología propia de la Comunicación Estratégica es el *Árbol de Soluciones*, una técnica que nos permite empezar a trazar propuestas de acción desplegando cada aspecto de los distintos componentes en actores con los que se comenzará a trabajar cada punto, sus intereses y necesidades, los procesos comunicacionales a desarrollar y las acciones concretas que proponemos para lograrlo.

En un siguiente capítulo incluiremos la *Investigación de campo*, donde presentaremos la matriz de datos y desplegaremos los resultados de la aplicación de la metodología aquí descripta. La *matriz de datos* nos permitirá organizar en una tabla todas las técnicas e instrumentos de nuestra IEC. En esta matriz de datos se presenta una lista de las técnicas a aplicar, la especificación del aporte que cada una hace a la investigación -cómo se vincula a la estrategia-, a qué parte del corpus se aplicará -actores, matrices- y los resultados que se pretenden obtener. Esto nos posibilitará "caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional en tanto modalidad del vínculo propia de cada una de las Matrices Socioculturales" (Massoni, 2013, p. 100) relevantes para solucionar el problema comunicacional y dar cuenta de cómo perciben actualmente los actores aquello definido en la VTC.

Posteriormente, desarrollaremos la aplicación de dichas técnicas IEC en pos de obtener mayor cantidad de instrumentos para caracterizar a las Matrices Socioculturales y detectar posibilidades de vinculación que permitan dar respuesta a distintos aspectos y componentes del problema planteado. Las describimos a continuación.

El *Test de la Fotoproblema* tiene como objetivo saber qué reconocen los actores como problemas y cómo los conceptualizan, así como también dilucidar aquellas situaciones

problemáticas que ellos no reconocen como tales. Consiste en presentarles una serie de fotos de los síntomas más destacados que se hayan señalado en la VTC, y pedirles que elijan y describan las tres que más se condicen con la situación que conocen. El aporte de este test tiene que ver con acudir a otras dimensiones del pensamiento, diferentes al lógico formal, como ser lo emocional y sensitivo (Massoni, 2013, p. 183). Elegimos esta técnica para aportar más datos a la investigación acerca de cómo se visibiliza la problemática definida en la VTC.

El *Test de Transposición Temporal* nos resultará de utilidad para conocer si los actores detectan cambios o una evolución en relación a la problemática de los residuos, ya que el test tiene por finalidad dar cuenta de las conceptualizaciones de un tema a través del tiempo. Se trata de consultar a los actores acerca de cómo percibían la problemática en el pasado, cómo lo hacen ahora y cómo la imaginan a futuro. Esto último remite también a sus deseos acerca de los resultados de las acciones actuales (Massoni, 2013, p. 185).

El *Test de Modos y Formas de Comunicación* nos permitirá conocer qué medios y espacios comunicacionales serán primordiales para vincularnos con cada Matriz Sociocultural. Este instrumento nos provee de información acerca de qué medios eligen y consumen los actores, cuáles son sus formas habituales de contacto y de qué modo usan cada formato (Massoni, 2013, p. 184).

Además, incorporamos a nuestra investigación otras metodologías participativas -cuyo fin es la construcción colectiva de sistemas inclusivos y participativos (Red CIMAS, 2017, p. 10)- que son *técnicas de sociopraxis*. La sociopraxis se basa en un posicionamiento de acción-reflexión-acción, donde la práctica y la teoría, el hacer y la reflexión, se van imbricando una y otra vez para propiciar transformaciones a la vez objetivas y subjetivas (Villasante, s.f.). De estas

técnicas tomaremos dos que nos interesan a los fines de nuestra investigación: el flujograma y la ponderación de propuesta a partir de una Idea Fuerza.

El *flujograma* "consiste en elaborar colectivamente un gráfico en el que se visualicen las relaciones de causa-efecto entre los diversos elementos relacionados con el tema objeto de debate, para establecer 'nudos críticos', los principales factores por donde habría que empezar a resolver" (Red CIMAS, 2017, p. 102). Además de evidenciar los temas prioritarios, esta herramienta también lleva al grupo participante a identificar quiénes podrían ser responsables de solucionarlos. Creemos que el ejercicio grupal para realizar el flujograma sería de utilidad para habilitar un espacio de conversaciones donde los actores involucrados puedan encontrar causas, consecuencias y responsabilidades sobre la separación de residuos en la empresa.

La *ponderación de propuesta* es un método participativo cuyo primer paso es la elaboración conjunta de una *Idea Fuerza*: una reversión de lo tradicionalmente llamado *misión-visión*, que nace de la reflexión grupal y es una frase -a modo de eslogan- que resume el objetivo del grupo en relación a la problemática. Luego, se expresan distintas propuestas para lograr la Idea Fuerza y se desarrollan en grupos. Por último, los participantes puntúan las propuestas y se eligen las que mayor puntaje hayan obtenido, pudiendo articularse todas ellas en una misma proposición final. El aporte de esta herramienta es la construcción colectiva de propuestas de acción que no son impuestas por un representante o líder sino donde se valora el aporte de cada uno de los participantes y de lo que ellos pueden lograr en conjunto (Red CIMAS, 2017, pp. 116-123), lo cual la convierte en un método interesante para nuestra investigación.

Asimismo, integraremos a nuestra matriz de datos algunas técnicas que serán de gran utilidad para obtener información necesaria acerca de los actores, las matrices y la problemática en general. Estos son la entrevista, la encuesta y la observación.

La *entrevista* es una técnica que consiste en una conversación con una persona o grupo, donde el entrevistador realiza preguntas que apunten a incitar en los entrevistados unas respuestas que le brinden la información que busca. No se trata de una conversación cotidiana sino formal, y tiene la intención específica de conseguir datos para una investigación, de manera directa desde la fuente (Universidad de Cuenca, julio 2015, p. 32). Los datos que arroja son de tipo cualitativo, es decir, descripciones, caracterizaciones y visiones particulares acerca de algo. Esta herramienta cumplirá un rol muy importante en nuestro trabajo, ya que es la base para obtener información detallada y profunda acerca de las percepciones de ciertas personas, brindando un espacio a los relatos que los actores entrevistados puedan realizar.

La *encuesta* es una técnica que se realiza sobre una parte representativa y variada de la población. Se trata de un cuestionario de preguntas cuyas respuestas pueden ser libres -preguntas abiertas- o con ciertas opciones predefinidas -preguntas cerradas. Las respuestas de los encuestados se suman y organizan para obtener datos cuantitativos -es decir, que arrojen cantidades y porcentajes- que permitan sacar conclusiones acerca de lo que hace o piensa un grupo numeroso de personas como, por ejemplo, los habitantes de una ciudad (Universidad de Cuenca, julio 2015, p. 32). La técnica será necesaria a la hora de indagar en las percepciones de la comunidad de Avellaneda, de los cuales se deberá realizar primero un muestreo representativo.

Por último, la *observación directa* será volcada en una ficha, siendo ésta un mecanismo de registro de nuestra observación en campo, para dejar asentada toda la información relevante que captemos al presenciar el desecho de residuos en las oficinas.

Para cerrar el trabajo de campo, se realizará el diseño muestral de los actores que conformarán cada Matriz Sociocultural. Para esto, se utilizará la metodología de muestreo por grupos, que integra porciones heterogéneas de la población, buscando la mayor diversidad posible dentro de cada muestra de matriz (Massoni, 2013, p. 182).

Finalmente, diseñaremos el *Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional*, que consiste en el despliegue de "acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de comunicación priorizados en cada Matriz Sociocultural" (Massoni, 2013, p. 159), buscando siempre poner en marcha una variedad de procesos con los actores. Se integran los resultados obtenidos hasta ese momento gracias a las diferentes técnicas aplicadas, donde el Árbol de Soluciones y el informe del trabajo de campo serán los insumos principales. Aquí se deben determinar también los *ejes*, o acciones prioritarias que se deben aplicar primero, y *tonos*, o modalidades de trabajo, para poder vincularnos con cada matriz de la forma más conveniente a sus características y a su relación con el problema (Massoni, 2013, p. 159).

Tomando la problemática planteada acerca de la falta de una correcta separación de los residuos comerciales en Playcom, desarrollamos a partir del siguiente capítulo los resultados de la aplicación de las técnicas seleccionadas para nuestro proyecto de investigación, al cual denominamos Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda.

2.

DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

2.1. Trabajo de campo

En este capítulo presentamos la matriz de datos y los resultados obtenidos tras la aplicación de las técnicas IEC.

Como primer paso, elaboramos la *Versión Técnica Comunicacional (VTC)*, un documento que busca señalar el camino de transformación a lograr a partir del reconocimiento de aquello que actualmente está obstaculizando el cambio. La VTC comienza con la determinación del tema y la demanda de la investigación, y de la *frase núcleo*, que es una definición del problema concertada entre los participantes y que establece el recorte comunicacional sobre el territorio investigado (Massoni, 2013, pp. 26-29).

Lo que a continuación llamaremos *herramienta 1* corresponde a la versión en solitario de cada tabla, realizadas en abril de 2017. Las tablas de la VTC fueron validadas en octubre de 2018 en un gabinete formado por cuatro personas: el Gerente Administrativo y Comercial, el Gerente Técnico, la Jefa del Área de Administración y la Jefa del Área de Logística, resultando de esta reunión lo que indicamos como *herramienta 2* de la VTC. Con estas nuevas versiones, se revisaron las tablas de las técnicas subsiguientes, generándose así la *herramienta 2* de cada una de ellas.

TABLA N°1 VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA N° 1 04/2017
Tema	Separación de residuos comerciales	

Para quién	Playcom, de Los Amores S.A.
Frase núcleo de la VTC	Ausencia de estrategias comunicacionales para la separación de residuos al interior de la empresa.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

La VTC nos permitió definir la ausencia de una Estrategia Comunicacional para la clasificación de residuos en Playcom Avellaneda como el obstáculo para la transformación. Esta tabla fue validada en gabinete sin modificaciones.

Con este reconocimiento como base, comenzaremos a desplegar el problema en *componentes* -es decir, en sus distintas dimensiones- y *aspectos* -un desglose de problemas relativos a cada componente-, lo cual nos permitirá comenzar a vislumbrar la complejidad y multidimensionalidad de la situación (Massoni, 2013, pp. 26-29).

TABLA N°2	
VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL	
del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	
COMPONENTES DEL PROBLEMA	
Frase núcleo de la VTC	
Ausencia de estrategias comunicacionales para la separación de residuos al interior de la empresa.	
Componentes	Aspectos
Componente 1: Sociocultural	<p>1.1. Existencia de un hábito de clasificación de residuos parcial e inútil entre los trabajadores de la oficina.</p> <p>1.1.1. Falta de hábitos comunes de clasificación de los residuos comerciales entre los trabajadores de la oficina.</p> <p>1.1.2. Falta de afianzamiento del hábito de clasificación de residuos en los hogares de los empleados.</p>

	<p>1.2. Falta de hábitos de clasificación en quienes se ocupan de sacar los residuos a la calle.</p>
	<p>1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje.</p> <p>1.3.1. No se considera la separación de residuos como acción fundamental para poder reciclar.</p> <p>1.3.2. No se asocia el esfuerzo individual de separar los residuos con el beneficio colectivo posterior y a largo plazo del reciclaje.</p> <p>1.3.3. Prevalencia de la comodidad por sobre el cuidado ambiental.</p>
<p>Componente 2: Político/ Institucional</p>	<p>2.1. Falta de normativas internas acerca de la separación de residuos.</p>
	<p>2.2. Falta de visualización de la situación como un problema por parte de la gerencia y el directorio.</p>
	<p>2.3. Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos.</p> <p>2.3.1. Insuficiencia de cestos diferenciados para cada tipo de residuo.</p> <p>2.3.2. Falta de una logística que coordine las tareas de separación y eliminación apropiadas de los residuos comerciales.</p>
<p>Componente 3: Comunicacional/ Educativo</p>	<p>3.1. Se registra un discurso ambiental de la empresa hacia la comunidad que no coincide con sus prácticas.</p> <p>3.1.1. Falta de conocimiento por parte de los empleados del mensaje de la empresa en su campaña externa.</p>
	<p>3.2. Falta de una estrategia integral de comunicación hacia los miembros de la empresa en relación a la clasificación de los residuos comerciales.</p> <p>3.2.1. Falta de comunicación del mensaje institucional hacia el interior de la empresa.</p> <p>3.2.2. Falta de señalética que indique dónde debe colocarse cada tipo de residuo, en aquellos lugares donde hay distintos cestos.</p>

	<p>3.3. Inexistencia de espacios de educación y comunicación ambiental al interior de la empresa.</p> <p>3.3.1. Falta de capacitaciones para los empleados sobre el tema de la separación de residuos.</p>
--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Reconocimos aquí tres grandes componentes del problema. En el Sociocultural, se destaca una escasez general de hábitos de clasificación entre los trabajadores y una falta de conciencia social general de la comunidad frente a la problemática ambiental. El componente Político/Institucional reúne aspectos que dependen de los altos mandos de la organización, en quienes se encuentra la responsabilidad última sobre esta problemática. El Comunicacional/Educativo abarca aspectos informativos pero también de tipo interaccional y comunicacional, que se entrelazan con cuestiones que no han sido trabajadas o bien han aparecido de forma muy pobre, siendo parte del problema.

<p>TABLA N°2</p> <p>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</p> <p>del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda</p> <p>COMPONENTES DEL PROBLEMA</p>		<p>HERRAMIENTA</p> <p>N° 2</p> <p>10/2018</p>
<p>Frase núcleo de la VTC</p> <p>Ausencia de estrategias comunicacionales para la separación de residuos al interior de la empresa.</p>		
<p>Componentes</p>	<p>Aspectos</p>	
<p>Componente 1:</p> <p>Sociocultural</p>	<p>1.1. Existencia de un hábito de clasificación de residuos parcial e inútil entre los trabajadores de la oficina.</p>	
	<p>1.1.1. Falta de hábitos comunes de clasificación de los residuos comerciales entre los trabajadores de la oficina.</p>	
	<p>1.1.2. Falta de afianzamiento del hábito de clasificación de residuos en los hogares de los empleados.</p>	
	<p>1.2. Falta de eficiencia en el retiro de las bolsas de residuos a la calle.</p>	
	<p>1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje.</p>	

	<p>1.3.1. No se considera la separación de residuos como acción fundamental para poder reciclar.</p> <p>1.3.2. No se asocia el esfuerzo individual de separar los residuos con el beneficio colectivo posterior y a largo plazo del reciclaje.</p> <p>1.3.3. Prevalencia de la comodidad por sobre el cuidado ambiental.</p>
<p>Componente 2: Político/ Institucional/ Ambiental</p>	<p>2.1. Falta de normativas internas acerca de la separación de residuos.</p>
	<p>2.2. Falta de visualización de la situación como un problema por parte de la gerencia y el directorio.</p>
	<p>2.3. Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos.</p> <p>2.3.1. Insuficiencia de cestos diferenciados para cada tipo de residuo.</p> <p>2.3.2. Falta de una formalización y sistematización de la logística que coordina las tareas de separación y retiro de los residuos comerciales.</p>
<p>Componente 3: Comunicacional/ Educativo</p>	<p>3.1. Se registra un discurso ambiental de la empresa hacia la comunidad que no coincide con sus prácticas.</p> <p>3.1.1. Falta de conocimiento por parte de los empleados del mensaje de la empresa en su campaña externa.</p>
	<p>3.2. Falta de una estrategia integral de comunicación hacia los miembros de la empresa en relación a la clasificación de los residuos comerciales.</p> <p>3.2.1. Falta de comunicación del mensaje institucional hacia el interior de la empresa.</p> <p>3.2.2. Falta de señalética que indique dónde debe colocarse cada tipo de residuo, en aquellos lugares donde hay distintos cestos.</p>
	<p>3.3. Inexistencia de espacios de educación y comunicación ambiental al interior de la empresa.</p> <p>3.3.1. Falta de capacitaciones para los empleados sobre el tema de la separación de residuos.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En relación a la herramienta 1 de esta tabla, en gabinete se reescribió el aspecto 1.2, ya que los participantes consideraron que para esta nueva fecha se había mejorado el retiro de la basura, aunque no se encontraba sistematizado el proceso y por ello la eliminación no era óptima. Del mismo modo, se reescribió el aspecto 2.3.2, puesto que también se avanzó en el establecimiento de una logística pero ésta demuestra errores de coordinación. Asimismo, renombramos el segundo componente agregándole el término *Ambiental*, ya que este aspecto hace referencia a los aspectos de la política institucional en relación a prácticas ambientales de la empresa; este cambio también aparecerá en la herramienta 2 de las siguientes tablas.

Continuando con la técnica VTC, analizaremos los distintos componentes y aspectos en relación a sus *niveles*: *síntomas* –los efectos visibles⁴-, *consecuencias* –derivados analíticos que se diferencian de los síntomas en que no son visibles-, *causas próximas* –cercanas- y *causas básicas* –estructurales- (Massoni, 2013, pp. 26-29).

En las siguientes tablas, la numeración que antecede a cada elemento de los distintos niveles hace referencia a los aspectos de cada componente del problema, enumerados en la tabla N°2. Así, estos síntomas, consecuencias y causas fueron observados en los aspectos que especificamos con los números.

⁴ En el apéndice anexamos fotografías que dan cuenta de algunos de estos síntomas.

TABLA N°3 VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE: Sociocultural		HERRAMIENTA N° 1 04/2017
Síntomas	<p>1.1. y 1.3. Tachos con basura de distintos tipos mezclada, incluso en aquellos lugares donde hay cestos para cada uno de ellos.</p> <p>1.1. y 1.3. Residuos orgánicos en las papeleras individuales de los escritorios.</p> <p>1.1. y 1.3. Algunos cestos son ocupados con el residuo correcto y otros no.</p> <p>1.2. y 1.3. Mezcla en una misma bolsa de los residuos que habían sido inicialmente separados, para ser sacada a la calle.</p> <p>1.2. y 1.3. Eliminación de las bolsas de residuos en los días convenientes para quienes realizan la tarea y no en los días establecidos por la Municipalidad.</p>	
Consecuencias	<p>1.1. y 1.2. Desperdicio del esfuerzo y desmotivación de quienes sí separan correctamente los residuos en la empresa.</p> <p>1.3. Desinterés por la clasificación.</p> <p>1.1., 1.2. y 1.3. Imposibilidad de reciclar los desechos reciclables (papeles, cartones, etc.) que genera la empresa.</p> <p>1.1., 1.2. y 1.3. Daño ambiental.</p> <p>1.1., 1.2. y 1.3. Descreimiento en el reciclado.</p>	
Componente de la VTC: Sociocultural	<p>1.1. Existencia de un hábito de clasificación de residuos parcial e inútil entre los trabajadores de la oficina.</p> <p>1.1.1. Falta de hábitos comunes de clasificación de los residuos comerciales entre los trabajadores de la oficina.</p> <p>1.1.2. Falta de afianzamiento del hábito de clasificación de residuos en los hogares de los empleados.</p> <p>1.2. Falta de hábitos de clasificación en quienes se ocupan de sacar los residuos a la calle.</p>	

	<p>1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje.</p> <p>1.3.1. No se considera la separación de residuos como acción fundamental para poder reciclar.</p> <p>1.3.2. No se asocia el esfuerzo individual de separar los residuos con el beneficio colectivo posterior y a largo plazo del reciclaje.</p> <p>1.3.3. Prevalencia de la comodidad por sobre el cuidado ambiental.</p>
Causas próximas	<p>1.1. y 1.2. Falta de una política empresarial que establezca un hábito de separación de residuos.</p> <p>1.1. y 1.3. Falta de una valoración auténtica de lo ambiental.</p> <p>1.3. Falta de conciencia ambiental.</p>
Causas básicas	<p>1.1. y 1.2. Falta de control de la clasificación de la basura por parte del Estado local.</p> <p>1.1. y 1.2. Falta de refuerzo del mensaje gubernamental sobre cómo separar los residuos.</p> <p>1.3. Falta de políticas educativas que promuevan el cuidado del ambiente en adultos.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Esta herramienta nos permite tener una visión más global de las causas y derivaciones del componente Sociocultural, donde se destaca que la cultura de la comunidad más directamente involucrada no adopta las prácticas acordes al correcto desenvolvimiento de la campaña de clasificación de residuos, por lo cual el trabajo deberá incluir la consideración de este aspecto como primordial para la transformación.

TABLA N°3 VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE: Sociocultural		HERRAMIENTA N° 2 10/2018
Síntomas	<p>1.1. y 1.3. Tachos con basura de distintos tipos mezclada, incluso en aquellos lugares donde hay cestos para cada uno de ellos.</p> <p>1.1. y 1.3. Residuos orgánicos en las papeleras individuales de los escritorios.</p> <p>1.1. y 1.3. Algunos cestos son ocupados con el residuo correcto y otros no.</p> <p>1.2. y 1.3. Retiro erróneo ocasional de las bolsas de residuos, según lo establecido por la Municipalidad en cuanto los tipos de residuos que se deben retirar en determinados días.</p>	
Consecuencias	<p>1.1. y 1.2. Desperdicio del esfuerzo y desmotivación de quienes sí separan correctamente los residuos en la empresa.</p> <p>1.2. Recibimiento de llamados de atención por parte de inspectores municipales.</p> <p>1.3. Desinterés por la clasificación.</p> <p>1.1., 1.2. y 1.3. Imposibilidad de reciclar los desechos reciclables (papeles, cartones, etc.) que genera la empresa.</p> <p>1.1., 1.2. y 1.3. Daño ambiental.</p> <p>1.1., 1.2. y 1.3. Descreimiento en el reciclado.</p>	
Componente de la VTC: Sociocultural	<p>1.1. Existencia de un hábito de clasificación de residuos parcial e inútil entre los trabajadores de la oficina.</p> <p>1.1.1. Falta de hábitos comunes de clasificación de los residuos comerciales entre los trabajadores de la oficina.</p> <p>1.1.2. Falta de afianzamiento del hábito de clasificación de residuos en los hogares de los empleados.</p> <p>1.2. Falta de eficiencia en el retiro de las bolsas de residuos a la calle.</p>	

	<p>1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje.</p> <p>1.3.1. No se considera la separación de residuos como acción fundamental para poder reciclar.</p> <p>1.3.2. No se asocia el esfuerzo individual de separar los residuos con el beneficio colectivo posterior y a largo plazo del reciclaje.</p> <p>1.3.3. Prevalencia de la comodidad por sobre el cuidado ambiental.</p>
Causas próximas	<p>1.1. y 1.2. Falta de una política empresarial que establezca un hábito de separación de residuos.</p> <p>1.1. y 1.3. Falta de una valoración auténtica de lo ambiental.</p> <p>1.3. Falta de conciencia ambiental.</p>
Causas básicas	<p>1.1. y 1.2. Falta de refuerzo del mensaje gubernamental sobre cómo separar los residuos.</p> <p>1.2.</p> <p>1.3. Falta de políticas educativas que promuevan el cuidado del ambiente en adultos.</p> <p>1.3.3. Regulación poco flexible en cuanto a los días de retiro de los distintos tipos de desechos.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En esta segunda versión de la tabla, se decidió en gabinete eliminar el síntoma *Mezcla en una misma bolsa de los residuos que habían sido inicialmente separados, para ser sacada a la calle* que hacía referencia a los aspectos 1.2 y 1.3 de la tabla N°2; este cambio se debe a que para esa fecha ya no existía dicho problema. Así también, se replanteó el síntoma *Eliminación de las bolsas de residuos en los días convenientes para quienes realizan la tarea y no en los días establecidos por la Municipalidad*, pasando a ser *Retiro erróneo ocasional de las bolsas de residuos, según lo establecido por la Municipalidad en cuanto los tipos de residuos que se deben retirar en determinados días*, actualizando lo que sucede en relación a este problema puntual.

En cuanto a las consecuencias, se agregó en gabinete el recibimiento de llamados de atención por parte de inspectores municipales como resultado del aspecto 1.2.

Se eliminó la *Falta de control de la clasificación de la basura por parte del Estado local* como causa básica de los aspectos 1.1 y 1.2, ya que no responde a lo que actualmente sucede. Además, se agregó en gabinete una causa básica del aspecto 1.3.3.

También se actualizó en esta herramienta la redacción del aspecto 1.2.

TABLA N°4 VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE: Político/Institucional		HERRAMIENTA N° 1 04/2017
Síntomas	2.2. Mezcla de residuos en las papeleras de los gerentes. 2.3. Lugares con cestos únicos para el desecho de todos los tipos de residuos.	
Consecuencias	2.1. Arbitrariedad en la modalidad de desecho de los residuos. 2.2. Imposibilidad de generar demandas de cambio por parte de quienes lideran la organización. 2.3. Imposibilidad de realizar correctamente la clasificación y eliminación de residuos. 2.3. Descoordinación de prácticas relativas a los residuos.	
Componente de la VTC: Político/ Institucional	2.1. Falta de normativas internas acerca de la separación de residuos. 2.2. Falta de visualización de la situación como un problema por parte de la gerencia y el directorio. 2.3. Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos. 2.3.1. Insuficiencia de cestos diferenciados para cada tipo de residuo. 2.3.2. Falta de una logística que coordine las tareas de separación y eliminación apropiadas de los residuos comerciales.	
Causas próximas	2.1. La empresa nunca vio la necesidad de establecer una política interna de clasificación y eliminación de los residuos comerciales. 2.2. Falta de exigencia en relación a la clasificación de la basura por parte del Estado local hacia las empresas. 2.3. Falta de conciencia frente al reciclaje por parte de la gerencia.	

Causas básicas	<p>2.1. y 2.3. Inexistencia histórica de regulación sobre los residuos comerciales en la empresa.</p> <p>2.2. Falta de una política provincial y nacional en relación a la problemática.</p> <p>2.2. y 2.3 Inexistencia histórica de la clasificación de residuos en la ciudad hasta el 2015.</p>
-----------------------	---

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En el despliegue del componente Político/Institucional vislumbramos una falla en el diseño de la campaña municipal de clasificación de residuos: se planteó la problemática exclusivamente en relación a los residuos domésticos – generados en las viviendas-, y no en relación a los residuos comerciales –generados en comercios e industrias. Esta omisión se suma a la falta de iniciativa por parte de los gerentes y dueños de Playcom, que no disponen de normativas ni de infraestructura adecuada para la solución de un conflicto que ni siquiera se visualiza como tal.

<p>TABLA N°4</p> <p>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</p> <p>del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda</p> <p>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</p> <p>COMPONENTE: Político/Institucional/Ambiental</p>		<p>HERRAMIENTA</p> <p>N° 2</p> <p>10/2018</p>
Síntomas	<p>2.2. Mezcla de residuos en las papeleras de los gerentes.</p> <p>2.3. Lugares con cestos únicos para el desecho de todos los tipos de residuos.</p> <p>2.3. Cesto externo único con capacidad insuficiente para contener los residuos que se eliminan.</p>	
Consecuencias	<p>2.1. Arbitrariedad en la modalidad de desecho de los residuos.</p> <p>2.2. Imposibilidad de generar demandas de cambio por parte de quienes lideran la organización.</p> <p>2.3. Imposibilidad de realizar correctamente la clasificación y eliminación de residuos.</p> <p>2.3. Descoordinación de prácticas relativas a los residuos.</p>	
	<p>2.1. Falta de normativas internas acerca de la separación de residuos.</p>	

Componente de la VTC:	2.2. Falta de visualización de la situación como un problema por parte de la gerencia y el directorio.
	<p>Político/</p> <p>Institucional/</p> <p>Ambiental</p>
Causas próximas	<p>2.1. y 2.2. La empresa nunca vio la necesidad de establecer una política interna de clasificación y eliminación de los residuos comerciales.</p> <p>2.3. Falta de conciencia frente al reciclaje por parte de la gerencia.</p>
Causas básicas	<p>2.1. y 2.3. Inexistencia histórica de regulación sobre los residuos comerciales en la empresa.</p> <p>2.2. Falta de una normativa municipal específica para los desechos comerciales no industriales.</p> <p>2.2. Falta de una política provincial y nacional en relación a la problemática.</p> <p>2.2. y 2.3 Inexistencia histórica de la clasificación de residuos en la ciudad hasta el 2015.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

A comparación de la herramienta 1, en esta versión solo actualizamos los cambios ya realizados en la redacción del aspecto 2.3.2 y en el nombre del componente. En el tiempo transcurrido entre ambas herramientas, se comenzaron a implementar controles por parte de la Municipalidad, por lo cual eliminamos la causa próxima *Falta de exigencia en relación a la clasificación de la basura por parte del Estado local hacia las empresas*, y vinculamos el aspecto 2.2 a la misma causa próxima de 2.1. Además, agregamos *Falta de una normativa municipal específica para los desechos comerciales no industriales* como causa básica. Se agregó síntoma al aspecto 2.3.

TABLA N°5 VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE: Comunicacional/Educativo		HERRAMIENTA N° 1 04/2017
Síntomas	<p>3.1. Realización de una campaña en conjunto con la Municipalidad para promover la separación de residuos en la ciudad.</p> <p>3.2. Cestos cercanos sin señalización de qué tipo de residuo deberían contener.</p> <p>3.2. y 3.3. Mezcla de los residuos por parte de los trabajadores de la empresa.</p>	
Consecuencias	<p>3.1. Incomprensión de la postura de la empresa en relación a la temática.</p> <p>3.1. Desprestigio de la empresa.</p> <p>3.2. Falta de sentimiento de pertenencia.</p> <p>3.2. Imposibilidad de realizar correctamente la clasificación de residuos en los cestos.</p> <p>3.2. y 3.3. Desconocimiento de la existencia de una modalidad de clasificación de residuos en la empresa.</p> <p>3.2. y 3.3. Daño ambiental.</p>	
Componente de la VTC: Comunicacional/ Educativo	<p>3.1. Se registra un discurso ambiental de la empresa hacia la comunidad que no coincide con sus prácticas.</p> <p>3.1.1. Falta de conocimiento por parte de los empleados del mensaje de la empresa en su campaña externa.</p> <p>3.2. Falta de una estrategia integral de comunicación hacia los miembros de la empresa en relación a la clasificación de los residuos comerciales.</p> <p>3.2.1. Falta de comunicación del mensaje institucional hacia el interior de la empresa.</p> <p>3.2.2. Falta de señalética que indique dónde debe colocarse cada tipo de residuo, en aquellos lugares donde hay distintos cestos.</p>	

	<p>3.3. Inexistencia de espacios de educación y comunicación ambiental al interior de la empresa.</p> <p>3.3.1. Falta de capacitaciones para los empleados sobre el tema de la separación de residuos.</p>
Causas próximas	<p>3.1. Desconocimiento de la importancia de una coherencia entre las prácticas internas invisibles y los discursos externos de la organización.</p> <p>3.1. Prevalencia de la importancia de la imagen pública externa.</p> <p>3.2. Separación histórica de la comunicación interna y externa.</p> <p>3.1., 3.2. y 3.3. Falta de una política de comunicación integradora de las acciones externas e internas de la empresa al momento del lanzamiento de la campaña.</p>
Causas básicas	<p>3.1., 3.2. y 3.3. Falta de una política gubernamental orientada a jóvenes y adultos de las empresas y organizaciones locales.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

El componente Comunicacional/Educativo pone en evidencia el tipo de trabajo de comunicación tradicional que se venía realizando desde el Área de Comunicación de la empresa. La dualidad interno/externo y la unidimensionalidad del enfoque del trabajo, junto con todas las consecuencias derivadas de ello, generaron muchas incongruencias. Este cuadro revela el contraste con la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica.

<p>TABLA N°5</p> <p>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</p> <p>del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda</p> <p>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</p> <p>COMPONENTE: Comunicacional/Educativo</p>		<p>HERRAMIENTA</p> <p>N° 2</p> <p>10/2018</p>
Síntomas	<p>3.1. Realización de una campaña en conjunto con la Municipalidad para promover la separación de residuos en la ciudad.</p> <p>3.1.1. Escasez de material informativo interno sobre la modalidad de separación de residuos que se promueve.</p> <p>3.2. Cestos cercanos sin señalización de qué tipo de residuo deberían contener.</p>	

	<p>3.2. y 3.3. Mezcla de los residuos por parte de los trabajadores de la empresa.</p>
Consecuencias	<p>3.1. Incomprensión de la postura de la empresa en relación a la temática.</p> <p>3.1. Desprestigio de la empresa.</p> <p>3.2. Falta de sentimiento de pertenencia.</p> <p>3.2. Imposibilidad de realizar correctamente la clasificación de residuos en los cestos.</p> <p>3.2. y 3.3. Desconocimiento de la existencia de una modalidad de clasificación de residuos en la empresa.</p> <p>3.2. y 3.3. Daño ambiental.</p>
Componente de la VTC: Comunicacional/ Educativo	<p>3.1. Se registra un discurso ambiental de la empresa hacia la comunidad que no coincide con sus prácticas.</p> <p>3.1.1. Falta de conocimiento por parte de los empleados del mensaje de la empresa en su campaña externa.</p> <hr/> <p>3.2. Falta de una estrategia integral de comunicación hacia los miembros de la empresa en relación a la clasificación de los residuos comerciales.</p> <p>3.2.1. Falta de comunicación del mensaje institucional hacia el interior de la empresa.</p> <p>3.2.2. Falta de señalética que indique dónde debe colocarse cada tipo de residuo, en aquellos lugares donde hay distintos cestos.</p> <hr/> <p>3.3. Inexistencia de espacios de educación y comunicación ambiental al interior de la empresa.</p> <p>3.3.1. Falta de capacitaciones para los empleados sobre el tema de la separación de residuos.</p>
Causas próximas	<p>3.1. Desconocimiento de la importancia de una coherencia entre las prácticas internas invisibles y los discursos externos de la organización.</p> <p>3.1. Prevalencia de la importancia de la imagen pública externa.</p> <p>3.2. Separación histórica de la comunicación interna y externa.</p>

	3.1., 3.2. y 3.3. Falta de una política de comunicación integradora de las acciones externas e internas de la empresa al momento del lanzamiento de la campaña.
Causas básicas	<p>3.1., 3.2. y 3.3. Falta de una política gubernamental orientada a jóvenes y adultos de las empresas y organizaciones locales.</p> <p>3.1., 3.2. y 3.3. Inexistencia histórica hasta el 2013 de un área dedicado a la comunicación institucional o de personas que trabajen la comunicación de la empresa, y falta de conciencia por parte de la gerencia y el directorio en relación a la importancia de contar con dicho trabajo.</p> <p>3.1., 3.2. y 3.3. Crecimiento abrupto de la empresa en un breve lapso de tiempo.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En gabinete se agregaron como causas básicas del componente Comunicacional/Educativo el hecho de que el Área de Comunicación es de existencia reciente y el de que la empresa creció mucho de forma repentina, lo cual explica los aspectos de este componente, según los participantes del gabinete. Se agregó síntoma al aspecto 3.1.1.

Dando fin a la aplicación de esta primera técnica, la versión sintética de la VTC nos permitirá ver de forma general cuáles son las principales causas, consecuencias y síntomas de nuestro problema, conjugando nuevamente los componentes.

<p>TABLA N°6</p> <p>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</p> <p>del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda</p> <p>VTC SINTÉTICA</p>		<p>HERRAMIENTA</p> <p>N° 1</p> <p>04/2017</p>
Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de residuos de distintos tipos. • Falta de cestos suficientes y señalética. • Eliminación de residuos en días no correspondientes. • Realización de una campaña externa para promover la separación de residuos. 	

<p>Consecuencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la existencia de una modalidad de clasificación de residuos en la empresa. • Incomprensión de la postura de la empresa en relación a la temática. • Arbitrariedad en la modalidad de desecho de los residuos. • Descoordinación de prácticas relativas a los residuos. • Desinterés por la clasificación y el reciclado. • Desperdicio del esfuerzo y desmotivación de quienes sí separan los residuos. • Imposibilidad de clasificar y reciclar los desechos reciclables que genera la empresa. • Daño ambiental. • Desprestigio de la empresa.
<p>Frase núcleo de la VTC</p>	<p>Ausencia de estrategias comunicacionales para la separación de residuos al interior de la empresa.</p>
<p>Componentes del problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sociocultural - Político/Institucional - Comunicacional/Educativo
<p>Causas próximas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una política empresarial que establezca un hábito de separación de residuos. • Falta de conciencia y valoración del reciclaje y la problemática ambiental. • Falta de exigencia en relación a la clasificación de la basura por parte del Estado local hacia las empresas. • Desconocimiento de la importancia de una coherencia entre prácticas y discursos de la organización. • Prevalencia de la importancia de la imagen pública externa. • Separación histórica de la comunicación interna y externa.

Causas básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de la clasificación de la basura por parte del Estado local. • Falta de políticas educativas que promuevan el cuidado del ambiente y enseñen a jóvenes y adultos cómo separar los residuos. • Inexistencia histórica de regulación sobre los residuos comerciales en la empresa. • Inexistencia histórica de la clasificación de residuos en la ciudad hasta el 2015. • Falta de una política gubernamental orientada a empresas y organizaciones locales.
-----------------------	---

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Si bien inicialmente se reconoció como problema la incongruencia entre el mensaje de la empresa hacia afuera y hacia adentro, al desplegar lo que finalmente se definió en la VTC pudimos ver la complejidad de la situación: abarca distintos aspectos, tiene causas relacionadas con la propia organización y con otras de mayor rango, y están involucradas no solamente el Área de Comunicación sino todas las áreas de la empresa en tanto sus integrantes no separan la basura o no esgrimen la normativa necesaria, entre otros despliegues que surgieron de la puesta en práctica de esta técnica.

TABLA N°6 VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda VTC SINTÉTICA		HERRAMIENTA N° 2 10/2018
Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de residuos de distintos tipos. • Falta de cestos suficientes y señalética. • Retiro erróneo ocasional de los residuos a la calle. • Realización de una campaña externa para promover la separación de residuos. 	
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la existencia de una modalidad de clasificación de residuos en la empresa. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Recibimiento de llamados de atención por parte de inspectores municipales. • Incomprensión de la postura de la empresa en relación a la temática. • Arbitrariedad en la modalidad de desecho de los residuos. • Descoordinación de prácticas relativas a los residuos. • Desinterés por la clasificación y el reciclado. • Desperdicio del esfuerzo y desmotivación de quienes sí separan los residuos. • Imposibilidad de clasificar y reciclar los desechos reciclables que genera la empresa. • Daño ambiental. • Desprestigio de la empresa.
Frase núcleo de la VTC	Ausencia de estrategias comunicacionales para la separación de residuos al interior de la empresa.
Componentes del problema	<ul style="list-style-type: none"> - Sociocultural - Político/Institucional - Comunicacional/Educativo
Causas próximas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una política empresarial que establezca un hábito de separación de residuos. • Falta de conciencia y valoración del reciclaje y la problemática ambiental. • Desconocimiento de la importancia de una coherencia entre prácticas y discursos de la organización. • Prevalencia de la importancia de la imagen pública externa. • Separación histórica de la comunicación interna y externa.
Causas básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación poco flexible en cuanto a los días de retiro de los distintos tipos de desechos.

	<ul style="list-style-type: none">• Falta de políticas educativas que promuevan el cuidado del ambiente y enseñen a jóvenes y adultos cómo separar los residuos.• Inexistencia histórica de regulación sobre los residuos comerciales en la empresa.• Inexistencia histórica de la clasificación de residuos en la ciudad hasta el 2015.• Falta de una política gubernamental orientada a empresas y organizaciones locales.• Inexistencia histórica hasta el 2013 de trabajo de la comunicación institucional de la empresa.• Crecimiento abrupto de la empresa en un breve lapso de tiempo.
--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

La segunda versión de la tabla N°6 actualiza los elementos señalados en cada nivel de las tablas anteriores.

En la siguiente tabla realizaremos el análisis y prescripción mediante *Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)*, "huellas observables comunicacionalmente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación" (Massoni, 2016 b, p. 101). Esta técnica, propia de la Comunicación Estratégica, nos permitirá, por un lado, reconocer la conceptualización del encuentro que domina en la situación analizada y, por otro, detectar qué recursos de las dimensiones no dominantes podrían incluirse para hacer operar en ella otras racionalidades, considerando que cada dimensión se enfoca en un componente comunicacional particular (Massoni, 2013, p. 65).

<p>TABLA N°7</p> <p>ANÁLISIS Y PRESCRIPCIÓN MEDIANTE MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL</p> <p>del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda</p>	<p>HERRAMIENTA</p> <p>N°1</p> <p>04/2017</p>
---	---







Piezas de comunicación existentes para incentivar a la clasificación de los residuos en Playcom Avellaneda:

- 1) Video propagandístico de la campaña emitido por televisión y redes sociales para todo público, y en el televisor de la oficina de Playcom y Los Amores S.A. en Avellaneda (Santa Fe). El spot está firmado por LitoralTV, uno de los medios de Multimedia Playcom. Fecha: agosto/septiembre 2015. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=PUY0kd1_y4E.
- a) Fotografía tomada en la oficina central de Playcom, en Avellaneda (Santa Fe). Un folleto de la Municipalidad de Avellaneda está pegado a la pared de la cocina, la cual se utiliza a modo de cartelera de comunicación interna; el folleto es pequeño y contiene información sobre los residuos que corresponden a cada selección. Fecha: 27/03/2017.

Paso 1



- b) Mensaje enviado por el correo electrónico interno y colocado en la cartelera de comunicación interna de las distintas oficinas de Playcom. Se compone de un texto y fotos sobre una acción de comunicación perteneciente a la campaña de separación de residuos. Fecha: 14/04/2015.

	<div style="text-align: center;">   </div> <h3 style="text-align: center;">PLAYCOM EN LA FIESTA DEL ALGODÓN</h3> <p>Este fin de semana Avellaneda realizó la 46° Fiesta Provincial y la 28° Fiesta Nacional del Algodón y Playcom estuvo presente en una acción conjunta con la Municipalidad de Avellaneda. Nuestra empresa acompaña la implementación del nuevo sistema de recolección diferenciada de residuos, una medida implementada por el Gobierno de la ciudad en el marco del <u>Programa Avellaneda Medio Ambiente (AMA) y Región Limpia</u>. Por esto, se colocaron unos tachos inflables que representaban cada tipo de residuo, y se realizó un juego con los niños para que practiquen su diferenciación. Se continuará con este tipo de acciones en próximos eventos populares.</p> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 20px;">   </div> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 20px; margin-top: 10px;">  <div style="text-align: center;"> <p>Área de Comunicación comunicacion@playcomla.com.ar Tel. (03482) 15-214782</p> </div>  </div>
<p>Paso 2</p>	<p>Encontramos como Marcas de Racionalidad Comunicacional la linealidad y la verticalidad.</p> <p>En el spot, reconocemos la <i>linealidad</i> en la utilización de recursos comunicativos que no posibilitan un intercambio multidireccional, sino que exponen unidireccionalmente una información establecida por la empresa.</p> <p>En el folleto, que lleva la identificación del Gobierno de la Municipalidad de Avellaneda, la <i>verticalidad</i> aparece al mostrar a este organismo público como emisor del contenido de la pieza, una institución de poder que insta al lector a realizar la clasificación.</p> <p>Ambas marcas también se pueden reconocer en el mensaje de comunicación interna. La <i>linealidad</i>, en el envío masivo de uno a muchos a modo de transmisión de información, y la <i>verticalidad</i>, en la utilización de medios de comunicación interna oficiales de la empresa donde el emisor es el Área de Comunicación.</p>
<p>Paso 3</p>	<p>Estas MRC de linealidad y verticalidad configuran procesos comunicacionales de <i>transferencia</i>, es decir, donde se pretende traspasar una idea de manera</p>

	unidireccional, de uno a otro, y lograr así en ese otro una determinada conducta, pensamiento o reacción. Este proceso se encuadra dentro de la <i>dimensión informativa</i> .
Paso 4	Al ser la única dimensión reconocida, podemos determinar que predomina la <i>dimensión informativa</i> .
Paso 5	Se deberán propiciar los procesos comunicacionales de sensibilización ante la problemática ambiental (<i>dimensión ideológica</i>), la interacción entre los distintos actores implicados, tanto de la empresa como externos (<i>dimensión interaccional</i>), y el encuentro sociocultural (<i>dimensión comunicacional</i>), además de profundizar la dimensión informativa. Dada la escasez del trabajo de comunicación realizado actualmente en relación a la problemática, creemos necesario trabajar las cuatro dimensiones en los tres componentes en que hemos desplegado el problema.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2016 b

La técnica de MRC nos permitió dilucidar cuál es la dimensión predominante -y única- que trabajó Playcom en la campaña 'Avellaneda diferencia su futuro' y que todas se deberán trabajar o profundizar con la Estrategia de Comunicación en relación a la problemática de clasificación de residuos en la empresa. Esta tabla no sufrió modificaciones tras la validación de la VTC.

A continuación, se realiza el *mapeo comunicacional de actores*, que consiste en el reconocimiento y jerarquización de todas aquellas personas, instituciones y grupos que actualmente se encuentren vinculados de manera relevante a los distintos aspectos y componentes del problema.

En las siguientes tablas, la numeración que antecede a cada elemento de los distintos niveles hace referencia a los aspectos de cada componente del problema, enumerados en la tabla N° 2, a los cuales ya hemos hecho referencia en el desglose de niveles de las tablas N° 3, 4 y 5. Así, estos actores fueron reconocidos en relación a los componentes, aspectos, síntomas, consecuencias y causas señalados en dichas tablas con los mismos números que los anteceden.

TABLA N°8 RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda COMPONENTE: Sociocultural		HERRAMIENTA N° 1 04/2017
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	1.1. y 1.3. 1.2. y 1.3.	<ul style="list-style-type: none"> – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda (Gerentes, Jefas de Área y empleados) – Directores/Dueños – Empleados de limpieza – Gerentes – Municipalidad de Avellaneda – Avellaneda Medio Ambiente (área de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente la Municipalidad de Avellaneda)
Consecuencias	1.1. y 1.2. 1.3. 1.1., 1.2. y 1.3.	<ul style="list-style-type: none"> – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda – Municipalidad de Avellaneda – Municipalidad de Avellaneda – Cooperativa recicladora – Comunidad de Avellaneda
Aspectos	1.1., 1.1.1. y 1.1.2.	<ul style="list-style-type: none"> – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda – Instituciones educativas de Avellaneda – Municipalidad de Avellaneda
	1.2.	<ul style="list-style-type: none"> – Empleados de limpieza – Gerentes – Municipalidad de Avellaneda – Cooperativa recicladora

	<p>1.3., 1.3.1., 1.3.2. y 1.3.3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Directores/Dueños - Instituciones educativas de Avellaneda - Comunidad de Avellaneda - Municipalidad de Avellaneda - Estado Provincial - Estado Nacional
<p>Causas próximas</p>	<p>1.1. y 1.2. 1.1. y 1.3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerentes - Directores/Dueños - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Directores/Dueños - Instituciones educativas de Avellaneda - Comunidad de Avellaneda - Municipalidad de Avellaneda - Estado Provincial - Estado Nacional
<p>Causas básicas</p>	<p>1.1. y 1.2. 1.3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Municipalidad de Avellaneda - Concejo Deliberante - Avellaneda Medio Ambiente - Instituciones educativas de Avellaneda - Municipalidad de Avellaneda - Estado Provincial - Estado Nacional

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En el componente Sociocultural se ve la intervención de distintos grupos de actores que operan en diferentes niveles sociales, tanto desde la propia empresa –o directamente relacionados a ella- como desde espacios del poder público.

TABLA N°8 RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda COMPONENTE: Sociocultural		HERRAMIENTA N° 2 01/2019
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	1.1. y 1.3. 1.2. y 1.3.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda (Gerentes, Jefas de Área y empleados) - Empleados de limpieza - Administrativa de Recursos Humanos - Jefa de Área Logística - Gerentes - Inspectores municipales - Avellaneda Medio Ambiente (área de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente la Municipalidad de Avellaneda)
Consecuencias	1.1. y 1.2. 1.2. 1.3. 1.1., 1.2. y 1.3.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Administrativa de Recursos Humanos - Gerente Administrativo - Jefa de Área Logística - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Avellaneda Medio Ambiente - Municipalidad de Avellaneda - Avellaneda Medio Ambiente - Cooperativa clasificadora - Comunidad de Avellaneda
Aspectos	1.1., 1.1.1. y 1.1.2.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Instituciones educativas de Avellaneda - Municipalidad de Avellaneda

	1.2.	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados de limpieza - Gerentes - Administrativa de Recursos Humanos - Jefa de Área Logística - Inspectores municipales - Cooperativa clasificadora
	1.3., 1.3.1., 1.3.2. y 1.3.3.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Directores/Dueños - Instituciones educativas de Avellaneda - Comunidad de Avellaneda - Municipalidad de Avellaneda - Avellaneda Medio Ambiente - Estado Provincial - Estado Nacional
Causas próximas	1.1. y 1.2. 1.1. y 1.3.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerentes - Directores/Dueños - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Directores/Dueños - Instituciones educativas de Avellaneda - Comunidad de Avellaneda - Municipalidad de Avellaneda - Avellaneda Medio Ambiente - Estado Provincial - Estado Nacional
Causas básicas	1.1. y 1.2. 1.3.	<ul style="list-style-type: none"> - Municipalidad de Avellaneda - Concejo Deliberante - Avellaneda Medio Ambiente - Instituciones educativas de Avellaneda - Municipalidad de Avellaneda - Estado Provincial - Estado Nacional

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

A partir de la revisión de la VTC en gabinete, revisamos los actores vinculados. En la lista de actores relacionados a los síntomas del componente Sociocultural decidimos quitar a los Directores/Dueños, ya que éstos no concurren asiduamente a las oficinas y no forman parte de los trabajadores vinculados a estos aspectos. Además, en algunos casos se cambió Municipalidad de Avellaneda por Inspectores municipales o Avellaneda Medio Ambiente, para ser

más específicos acerca de las personas involucradas. También se vinculó a la Administrativa de Recursos Humanos y la Jefa de Área Logística, por ser las encargadas de coordinar el retiro de basura a la calle. Se corrigió "cooperativa recicladora" por "cooperativa clasificadora".

TABLA N°9		HERRAMIENTA N° 1 04/2017
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA		
del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		
COMPONENTE: Político/Institucional		
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	<p>2.2. – Gerentes</p> <p>2.3. – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda</p>	
Consecuencias	<p>2.1. – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda</p> <p>– Directores/Dueños</p> <p>2.2. – Gerentes</p> <p>– Directores/Dueños</p> <p>2.3. – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda</p> <p>– Directores/Dueños</p> <p>– Empleados de limpieza</p>	
Aspectos	<p>2.1. – Gerentes</p> <p>– Directores/Dueños</p> <p>– Trabajadores de las oficinas de Avellaneda</p> <p>– Empleados de limpieza</p>	
	<p>2.2. – Gerentes</p> <p>– Directores/Dueños</p>	
	<p>2.3. – Gerentes</p> <p>– Directores/Dueños</p> <p>2.3.1. – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda</p> <p>2.3.2. – Empleados de limpieza</p>	

Causas próximas	2.1. y 2.3. 2.2.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerentes - Directores/Dueños - Municipalidad de Avellaneda - Estado Provincial - Estado Nacional
Causas básicas	2.1. y 2.3. 2.2. 2.2. y 2.3.	<ul style="list-style-type: none"> - Directores/Dueños - Estado Provincial - Estado Nacional - Municipalidad de Avellaneda

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Por la naturaleza del componente Político/Institucional, en este despliegue aparecen mayormente actores pertenecientes a la organización, y en especial, aquellos que toman decisiones en ella.

TABLA N°9		HERRAMIENTA N° 2 01/2019
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA		
del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		
COMPONENTE: Político/Institucional/Ambiental		
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	2.2. 2.3.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerentes - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Empleados de limpieza
Consecuencias	2.1. 2.2. 2.3.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Directores/Dueños - Gerentes - Directores/Dueños - Gerentes - Trabajadores de las oficinas de Avellaneda - Gerentes - Administrativa de Recursos Humanos - Empleados de limpieza

Aspectos	2.1.	<ul style="list-style-type: none"> – Gerentes – Directores/Dueños – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda – Empleados de limpieza
	2.2.	<ul style="list-style-type: none"> – Gerentes – Directores/Dueños
	2.3. 2.3.1. 2.3.2.	<ul style="list-style-type: none"> – Gerentes – Directores/Dueños – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda – Empleados de limpieza – Administrativa de Recursos Humanos
Causas próximas	2.1, 2.2. y 2.3.	<ul style="list-style-type: none"> – Gerentes – Directores/Dueños
Causas básicas	2.1. y 2.3. 2.2. 2.2. y 2.3.	<ul style="list-style-type: none"> – Directores/Dueños – Gerentes – Estado Provincial – Estado Nacional – Municipalidad de Avellaneda

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Agregamos a la Gerencia como actor directamente vinculado a las consecuencias y causas de los aspectos 2.1 y 2.3 del componente analizado, ya que son ellos quienes toman las decisiones efectivas para realizar estas transformaciones. Reconocemos a la Administrativa de Recursos Humanos como actualmente vinculada a las consecuencias del aspecto 2.3 y también al aspecto 2.3.2 en general, ya que es ella quien actualmente -y probablemente en el futuro- se ocupa de coordinar las tareas de retiro de la basura a la calle por parte del empleado de limpieza encargado. Se ajustaron las modificaciones en relación a las causas próximas señaladas en la tabla N° 4.

TABLA N°10 RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda COMPONENTE: Comunicacional/Educativo		HERRAMIENTA N° 1 04/2017
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	3.1.	<ul style="list-style-type: none"> – Jefa de Comunicación – Gerente Administrativo
	3.2.	<ul style="list-style-type: none"> – Jefa de Comunicación – Gerente Administrativo
	3.2. y 3.3.	<ul style="list-style-type: none"> – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda
Consecuencias	3.1.	<ul style="list-style-type: none"> – Gerentes – Directores/Dueños – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda
	3.1.	<ul style="list-style-type: none"> – Comunidad de Avellaneda
	3.2.	<ul style="list-style-type: none"> – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda
	3.2. y 3.3.	<ul style="list-style-type: none"> – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda – Administrativa de Recursos Humanos – Comunidad de Avellaneda
Aspectos	3.1. y 3.1.1.	<ul style="list-style-type: none"> – Jefa de Comunicación – Gerente Administrativo – Administrativa de Recursos Humanos – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda
	3.2, 3.2.1. y 3.2.2.	<ul style="list-style-type: none"> – Gerente Administrativo – Jefa de Comunicación – Administrativa de Recursos Humanos

	3.3. y 3.3.1.	<ul style="list-style-type: none"> – Gerente Administrativo – Jefa de Comunicación – Administrativa de Recursos Humanos – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda
Causas próximas	3.1., 3.2. y 3.3.	<ul style="list-style-type: none"> – Gerente Administrativo – Jefa de Comunicación – Administrativa de Recursos Humanos
Causas básicas	3.1., 3.2. y 3.3.	<ul style="list-style-type: none"> – Municipalidad de Avellaneda – Avellaneda Medio Ambiente – Centro Industrial y Comercial de Avellaneda

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

El componente Comunicacional/Educativo tiene como actores principales a quienes llevamos adelante la comunicación institucional y a quienes, en el momento de la campaña, tenían a su cargo la comunicación interna –el Área de Recursos Humanos. Además de los actores clave con los que se debe trabajar la comunicación y educación, aparecen en escena dos actores externos a la organización pero que están de algún modo relacionados en este componente: Avellaneda Medio Ambiente, área de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda –con el cual se llevó adelante la campaña municipal- y el Centro Industrial y Comercial de Avellaneda –que nuclea a una gran cantidad de empresas de la ciudad, convirtiéndose en una pieza muy importante a considerar en nuestra estrategia.

TABLA N°10		HERRAMIENTA N° 2 01/2019
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA		
del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		
COMPONENTE: Comunicacional/Educativo		
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	3.1. 3.1.1. 3.2.	<ul style="list-style-type: none"> – Jefa de Comunicación – Gerente Administrativo – Jefa de Comunicación – Jefa de Comunicación – Gerente Administrativo

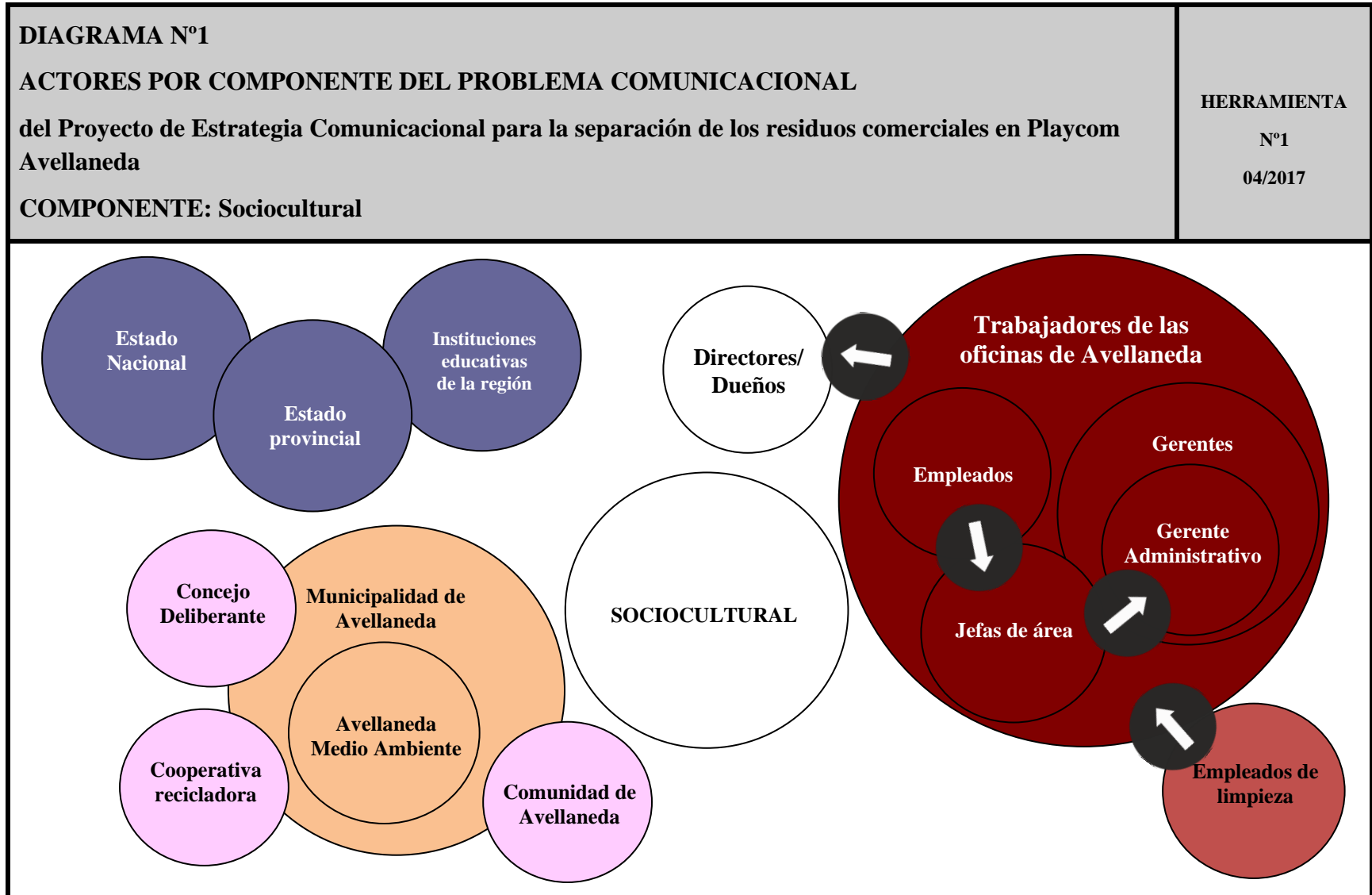
	3.2. y 3.3.	– Trabajadores de las oficinas de Avellaneda
Consecuencias	3.1. 3.1. 3.2. 3.2. y 3.3. 3.2. y 3.3.	– Gerentes – Directores/Dueños – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda – Comunidad de Avellaneda – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda – Administrativa de Recursos Humanos – Comunidad de Avellaneda
Aspectos	3.1. y 3.1.1.	– Jefa de Comunicación – Gerente Administrativo – Administrativa de Recursos Humanos – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda
	3.2, 3.2.1. y 3.2.2.	– Gerente Administrativo – Jefa de Comunicación – Administrativa de Recursos Humanos
	3.3. y 3.3.1.	– Gerente Administrativo – Jefa de Comunicación – Administrativa de Recursos Humanos – Trabajadores de las oficinas de Avellaneda
Causas próximas	3.1., 3.2. y 3.3.	– Gerente Administrativo – Jefa de Comunicación – Administrativa de Recursos Humanos
Causas básicas	3.1., 3.2. y 3.3. 3.1., 3.2. y 3.3.	– Municipalidad de Avellaneda – Avellaneda Medio Ambiente – Centro Industrial y Comercial de Avellaneda – Directores/Dueños – Gerentes

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se agregaron los actores vinculados a las nuevas causas básicas reconocidas en la herramienta 2 de la tabla N° 5.

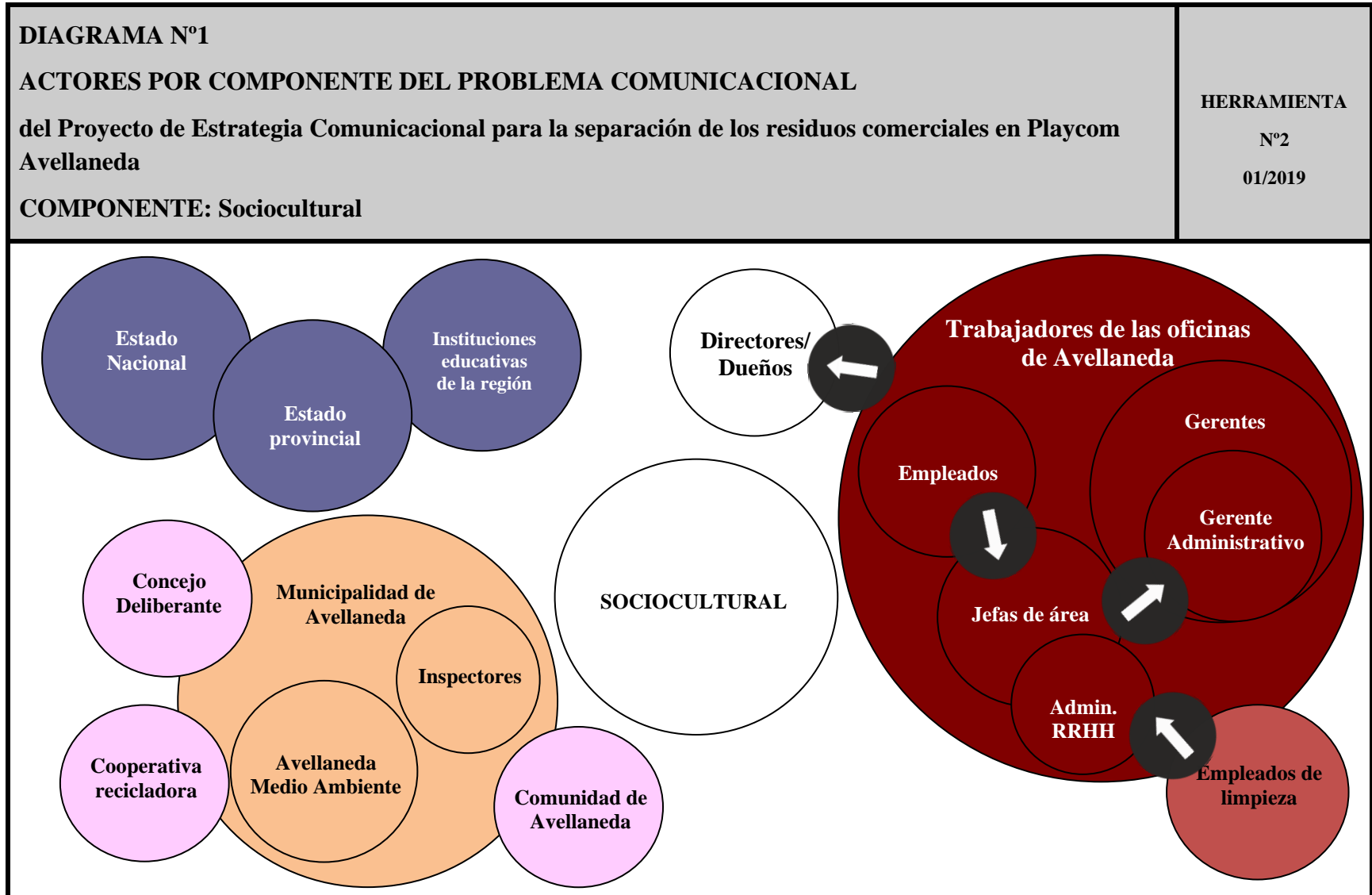
Siguiendo la Metodología de la Comunicación Estratégica (Massoni, 2013 y 2015), para aplicar la técnica Mapeo Comunicacional de Actores en los siguientes diagramas graficaremos el nivel de relevancia y las relaciones de los actores de acuerdo con cada componente. En el centro ubicaremos el componente analizado y a su alrededor los actores encerrados en círculos, cuyos tamaños dependerán de su relevancia para con el componente –a mayor tamaño del círculo, mayor relevancia del actor señalado en él. Asimismo, ubicaremos juntos a los actores vinculados y aislados a los no vinculados.

Finalmente, agregaremos signos para graficar detalles de las vinculaciones entre actores: con la *flecha* marcaremos relaciones jerárquicas –la flecha apunta al de mayor jerarquía-; con el signo *menos*, las relaciones en que se coopera solamente para acciones puntuales; y con las *flechas múltiples*, las relaciones heterárquicas.



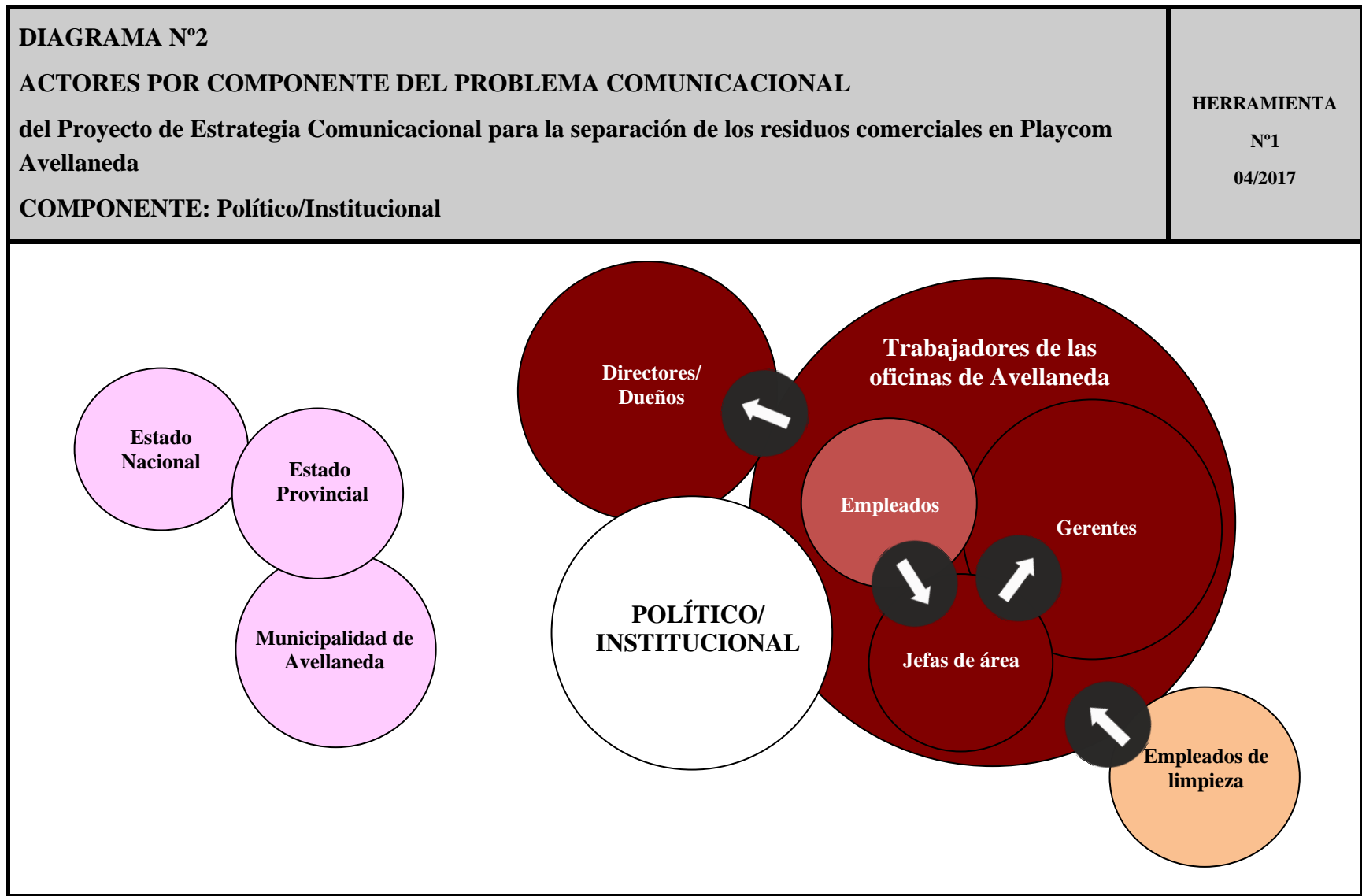
Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En este primer diagrama podemos apreciar la organización de los actores en torno al componente Sociocultural y entre ellos. Mostramos como principales a los trabajadores de las oficinas de Avellaneda, marcando sus distintos integrantes.



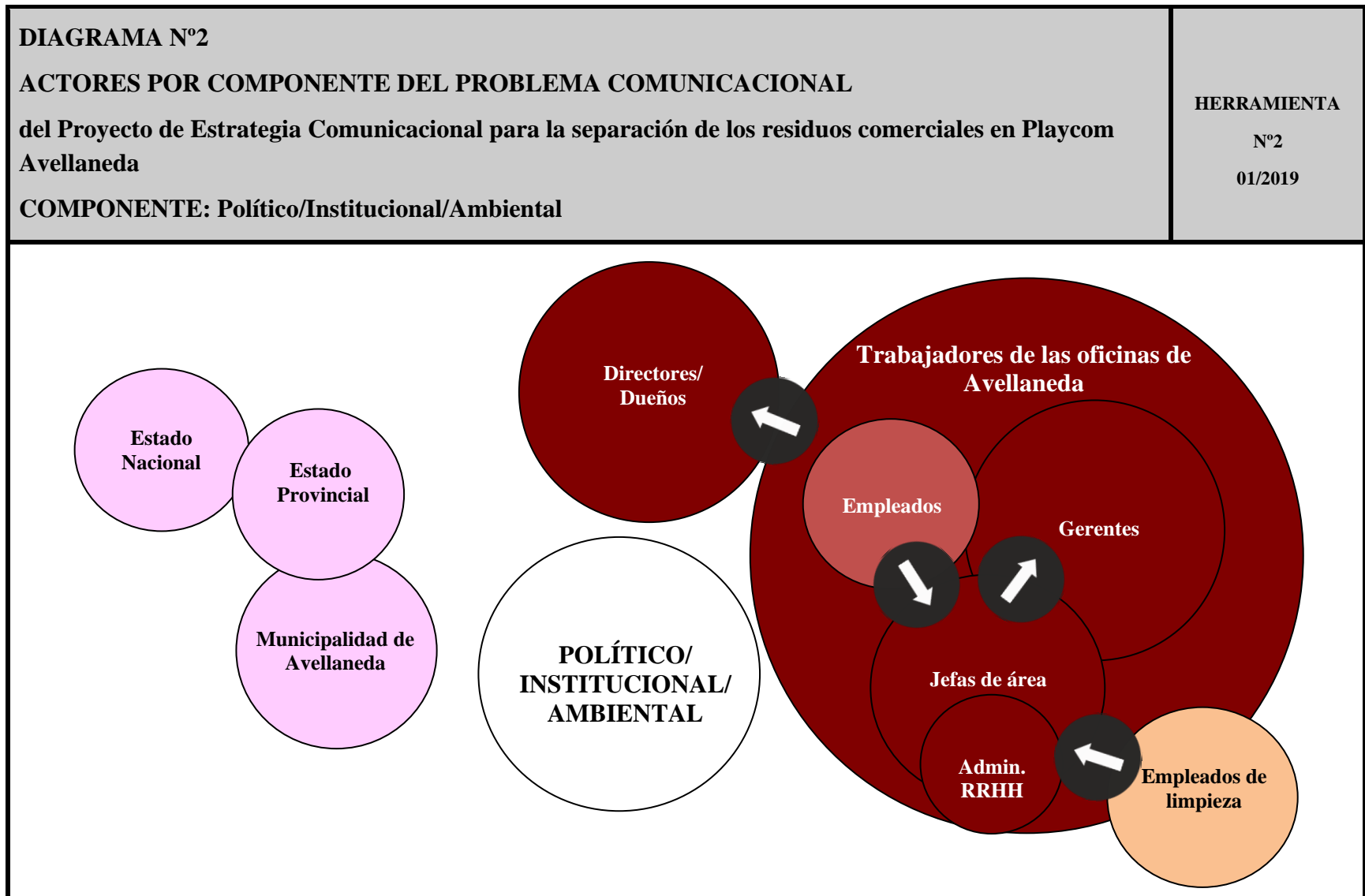
Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En esta nueva versión del diagrama N° 1, incorporamos a los inspectores municipales y la Administrativa de Recursos Humanos.



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

El segundo diagrama pone el énfasis en la institución y, más precisamente, en quienes la lideran o ejercen un poder de toma de decisiones en relación a su funcionamiento.



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En esta segunda herramienta del diagrama N° 2, incorporamos a la Administrativa de Recursos Humanos, así como también actualizamos el nombre del componente.

Una vez reconocidos todos los actores involucrados, los agruparemos según el modo en que se vinculan con la problemática, o sea, de acuerdo con su pertenencia a lo que se define como *Matriz Sociocultural*, el "esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social" (Massoni, 2013, p. 83).

TABLA N°11 RECONOCIMIENTO DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	HERRAMIENTA N°1 04/2017
Los que no clasifican la basura	
Los que establecen políticas empresariales	
Los que comunican y capacitan	
Los que se benefician	
Los que gobiernan y legislan	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Con base en el reconocimiento de actores, los agrupamos en las cinco matrices que pudimos reconocer. Esta tabla no sufrió modificaciones.

A continuación, se desplegarán características de cada una de ellas. Para caracterizar a las distintas matrices, analizaremos cuáles son los saberes o conocimientos, intereses simbólicos, necesidades materiales, expectativas y emociones compartidos por los actores que la conforman, y que los diferencian de las otras matrices (Massoni, 2013, p. 84).

En la herramienta N°2 de siguientes tablas, la numeración que antecede a las emociones hace referencia a los aspectos de cada componente del problema, enumerados en la tabla N°2.

Así, estas emociones están vinculadas a los aspectos que especificamos con los números.

TABLA N°12		HERRAMIENTA
CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°1 04/2017
Matriz Sociocultural: Los que no clasifican la basura		
Actores	Empleados de las oficinas de Avellaneda Jefes de Área de las oficinas de Avellaneda Empleados de limpieza	
Expectativas	Cumplir con las exigencias de la empresa.	
Necesidades	Tener espacios de trabajo limpios y cómodos. Tener directivas claras con respecto a la clasificación y retiro de la basura. Deshacerse de la basura de forma ágil y sin dificultar el desarrollo de su trabajo.	
Intereses	Cumplir con las expectativas de los que establecen políticas empresariales.	
Saberes	Conocimiento de la campaña municipal de clasificación de residuos domiciliarios.	
Emociones	Amor (aceptación, adhesión). Aversión (desdén). Vergüenza (pena, culpa, arrepentimiento).	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Esta primera Matriz Sociocultural será clave en nuestra Estrategia Comunicacional, ya que es donde deben cambiar las prácticas concretas que realizarán la transformación deseada. Aquí están los actores que efectivamente no

separan los residuos como corresponde, pero tampoco tienen los medios materiales y normativos ni los conocimientos suficientes para realizarlo.

TABLA N°12		HERRAMIENTA
CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°2 01/2019
Matriz Sociocultural: Los que no clasifican la basura		
Actores	Empleados de las oficinas de Avellaneda Jefes de Área de las oficinas de Avellaneda Empleados de limpieza	
Expectativas	Cumplir con las exigencias de la empresa.	
Necesidades	Tener espacios de trabajo limpios y cómodos. Tener directivas claras con respecto a la clasificación y retiro de la basura. Deshacerse de la basura de forma ágil y sin dificultar el desarrollo de su trabajo.	
Intereses	Cumplir con las expectativas de los que establecen políticas empresariales.	
Saberes	Conocimiento de la campaña municipal de clasificación de residuos domiciliarios.	
Emociones	1.1. Vergüenza (retraimiento), aversión (desdén). 1.1.1. Cólera (fastidio). 1.1.2. Vergüenza (retraimiento), aversión (desdén). 1.2. Miedo (preocupación), vergüenza (culpa). 1.3. Vergüenza (retraimiento). 1.3.1. Aversión (desdén).	

	<p>1.3.2. Aversión (desdén).</p> <p>1.3.3. Alegría (alivio), aversión (desdén).</p> <p>2.1. Miedo (inquietud).</p> <p>2.2. Miedo (inquietud).</p> <p>2.3. Cólera (irritabilidad).</p> <p>2.3.1. Cólera (fastidio), miedo (inquietud).</p> <p>2.3.2. Miedo (inquietud).</p> <p>3.1. Miedo (inquietud), vergüenza (humillación).</p> <p>3.1.1. Miedo (inquietud).</p> <p>3.2. Cólera (impaciencia).</p> <p>3.2.1. Tristeza (pena).</p> <p>3.2.2. Miedo (inquietud).</p> <p>3.3. Miedo (inquietud).</p> <p>3.3.1. Miedo (inquietud), amor (adhesión).</p>
--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se especificaron las emociones vinculadas a los distintos componentes y aspectos.

<p>TABLA N°13</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</p> <p>del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda</p>		<p>HERRAMIENTA</p> <p>N°1</p> <p>04/2017</p>
<p>Matriz Sociocultural: Los que establecen políticas empresariales</p>		
<p>Actores</p>	<p>Gerentes</p> <p>Directores/Dueños</p>	

Expectativas	Lograr que se clasifique la basura en las oficinas de Avellaneda.
Necesidades	Tener espacios de trabajo limpios y cómodos. No generar gastos extraordinarios.
Intereses	Lograr que haya una conciencia ambientalista en relación a la separación de residuos. Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa. Cumplir con la normativa municipal.
Saberes	Conocimiento de la campaña municipal de clasificación de residuos y de la importancia del cuidado del ambiente.
Emociones	Amor (aceptación, adhesión), alegría (alivio, gratificación, orgullo, satisfacción), vergüenza (pena, culpa, arrepentimiento).

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Los actores de esta Matriz Sociocultural tienen necesidades en común con la anterior, ya que conviven en un mismo espacio de trabajo. Por su parte, estos actores tienen la posibilidad de realizar un cambio desde el lugar de la normativa, además de ser quienes disponen de los medios materiales para proveer de una infraestructura adecuada. Son los últimos responsables sobre la campaña y sobre todas las acciones de comunicación que se lleven a cabo.

TABLA N°13		HERRAMIENTA N°2 01/2019
CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		
Matriz Sociocultural: Los que establecen políticas empresariales		
Actores	Gerentes Directores/Dueños	
Expectativas	Lograr que se clasifique la basura en las oficinas de Avellaneda.	

Necesidades	Tener espacios de trabajo limpios y cómodos. No generar gastos extraordinarios.
Intereses	Lograr que haya una conciencia ambientalista en relación a la separación de residuos. Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa. Cumplir con la normativa municipal.
Saberes	Conocimiento de la campaña municipal de clasificación de residuos y de la importancia del cuidado del ambiente.
Emociones	<p>1.1. Vergüenza (culpa).</p> <p>1.1.1. Tristeza (aflicción).</p> <p>1.1.2. Tristeza (aflicción).</p> <p>1.2. Vergüenza (culpa).</p> <p>1.3. Vergüenza (remordimiento).</p> <p>1.3.1. Tristeza (aflicción).</p> <p>1.3.2. Tristeza (aflicción).</p> <p>1.3.3. Vergüenza (remordimiento).</p> <p>2.1. Vergüenza (culpa).</p> <p>2.2. Vergüenza (culpa, arrepentimiento).</p> <p>2.3. Vergüenza (culpa, arrepentimiento).</p> <p>2.3.1. Tristeza (aflicción).</p> <p>2.3.2. Vergüenza (culpa, arrepentimiento).</p> <p>3.1. Vergüenza (culpa, arrepentimiento).</p> <p>3.1.1. Vergüenza (culpa), tristeza (desaliento).</p> <p>3.2. Vergüenza (culpa), tristeza (pena).</p>

	<p>3.2.1. Vergüenza (culpa), tristeza (pena).</p> <p>3.2.2. Vergüenza (culpa), cólera (irritabilidad).</p> <p>3.3. Vergüenza (culpa), tristeza (pena).</p> <p>3.3.1. Vergüenza (culpa), tristeza (pena), amor (adhesión).</p>
--	---

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se especificaron las emociones vinculadas a los distintos componentes y aspectos.

TABLA N°14		HERRAMIENTA
CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°1 04/2017
Matriz Sociocultural: Los que comunican y capacitan		
Actores	<p>Jefa de Comunicación</p> <p>Administrativa de Recursos Humanos</p> <p>Avellaneda Medio Ambiente</p> <p>Instituciones educativas de Avellaneda</p> <p>Centro Industrial y Comercial de Avellaneda</p>	
Expectativas	<p>Lograr el conocimiento y cumplimiento de la campaña de clasificación de residuos.</p>	
Necesidades	<p>Contar con información certera acerca de las modalidades establecidas por la Municipalidad para la clasificación y recolección de residuos en Avellaneda. Tener espacios de encuentro con los que no clasifican y los que establecen políticas empresariales, así como también con los otros actores de la matriz.</p>	
Intereses	<p>Lograr que haya una conciencia ambientalista en relación a la separación de residuos. Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa y de la Municipalidad. Lograr que se clasifiquen y saquen los residuos según lo estableció la Municipalidad.</p>	

Saberes	Conocimiento de la campaña municipal de clasificación de residuos y de la importancia del cuidado del ambiente, así como también de los medios y canales de comunicación. Producción de piezas de comunicación.
Emociones	Amor (aceptación, adhesión), alegría (alivio, gratificación, orgullo, satisfacción), vergüenza (pena, culpa).

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Actuaremos desde esta matriz, donde estamos insertos como parte del Área de Comunicación de Playcom. Reconocemos actores aliados por iguales intereses y necesidades, y es a partir de la cual podremos propiciar encuentros con los otros actores y matrices.

TABLA N°14		HERRAMIENTA
CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°2 01/2019
Matriz Sociocultural: Los que comunican y capacitan		
Actores	Jefa de Comunicación Administrativa de Recursos Humanos Avellaneda Medio Ambiente Instituciones educativas de Avellaneda Centro Industrial y Comercial de Avellaneda	
Expectativas	Lograr el conocimiento y cumplimiento de la campaña de clasificación de residuos.	
Necesidades	Contar con información certera acerca de las modalidades establecidas por la Municipalidad para la clasificación y recolección de residuos en Avellaneda. Tener espacios de encuentro con los que no clasifican y los que establecen políticas empresariales, así como también con los otros actores de la matriz.	

Intereses	Lograr que haya una conciencia ambientalista en relación a la separación de residuos. Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa y de la Municipalidad. Lograr que se clasifiquen y saquen los residuos según lo estableció la Municipalidad.
Saberes	Conocimiento de la campaña municipal de clasificación de residuos y de la importancia del cuidado del ambiente, así como también de los medios y canales de comunicación. Producción de piezas de comunicación.
Emociones	<p>1.1. Tristeza (pena).</p> <p>1.1.1. Tristeza (pena).</p> <p>1.1.2. Tristeza (pena).</p> <p>1.2. Tristeza (pena).</p> <p>1.3. Miedo (preocupación).</p> <p>1.3.1. Miedo (preocupación).</p> <p>1.3.2. Cólera (indignación).</p> <p>1.3.3. Cólera (indignación).</p> <p>2.1. Vergüenza (pena).</p> <p>2.2. Miedo (preocupación).</p> <p>2.3. Cólera (molestia).</p> <p>2.3.1. Cólera (molestia), vergüenza (culpa).</p> <p>2.3.2. Vergüenza (culpa).</p> <p>3.1. Vergüenza (remordimiento).</p> <p>3.1.1. Vergüenza (culpa).</p> <p>3.2. Vergüenza (culpa).</p> <p>3.2.1. Vergüenza (culpa).</p>

	<p>3.2.2. Vergüenza (culpa).</p> <p>3.3. Vergüenza (culpa).</p> <p>3.3.1. Vergüenza (culpa), amor (adhesión).</p>
--	---

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se especificaron las emociones vinculadas a los distintos componentes y aspectos.

TABLA N°15 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		HERRAMIENTA N°1 04/2017
Matriz Sociocultural: Los que se benefician		
Actores	Comunidad de Avellaneda Cooperativa recicladora	
Expectativas	Lograr el reciclado de la basura.	
Necesidades	Tener una ciudad limpia. Lograr que se cumpla con una correcta clasificación y recolección de los residuos comerciales. Tener los medios para lograr el reciclado.	
Intereses	Lograr que haya una conciencia ambientalista en relación al reciclaje de residuos.	
Saberes	Separar los residuos según lo establece la Municipalidad. Importancia del cuidado del ambiente.	
Emociones	Amor (aceptación, adhesión), alegría (alivio, gratificación, orgullo, satisfacción), miedo (inquietud, preocupación).	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En esta matriz están involucrados dos actores que no forman parte de la empresa ni del gobierno municipal, pero que son el inicio y el fin de la cadena de clasificación y posterior reciclaje de la basura. Ambos son partes interesadas, ya

que se beneficiarán directa o indirectamente con el logro de la correcta clasificación: la comunidad local, como beneficiaria del cuidado del ambiente, y la cooperativa recicladora, de una manera más obvia, ya que será la que reciba el material reciclable para su posterior comercialización.

TABLA N°15		HERRAMIENTA
CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°2 01/2019
Matriz Sociocultural: Los que se benefician		
Actores	Comunidad de Avellaneda Cooperativa clasificadora	
Expectativas	Lograr el reciclado de la basura.	
Necesidades	Tener una ciudad limpia. Lograr que se cumpla con una correcta clasificación y recolección de los residuos comerciales. Tener los medios para lograr el reciclado.	
Intereses	Lograr que haya una conciencia ambientalista en relación al reciclaje de residuos.	
Saberes	Separar los residuos según lo establece la Municipalidad. Importancia del cuidado del ambiente.	
Emociones	1.1. Aversión (repulsión), tristeza (desaliento). 1.1.1. Aversión (repulsión), tristeza (desaliento). 1.1.2. Aversión (repulsión), tristeza (desaliento). 1.2. Tristeza (desaliento). 1.3. Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).	

	<p>1.3.1. Tristeza (desaliento).</p> <p>1.3.2. Tristeza (desaliento).</p> <p>1.3.3. Cólera (indignación, fastidio).</p> <p>2.1. Aversión (repulsión).</p> <p>2.2. Tristeza (desaliento).</p> <p>2.3. Tristeza (desaliento).</p> <p>2.3.1. Cólera (indignación, fastidio).</p> <p>2.3.2. Cólera (indignación, fastidio).</p> <p>3.1. Cólera (indignación).</p> <p>3.1.1. Tristeza (desaliento).</p> <p>3.2. Tristeza (desaliento).</p> <p>3.2.1. Tristeza (desaliento).</p> <p>3.2.2. Tristeza (desaliento).</p> <p>3.3. Tristeza (desaliento).</p> <p>3.3.1. Tristeza (desaliento), amor (adhesión).</p>
--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se especificaron las emociones vinculadas a los distintos componentes y aspectos. Se corrigió "cooperativa recicladora" por "cooperativa clasificadora".

TABLA N°16		HERRAMIENTA
CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°1 04/2017
Matriz Sociocultural: Los que gobiernan y legislan		
Actores	Municipalidad de Avellaneda	

	Concejo Deliberante Estado Provincial Estado Nacional
Expectativas	Lograr una mayor limpieza de los espacios urbanos y reducir la cantidad de residuos enterrados.
Necesidades	Contar con fondos suficientes para solventar las campañas de recolección diferenciada. Establecer alianzas con las otras matrices.
Intereses	Lograr que haya una conciencia ambientalista y reducir el impacto ambiental de la generación de basura urbana.
Saberes	Gestión pública, legislación, conocimiento de estudios y estadísticas de impacto ambiental de la basura generada.
Emociones	Amor (aceptación, adhesión), alegría (alivio, gratificación, orgullo, satisfacción), miedo (inquietud, preocupación).

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Aquí se reúne a todos los actores que toman decisiones desde el poder público, en el sentido de tener la facultad de generar normativas generales a nivel local, provincial o nacional con respecto a la situación problemática. Su interés tiene que ver con objetivos a largo plazo de sus planes de gobierno.

TABLA N°16		HERRAMIENTA N°2 01/2019
CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		
Matriz Sociocultural: Los que gobiernan y legislan		
Actores	Municipalidad de Avellaneda Inspectores municipales	

	<p>Concejo Deliberante</p> <p>Estado Provincial</p> <p>Estado Nacional</p>
Expectativas	Lograr una mayor limpieza de los espacios urbanos y reducir la cantidad de residuos enterrados.
Necesidades	Contar con fondos suficientes para solventar las campañas de recolección diferenciada. Establecer alianzas con las otras matrices.
Intereses	Lograr que haya una conciencia ambientalista y reducir el impacto ambiental de la generación de basura urbana.
Saberes	Gestión pública, legislación, conocimiento de estudios y estadísticas de impacto ambiental de la basura generada.
Emociones	<p>1.1. Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).</p> <p>1.1.1. Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).</p> <p>1.1.2. Vergüenza (culpa).</p> <p>1.2. Miedo (preocupación), cólera (enojo).</p> <p>1.3. Miedo (preocupación).</p> <p>1.3.1. Aversión (repulsión), miedo (preocupación).</p> <p>1.3.2. Aversión (repulsión), miedo (preocupación).</p> <p>1.3.3. Cólera (enojo).</p> <p>2.1. Aversión (repulsión).</p> <p>2.2. Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).</p> <p>2.3. Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).</p>

	<p>2.3.1. Aversión (repulsión), vergüenza (culpa).</p> <p>2.3.2. Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).</p> <p>3.1. Cólera (molestia).</p> <p>3.1.1. Cólera (molestia).</p> <p>3.2. Aversión (repulsión), vergüenza (culpa).</p> <p>3.2.1. Aversión (repulsión).</p> <p>3.2.2. Aversión (repulsión).</p> <p>3.3. Aversión (repulsión), vergüenza (culpa).</p> <p>3.3.1. Aversión (repulsión), vergüenza (culpa), amor (adhesión).</p>
--	---

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se actualizaron los actores integrantes de la Matriz Sociocultural y se especificaron las emociones vinculadas a los distintos componentes y aspectos.

TABLA N°17		HERRAMIENTA
EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°1 04/2017
Componente: Sociocultural		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
1.1	Los que no clasifican la basura	Vergüenza
	Los que establecen políticas empresariales	Vergüenza
	Los que comunican y capacitan	Vergüenza
	Los que gobiernan y legislan	Miedo
1.2	Los que no clasifican la basura	Miedo

	Los que establecen políticas empresariales	Vergüenza
	Los que comunican y capacitan	Vergüenza
	Los que gobiernan y legislan	Miedo
	Los que se benefician	Tristeza
1.3	Los que no clasifican la basura	Vergüenza
	Los que establecen políticas empresariales	Vergüenza
	Los que comunican y capacitan	Vergüenza
	Los que gobiernan y legislan	Miedo
	Los que se benefician	Tristeza

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Las emociones reconocidas con respecto a la problemática son todas de tipo negativa: vergüenza, miedo y tristeza. Dan cuenta de cierta conciencia acerca de que la clasificación de la basura no se está haciendo correctamente y de que se está provocando un daño y un incumplimiento, aunque estas emociones no hayan causado por sí solas un cambio de comportamiento en los actores.

TABLA N°17		HERRAMIENTA
EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°2
		01/2019
Componente: Sociocultural		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
1.1	Los que no clasifican la basura	Vergüenza (retramiento), aversión (desdén).
	Los que establecen políticas empresariales	Vergüenza (culpa).
	Los que comunican y capacitan	Tristeza (pena).
	Los que se benefician	Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).
	Los que gobiernan y legislan	Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).

<p>1.1.1</p>	<p>Los que no clasifican la basura</p> <p>Los que establecen políticas empresariales</p> <p>Los que comunican y capacitan</p> <p>Los que se benefician</p> <p>Los que gobiernan y legislan</p>	<p>Cólera (fastidio).</p> <p>Tristeza (aflicción).</p> <p>Tristeza (pena).</p> <p>Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).</p> <p>Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).</p>
<p>1.1.2</p>	<p>Los que no clasifican la basura</p> <p>Los que establecen políticas empresariales</p> <p>Los que comunican y capacitan</p> <p>Los que se benefician</p> <p>Los que gobiernan y legislan</p>	<p>Vergüenza (retramiento), aversión (desdén).</p> <p>Tristeza (aflicción).</p> <p>Tristeza (pena).</p> <p>Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).</p> <p>Vergüenza (culpa).</p>
<p>1.2</p>	<p>Los que no clasifican la basura</p> <p>Los que establecen políticas empresariales</p> <p>Los que comunican y capacitan</p> <p>Los que se benefician</p> <p>Los que gobiernan y legislan</p>	<p>Miedo (preocupación), vergüenza (culpa).</p> <p>Vergüenza (culpa).</p> <p>Tristeza (pena).</p> <p>Tristeza (desaliento).</p> <p>Miedo (preocupación), cólera (enojo).</p>
<p>1.3</p>	<p>Los que no clasifican la basura</p> <p>Los que establecen políticas empresariales</p> <p>Los que comunican y capacitan</p> <p>Los que se benefician</p> <p>Los que gobiernan y legislan</p>	<p>Vergüenza (retramiento).</p> <p>Vergüenza (remordimiento).</p> <p>Miedo (preocupación).</p> <p>Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).</p> <p>Miedo (preocupación).</p>
<p>1.3.1</p>	<p>Los que no clasifican la basura</p>	<p>Aversión (desdén).</p>

	Los que establecen políticas empresariales Los que comunican y capacitan Los que se benefician Los que gobiernan y legislan	Tristeza (aflicción). Miedo (preocupación). Tristeza (desaliento). Aversión (repulsión), miedo (preocupación).
1.3.2	Los que no clasifican la basura Los que establecen políticas empresariales Los que comunican y capacitan Los que se benefician Los que gobiernan y legislan	Aversión (desdén). Tristeza (aflicción). Cólera (indignación). Tristeza (desaliento). Aversión (repulsión), miedo (preocupación).
1.3.3	Los que no clasifican la basura Los que establecen políticas empresariales Los que comunican y capacitan Los que se benefician Los que gobiernan y legislan	Alegría (alivio), aversión (desdén). Vergüenza (remordimiento). Cólera (indignación). Cólera (indignación, fastidio). Cólera (enojo).

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En esta segunda herramienta de la tabla, ampliamos la descripción de emociones de cada Matriz Sociocultural por componente y aspecto de la VTC, según lo reconocido en las tablas Caracterización de Matrices Socioculturales.

TABLA N°18		HERRAMIENTA
EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC		N°1
del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de		04/2017
los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		
Componente: Político/Institucional		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
2.1	Los que no clasifican la basura	Miedo

	Los que establecen políticas empresariales	Vergüenza
2.2	Los que establecen políticas empresariales	Vergüenza
2.3	Los que no clasifican la basura	Aversión
	Los que establecen políticas empresariales	Miedo

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

A través de las emociones identificadas podemos ver que se reconoce el problema ante su planteo, pero no era reconocido como un conflicto antes de plantearlo como tal y tampoco se habían percatado del incumplimiento de la normativa municipal, tras lo cual emergieron estas emociones.

TABLA N°18		HERRAMIENTA
EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°2 01/2019
Componente: Político/Institucional/Ambiental		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
2.1	Los que no clasifican la basura	Miedo (inquietud).
	Los que establecen políticas empresariales	Vergüenza (culpa).
	Los que comunican y capacitan	Vergüenza (pena).
	Los que se benefician	Aversión (repulsión).
	Los que gobiernan y legislan	Aversión (repulsión).
2.2	Los que no clasifican la basura	Miedo (inquietud).
	Los que establecen políticas empresariales	Vergüenza (culpa, arrepentimiento).
	Los que comunican y capacitan	Miedo (preocupación).
	Los que se benefician	Tristeza (desaliento).

	Los que gobiernan y legislan	Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).
2.3	Los que no clasifican la basura Los que establecen políticas empresariales Los que comunican y capacitan Los que se benefician Los que gobiernan y legislan	Cólera (irritabilidad). Vergüenza (culpa, arrepentimiento). Cólera (molestia). Tristeza (desaliento). Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).
2.3.1	Los que no clasifican la basura Los que establecen políticas empresariales Los que comunican y capacitan Los que se benefician Los que gobiernan y legislan	Cólera (fastidio), miedo (inquietud). Tristeza (aflicción). Cólera (molestia), vergüenza (culpa). Cólera (indignación, fastidio). Aversión (repulsión), vergüenza (culpa).
2.3.2	Los que no clasifican la basura Los que establecen políticas empresariales Los que comunican y capacitan Los que se benefician Los que gobiernan y legislan	Miedo (inquietud). Vergüenza (culpa, arrepentimiento). Vergüenza (culpa). Cólera (indignación, fastidio). Aversión (repulsión), tristeza (desaliento).

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En esta segunda herramienta de la tabla, ampliamos la descripción de emociones de cada Matriz Sociocultural por componente y aspecto de la VTC, según lo reconocido en las tablas Caracterización de Matrices Socioculturales.

TABLA N°19		HERRAMIENTA
EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°1 04/2017
Componente: Comunicacional/Educativo		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
3.1	Los que no clasifican la basura	Miedo
	Los que establecen políticas empresariales	Vergüenza
	Los que comunican y capacitan	Vergüenza
3.2	Los que establecen políticas empresariales	Miedo
	Los que comunican y capacitan	Vergüenza
3.3	Los que no clasifican la basura	Aversión
	Los que establecen políticas empresariales	Aversión
	Los que comunican y capacitan	Vergüenza

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Como ejecutores de un plan de comunicación tradicional, y siendo profesionales de la comunicación, no es sorprendente encontrarnos con emociones relacionadas a la vergüenza ante el reconocimiento de las contradicciones encontradas en nuestro trabajo con la campaña. A esto se suma la identificación de una falta de capacidad de articulación existente durante el tiempo en que se realizó la campaña.

TABLA N°19		HERRAMIENTA
EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		N°2 01/2019
Componente: Comunicacional/Educativo		
Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
3.1	Los que no clasifican la basura Los que establecen políticas empresariales Los que comunican y capacitan Los que se benefician Los que gobiernan y legislan	Miedo (inquietud), vergüenza (humillación). Vergüenza (culpa, arrepentimiento). Vergüenza (remordimiento). Cólera (indignación). Cólera (molestia).
3.1.1	Los que no clasifican la basura Los que establecen políticas empresariales Los que comunican y capacitan Los que se benefician Los que gobiernan y legislan	Miedo (inquietud). Vergüenza (culpa), tristeza (desaliento). Vergüenza (culpa). Tristeza (desaliento). Cólera (molestia).
3.2	Los que no clasifican la basura Los que establecen políticas empresariales Los que comunican y capacitan Los que se benefician Los que gobiernan y legislan	Cólera (impaciencia). Vergüenza (culpa), tristeza (pena). Vergüenza (culpa). Tristeza (desaliento). Aversión (repulsión), vergüenza (culpa).
3.2.1	Los que no clasifican la basura Los que establecen políticas empresariales	Tristeza (pena). Vergüenza (culpa), tristeza (pena).

	<p>Los que comunican y capacitan</p> <p>Los que se benefician</p> <p>Los que gobiernan y legislan</p>	<p>Vergüenza (culpa).</p> <p>Tristeza (desaliento).</p> <p>Aversión (repulsión).</p>
3.2.2	<p>Los que no clasifican la basura</p> <p>Los que establecen políticas empresariales</p> <p>Los que comunican y capacitan</p> <p>Los que se benefician</p> <p>Los que gobiernan y legislan</p>	<p>Miedo (inquietud).</p> <p>Vergüenza (culpa), cólera (irritabilidad).</p> <p>Vergüenza (culpa).</p> <p>Tristeza (desaliento).</p> <p>Aversión (repulsión).</p>
3.3	<p>Los que no clasifican la basura</p> <p>Los que establecen políticas empresariales</p> <p>Los que comunican y capacitan</p> <p>Los que se benefician</p> <p>Los que gobiernan y legislan</p>	<p>Miedo (inquietud).</p> <p>Vergüenza (culpa), tristeza (pena).</p> <p>Vergüenza (culpa).</p> <p>Tristeza (desaliento).</p> <p>Aversión (repulsión), vergüenza (culpa).</p>
3.3	<p>Los que no clasifican la basura</p> <p>Los que establecen políticas empresariales</p> <p>Los que comunican y capacitan</p> <p>Los que se benefician</p> <p>Los que gobiernan y legislan</p>	<p>Miedo (inquietud), amor (adhesión).</p> <p>Vergüenza (culpa), tristeza (pena), amor (adhesión).</p> <p>Vergüenza (culpa), amor (adhesión).</p> <p>Tristeza (desaliento), amor (adhesión).</p> <p>Aversión (repulsión), vergüenza (culpa), amor (adhesión).</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En esta segunda herramienta de la tabla, ampliamos la descripción de emociones de cada Matriz Sociocultural por componente y aspecto de la VTC, según lo reconocido en las tablas Caracterización de Matrices Socioculturales.

Como siguiente paso, aplicaremos otra técnica de la Metodología de la Comunicación Estratégica: el *Árbol de Soluciones*, una herramienta que nos permitirá empezar a trazar propuestas de acción desplegando cada aspecto de los distintos componentes en actores con los que se comenzará a trabajar cada punto, sus intereses y necesidades, los procesos comunicacionales a desarrollar y las acciones concretas que proponemos para lograrlo. La finalidad de este paso es la de identificar y sistematizar las acciones y productos comunicacionales que nos significarán un acercamiento al logro de los objetivos que nos planteamos en nuestra estrategia.

<p>1.3.3. Prevalencia de la comodidad por sobre el cuidado ambiental.</p>	<p>- Los que gobiernan y legislan</p>	<p>I: Sentir que sus acciones aportan realmente al cuidado del ambiente.</p>	<p>Participación Encuentro sociocultural</p>	<p>- Participación en charlas y capacitaciones sobre cuidado ambiental.</p> <p>- Jornada de encuentro al aire libre, desarrollando actividades con modalidad de taller donde las distintas matrices compartan saberes y experiencias a partir de actividades colaborativas tendientes a sensibilizar sobre la problemática y a generar propuestas.</p> <p>- Creación e instalación en la empresa de un "tapitómetro" (en alusión al chupetómetro de Carlitos Balá) donde se vayan desechando las tapitas de botellas y se pueda ver que en conjunto suman una cantidad considerable. Las tapitas serían retiradas al cumplir un objetivo de cantidad (por ejemplo, al completar un metro) y se donarían a alguno de los centros de la ciudad que esté emprendiendo la campaña de recolección de tapitas. Esto se acompañaría de un reconocimiento a través de medios internos y externos por el logro.</p>
--	---------------------------------------	--	---	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se propone trabajar el componente Sociocultural en todas sus dimensiones: profundizando y ampliando la dimensión informativos, integrando acciones que apunten a la sensibilización sobre la problemática ambiental, y propiciando la participación y el encuentro sociocultural de las distintas matrices involucradas.

<p>1.2. Falta de eficiencia en el retiro de las bolsas de residuos a la calle.</p>	<p>Empleados de limpieza (Los que no clasifican la basura)</p> <p>Administrativa de Recursos Humanos (Los que comunican y capacitan)</p> <p>Jefa del Área Logística</p>	<p>N: Tener información precisa sobre la modalidad de retiro de la basura.</p> <p>I: Cumplir con lo que la empresa cliente les disponga.</p>	<p>Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con empleados encargados de retirar las bolsas de residuos, la Administrativa de Recursos Humanos y la Jefa del Área Logística para organizar el cronograma de retiro, cumpliendo la normativa interna de Playcom con respecto al retiro de la basura. - Encuentro con el personal de limpieza interno y externo a la empresa para explicarles la modalidad de retiro de residuos. - Colocación de afiches en el garaje de la empresa con días y horarios de basura a retirar. - Implementación de una modalidad de control sobre esta tarea.
<p>1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje.</p> <p>1.3.1. No se considera la separación de residuos como acción fundamental para poder reciclar.</p> <p>1.3.2. No se asocia el esfuerzo individual de separar los residuos con el beneficio colectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que no clasifican la basura - Los que establecen políticas empresariales - Los que se benefician 	<p>N: Tener conocimiento concreto sobre el reciclaje que se está realizando en la ciudad y sus beneficios. Que aportar al reciclaje no les implique un esfuerzo excesivo.</p>	<p>Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir los logros obtenidos en relación al reciclaje que permite la previa clasificación de los residuos urbanos, a través de los medios de comunicación masiva e internos que posee la empresa. La información sería proveída por Avellaneda Medio Ambiente. - Campaña multimedia para dar a conocer todo el circuito que recorre la basura hasta ser reciclada, mostrando la importancia de la clasificación como primer paso. - Spots mostrando la Planta de Recuperación de Residuos Sólidos de Avellaneda y testimonios de trabajadores.

TABLA N°21 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda				HERRAMIENTA N°1 04/2017
Componente del problema: Político/Institucional				
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
2.1. Falta de normativas internas acerca de la separación de residuos.	- Los que establecen políticas empresariales - Los que no clasifican la basura - Los que comunican y capacitan	N: Normalizar el tratamiento de los residuos que genera la empresa. I: Mantener coherencia con la campaña municipal que se está auspiciando. Que las políticas internas se enmarquen dentro de lo establecido por la Municipalidad. Poder cumplir con las normativas empresariales.	Información Participación Encuentro sociocultural	- Investigar cuáles son las normativas establecidas por la Municipalidad para la clasificación y retiro de los residuos urbanos y específicamente los comerciales y tecnológicos. La fuente de información será Avellaneda Medio Ambiente. - Mesa de trabajo con los gerentes y directores/dueños para redactar conjuntamente las normas a establecer. - Jornada de encuentro donde se presenten y discutan las normas establecidas para generar nuevas propuestas.
2.2. Falta de visualización de la situación como un problema por parte	- Los que establecen	N: Tener espacios de trabajo limpios y	Sensibilización	- Reunión con los gerentes y directores/dueños para presentarles la problemática y la necesidad tanto de contar con una política interna establecida como

<p>de la gerencia y el directorio.</p>	<p>políticas empresariales</p>	<p>cómodos. No generar gastos extraordinarios.</p> <p>I: Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa. Cumplir con la normativa municipal.</p>		<p>de implementar una Estrategia de Comunicación que le dé solución. En la presentación se incluiría lo detectado al realizar la Estrategia y fotos de los síntomas.</p>
<p>2.3. Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos.</p> <p>2.3.1. Insuficiencia de cestos diferenciados para cada tipo de residuo.</p> <p>2.3.2. Falta de una logística que coordine las tareas de separación y eliminación apropiadas de los residuos comerciales.</p>	<p>- Los que establecen políticas empresariales</p> <p>- Los que no clasifican la basura</p>	<p>N: Que haya lo necesario para realizar la separación de forma ordenada y rápida.</p> <p>I: Cumplir con la normativa municipal. Que la infraestructura facilite la tarea de clasificación y retiro de residuos.</p>	<p>Información</p> <p>Participación</p>	<p>- Diferenciación de cestos de basura para cada tipo de residuo, según lo establecido por la Municipalidad (orgánicos e inorgánicos): orgánicos con bolsa plástica e inorgánicos sin bolsa.</p> <p>- Inclusión de una divisoria en las papeleras de cada escritorio para generar dos cubículos en un mismo espacio. El espacio de orgánicos con una bolsa plástica.</p> <p>- Colocación de otro cesto en la oficina que tiene uno solo, diferenciándolos como corresponde.</p> <p>- Reunión entre empleados de limpieza, jefes de área y gerentes para coordinar el trabajo y establecer claramente las tareas de cada uno.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

El componente Político/Institucional se trabajará en dos frentes: la sensibilización con la problemática ambiental por parte de quienes establecen políticas empresariales, y la generación de una normativa formalizada como resultado de encuentros entre los actores de esta Matriz Sociocultural y con los que no clasifican la basura.

TABLA N°21 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda				HERRAMIENTA N°2 01/2019
Componente del problema: Político/Institucional/Ambiental				
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
2.1. Falta de normativas internas acerca de la separación de residuos.	- Los que establecen políticas empresariales - Los que no clasifican la basura - Los que comunican y capacitan	N: Normalizar el tratamiento de los residuos que genera la empresa. I: Mantener coherencia con la campaña municipal que se está auspiciando. Que las políticas internas se enmarquen dentro de lo establecido por la Municipalidad. Poder cumplir con las normativas empresariales.	Información Participación Encuentro sociocultural	- Investigar cuáles son las normativas establecidas por la Municipalidad para la clasificación y retiro de los residuos urbanos y específicamente los comerciales y tecnológicos. La fuente de información será Avellaneda Medio Ambiente. - Mesa de trabajo con los gerentes y directores/dueños para redactar conjuntamente las normas a establecer. - Jornada de encuentro donde se presenten y discutan las normas establecidas para generar nuevas propuestas.
2.2. Falta de visualización de la situación como un problema por parte	- Los que establecen políticas empresariales	N: Tener espacios de trabajo limpios y cómodos. No generar gastos extraordinarios.	Sensibilización	- Reunión con los gerentes y directores/dueños para presentarles la problemática y la necesidad tanto de contar con una política interna establecida como de implementar una Estrategia de

TABLA N°22 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda				HERRAMIENTA N°1 04/2017
Componente del problema: Comunicacional/Educativo				
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
<p>3.1. Se registra un discurso ambiental de la empresa hacia la comunidad que no coincide con sus prácticas.</p> <p>3.1.1. Falta de conocimiento por parte de los empleados del mensaje de la empresa en su campaña externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que establecen políticas empresariales - Los que no clasifican la basura - Los que comunican y capacitan 	<p>N: Contar con la infraestructura e información necesarias para implementar la clasificación en la empresa.</p> <p>I: Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa tanto hacia dentro como fuera de ella. Cumplir con la normativa municipal y empresarial.</p>	<p>Información</p> <p>Participación</p>	<p>- Jornadas de encuentro y capacitación acerca de la campaña de recolección diferenciada que realiza la ciudad, apoyada por Playcom, y de cómo clasificar los residuos al interior de la empresa.</p>
<p>3.2. Falta de una estrategia integral de comunicación hacia los miembros de la empresa en relación a la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que comunican y capacitan - Los que no clasifican la basura 	<p>N: Contar con un presupuesto que permita la implementación de algunas piezas de comunicación necesarias.</p>	<p>Información</p>	<p>- Colocación de señalética para cada cesto indicando el tipo de residuos que recibe e incluyendo íconos de residuos de esos tipos que suelen desecharse en las oficinas (orgánicos: manzana mordida, yerba mate,</p>

<p>clasificación de los residuos comerciales.</p> <p>3.2.1. Falta de comunicación del mensaje institucional hacia el interior de la empresa.</p> <p>3.2.2. Falta de señalética que indique dónde debe colocarse cada tipo de residuo, en aquellos lugares donde hay distintos cestos.</p>		<p>I: Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa, tanto hacia su interior como hacia la comunidad. Que se facilite la tarea de clasificación y retiro de residuos.</p>	<p>Participación</p>	<p>saquito de té; inorgánicos: bollos de papel, botellas, bolsas).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envío de informaciones a través de los canales de comunicación interna (email, WhatsApp, cartelera) en relación a la campaña externa y la nueva Estrategia. - Inclusión de empleados voluntarios en las campañas de clasificación de residuos orientadas a la comunidad.
<p>3.3. Inexistencia de espacios de educación y comunicación ambiental al interior de la empresa.</p> <p>3.3.1. Falta de capacitaciones para los empleados sobre el tema de la separación de residuos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que comunican y capacitan - Los que no clasifican la basura 	<p>N: Tener material didáctico acorde a las políticas locales sobre clasificación de residuos.</p> <p>I: Formar personas que tengan conciencia de la importancia de cuidar el ambiente.</p>	<p>Información</p> <p>Sensibilización</p> <p>Participación</p> <p>Encuentro sociocultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con Avellaneda Medio Ambiente y el Centro Industrial y Comercial de Avellaneda para plantear la problemática y la posibilidad de un trabajo colaborativo. - Realización conjunta, con Avellaneda Medio Ambiente y el Centro Industrial y Comercial de Avellaneda, de un programa orientado a promover el hábito de clasificación de los residuos en comercios e industrias de la ciudad y a sensibilizar acerca del reciclaje y del cuidado del ambiente.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En cuanto al componente Comunicacional/Educativo, se trabajará en la capacitación del personal abordando distintas dimensiones del problema: no solo los aspectos informativos sino también la sensibilización frente a la crisis ambiental, la participación y el encuentro sociocultural, en vistas a propiciar una transformación profunda y duradera. Esta tabla no sufrió modificaciones.

La *matriz de datos* nos permitirá organizar en una tabla todas las herramientas de nuestra IEC. En esta matriz se presenta una lista de las técnicas a aplicar, la especificación del aporte que cada una hace a la investigación -cómo se vincula a la estrategia-, a qué parte del corpus se aplicará -actores, matrices- y los resultados que se pretenden obtener.

En la tabla siguiente incluiremos la matriz de datos de nuestra investigación, rediseñada a partir de la información ya obtenida con algunas técnicas. Con los métodos agregados en esta tabla pretendemos profundizar la indagación para caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional de cada Matriz Sociocultural.

Tras la validación de la VTC en gabinete y el ajuste de las tablas anteriores en la herramienta N°2 correspondiente a cada una, revisamos la siguiente matriz de datos y generamos una segunda herramienta.

TABLA N°23 MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN ENACTIVA EN COMUNICACIÓN del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda			HERRAMIENTA N°1 01/2018
Técnica	Aporte a la investigación	Se aplica a	Resultados esperados
Versión Técnica Comunicacional	Definir el problema comunicacional u obstáculo de la transformación. Desglosar el problema comunicacional en toda su composición.	Gerentes y Jefas de Área	Establecer de la dirección hacia la cual dirigiremos la transformación.

Marcas de Racionalidad Comunicacional	Establecer la racionalidad comunicacional dominante en la situación.	Área de Comunicación y Gerencia de la organización	Reconocer las dimensiones a trabajar o profundizar.
Reconocimiento de actores	Identificar los actores involucrados en la problemática.	Actores	Reconocer actores que no hayan sido considerados anteriormente.
Diagrama de actores	Jerarquizar a los actores. Detectar sus vínculos actuales y potenciales.	Actores	Encontrar vínculos ignorados e importancia de actores desvalorizados como tales.
Reconocimiento de Matrices Socioculturales	Reconocer formas de vinculación con la problemática.	Actores	Tener herramientas para proponer acciones y productos comunicacionales adecuados a cada Matriz Sociocultural.
Árbol de Soluciones	Trazar propuestas de acción.	Matrices por componente	Obtener una base completa para elaborar el Plan Operativo.
Test de la Fotoproblema	Conocer las conceptualizaciones del problema.	Matrices	Identificar aspectos planteados por la estrategia pero no reconocidos como tales por los actores.
Test de Transposición Temporal	Conocer las conceptualizaciones del problema en tres instancias temporales (hace veinte años – ahora – dentro de veinte años).	Matrices	Relevar las conceptualizaciones sobre la problemática a lo largo del tiempo.

	Identificar trayectorias de la conversación micro/macrosocial de cada Matriz Sociocultural en torno a la problemática.		Obtener reflexiones acerca del futuro posible en relación a la problemática.
Test de Modos y Formas de Comunicación	Recabar información sobre la selección y consumo de medios y espacios de comunicación.	Matrices	Determinar los medios de comunicación más efectivos para encontrarnos con cada Matriz Sociocultural.
Flujograma	Evidenciar los temas prioritarios. Identificar responsables de las soluciones.	Actores de la organización	Ajustar y completar el Árbol de Soluciones.
Ponderación de propuesta	Establecimiento no impuesto de un objetivo grupal. Construcción colectiva de propuestas de acción.	Actores de la organización	Ajustar y completar el Árbol de Soluciones. Recabar opiniones, reflexiones y propuestas de acción.
Entrevista a informantes clave	Reconocimiento y conceptualización del problema por actores clave.	Directores, Gerentes y Jefas de Área. Responsables de Avellaneda Medio Ambiente, Cooperativa recicladora y Centro Industrial y Comercial de Avellaneda	Conocer el nivel de predisposición de los que establecen políticas empresariales y responsables del personal. Recabar información sobre la problemática. Identificar posibles vías de vinculación con otras organizaciones.

Encuestas	<p>Relevamiento de los comportamientos de la comunidad acerca de la misma problemática a nivel hogares.</p> <p>Reconocimiento y conceptualización de la problemática.</p>	Habitantes de Avellaneda	Recabar información sobre la problemática. Identificar posibles vías de cambio de hábito.
Ficha de Observación Directa	Relevamiento de comportamientos en relación al desecho de residuos.	Los que no clasifican la basura	Obtener información certera sobre los hábitos a cambiar y el contexto en que se dan.

Elaboración propia en base a: Guía IEC - Massoni, 2017

Cada técnica nos aportará un nuevo acercamiento al conocimiento profundo del problema en todos sus componentes, no solo de forma individual sino en la combinación de los datos que nos brinda cada una.

<p>TABLA N°23</p> <p>MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN ENACTIVA EN COMUNICACIÓN</p> <p>del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda</p>			<p>HERRAMIENTA N°2</p> <p>01/2019</p>
Técnica	Aporte a la investigación	Se aplica a	Resultados esperados
Versión Técnica Comunicacional	<p>Definir el problema comunicacional u obstáculo de la transformación.</p> <p>Desglosar el problema comunicacional en toda su composición.</p>	Gerentes y Jefas de Área	Establecer de la dirección hacia la cual dirigiremos la transformación.

Marcas de Racionalidad Comunicacional	Establecer la racionalidad comunicacional dominante en la situación.	Área de Comunicación y Gerencia de la organización	Reconocer las dimensiones a trabajar o profundizar.
Reconocimiento de actores	Identificar los actores involucrados en la problemática.	Actores	Reconocer actores que no hayan sido considerados anteriormente.
Diagrama de actores	Jerarquizar a los actores. Detectar sus vínculos actuales y potenciales.	Actores	Encontrar vínculos ignorados e importancia de actores desvalorizados como tales.
Reconocimiento de Matrices Socioculturales	Reconocer formas de vinculación con la problemática.	Actores	Tener herramientas para proponer acciones y productos comunicacionales adecuados a cada Matriz Sociocultural.
Árbol de Soluciones	Trazar propuestas de acción.	Matrices por componente	Obtener una base completa para elaborar el Plan Operativo.
Análisis de Variables	Relevamiento de datos cuantitativos acerca de los resultados de la campaña de separación de residuos y reciclado en la ciudad de Avellaneda.	Avellaneda Medio Ambiente Municipalidad de Avellaneda Los que se benefician	Obtener información útil para establecer prácticas adecuadas en la organización.

Ficha de observación directa	Relevamiento de comportamientos en relación al desecho de residuos.	Trabajadores de la empresa	Obtener información certera sobre los hábitos a cambiar y el contexto en que se dan.
Test Modos y Formas de Comunicación	Visualizar la información sobre la selección y consumo de vías de comunicación.	Los que no clasifican la basura	Determinar los medios de comunicación más efectivos para encontrarnos desde el Área de Comunicación con actores de otras matrices que forman parte de la empresa.
Test de la Fotoproblema	Conocer las conceptualizaciones del problema.	Los que no clasifican la basura	Identificar aspectos planteados por la estrategia, pero no reconocidos como tales por los actores.
Entrevistas	Reconocimiento y conceptualización del problema por ciertos actores considerados claves.	Responsable de Avellaneda Medio Ambiente Representante del Centro Industrial y Comercial de Avellaneda	Recabar información sobre la problemática. Identificar posibles vías de vinculación con otras organizaciones.

Elaboración propia en base a: Guía IEC - Massoni, 2017

En esta herramienta 2, eliminamos el *Test de la Transposición Temporal* y las *Encuestas* a los habitantes de Avellaneda, ya que no las vemos como técnica adecuadas o necesarias, teniendo en cuenta la frase núcleo. Especificamos la Matriz Sociocultural a la que se aplicarán las técnicas *Test de la Fotoproblema*. Se eliminaron también de esta matriz las técnicas *Flujograma* y *Ponderación de propuesta* incluidas originalmente, dada una serie de dificultades para llevar a cabo la reunión con los involucrados donde se dedique el tiempo y el espacio necesarios para desarrollarlas apropiadamente; a raíz de esto, procuramos alcanzar los resultados esperados a través de las otras técnicas ya planteadas, de menores requerimientos en ese sentido. Se cambió la técnica de *Entrevista a informantes clave* por la *Entrevista* de tipo científica a actores considerados claves; eliminamos para esta técnica la matriz *Los que establecen políticas empresariales* -ya que con ella hicimos el ajuste de la VTC y no es la Matriz en la que necesitamos seguir indagando- y el actor Cooperativa Recicladora/Clasificadora -ya que está vinculado a la problemática a través de Avellaneda Medio Ambiente, cuya responsable será entrevistada por nosotros, por lo cual

ya no vemos la necesidad de acudir a ellos como fuente. Incorporamos una técnica cuantitativa de *Análisis de Variables* para complementar el diagnóstico. Para el *Test Modos y Formas de Comunicación* especificamos las matrices a las que se aplicará la técnica y los resultados esperados. Además, agregamos matrices a las que se va a aplicar la *Ficha de observación directa*.

Para cerrar el trabajo de campo, se realizará el diseño muestral de los actores que conformarán cada Matriz Sociocultural. Para esto, se utilizará la metodología de muestreo por grupos, que integra grupos heterogéneos de la población, buscando la mayor diversidad posible dentro de cada muestra de Matriz Sociocultural (Massoni, 2013, p. 182).

En la herramienta N°2 de la siguiente tabla realizamos un recorte muestral más adecuado a los fines de la investigación.

TABLA N°24		HERRAMIENTA N°1 01/2018
MUESTRAS POR MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		
Matriz Sociocultural	Actores	
Los que no clasifican la basura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefa del Área Administración 2. Jefa del Área Logística 3. Vendedora 4. Responsables de Cobranzas 5. Personal administrativo 6. Asistente de Stock Logística 7. Técnicos de televisión e Internet 8. Empleados de limpieza de Playcom 9. Empleados de limpieza de empresa externa 	

<p>Los que establecen políticas empresariales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director del Sector Agroindustrial y Presidente de Los Amores S.A. 2. Director de Sector Telecomunicaciones de Los Amores S.A. 3. Gerente de Administración y Comercial de Playcom 4. Gerente Técnico de Playcom
<p>Los que comunican y capacitan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefa del Área Comunicación 2. Personal empleado y contratado del Área de Comunicación 3. Administrativa de Recursos Humanos de Los Amores S.A. 4. Secretario de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda 5. Titular de Medio Ambiente de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda 6. Escuela Primaria para Adultos N° 2.594 "Dr. Francisco L. Ingaramo" 7. Instituto Superior "Padre Joaquín Bonaldo" 8. Centro Industrial y Comercial de Avellaneda 9. Administrativas del Centro Industrial y Comercial de Avellaneda
<p>Los que se benefician</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados de la Cooperativa recicladora 2. Habitantes de Avellaneda
<p>Los que gobiernan y legislan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intendente de la Ciudad de Avellaneda 2. Concejales 3. Ministerio de Aguas, Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Provincia de Santa Fe 4. Consejo Federal de Medio Ambiente 5. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Las muestras especifican qué actores conforman cada Matriz Sociocultural y, por lo tanto, sobre qué personas e instituciones aplicaremos las acciones y procesos comunicacionales de nuestra estrategia.

TABLA N°24 MUESTRAS POR MATRICES SOCIOCULTURALES del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda		HERRAMIENTA N°2 01/2019
Matriz Sociocultural	Actores	
Los que no clasifican la basura	<ul style="list-style-type: none"> • Jefa del Área Logística (E. T.) • Vendedora (A. C.) • Personal administrativo (X. A., G. V.) • Asistentes de Logística (S. G.) • Técnicos (D. M., M. R., M. V.) • Empleados de limpieza (R. V.) 	
Los que establecen políticas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Administración y Comercial de Playcom (R. J. V.) • Gerente Técnico de Playcom (A. M.) 	
Los que comunican y capacitan	<ul style="list-style-type: none"> • Personal del Área de Comunicación (F. G., C. R.) • Administrativa de Recursos Humanos de Los Amores S.A. (C. Y.) • Titular de Medio Ambiente de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda (Nilce Gregoret) • Representante del Centro Industrial y Comercial de Avellaneda (Leandro Delbón) 	
Los que se benefician	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la cooperativa clasificadora 	
Los que gobiernan y legislan	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda (Osvaldo Braidot) 	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se seleccionaron a las personas más representativas de cada Matriz Sociocultural, buscando la mayor heterogeneidad posible y seleccionando dentro de estos grupos a las personas más predispuestas a colaborar con la aplicación de las técnicas diagnósticas. Se corrigió 'cooperativa recicladora' por 'cooperativa clasificadora'.

2.2. Informe de Trabajo de Campo

En este capítulo desarrollaremos lo que fue el trabajo de campo correspondiente a nuestro Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda. Abordaremos la aplicación de las técnicas agregadas en nuestra *matriz de datos*, así como también los resultados obtenidos con ellas y las conclusiones a las que nos permitieron llegar. Nos referimos aquí a aquellas técnicas que seleccionamos para cotejar, con la visión de las otras matrices, el despliegue que habíamos realizado desde los objetivos de la empresa.

A continuación, desplegaremos cada una de estas técnicas.

2.2.1. Análisis de Variables

Avellaneda Medio Ambiente o AMA -el área de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda que está a cargo del Proyecto de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos, o GIRSU, del cual forma parte la campaña 'Avellaneda diferencia su futuro' - nos facilitó un informe actualizado a enero de 2019 que da cuenta del relevamiento de datos cuantitativos acerca de los resultados de la campaña de separación de residuos y reciclado en la ciudad de Avellaneda. A través de este documento oficial, buscamos obtener información útil para establecer prácticas adecuadas en la organización, por lo cual seleccionamos de éste los gráficos y datos que nos resultaron más significativos a los fines de nuestra estrategia.

TABLA N°25

RECOLECCIÓN⁵

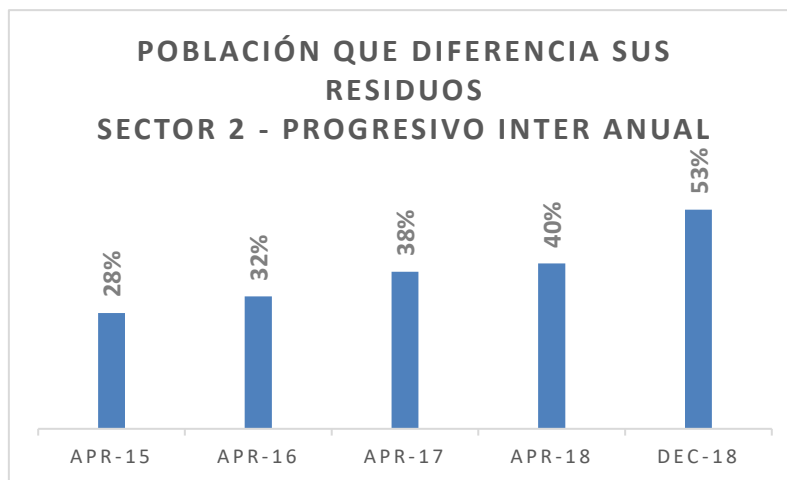
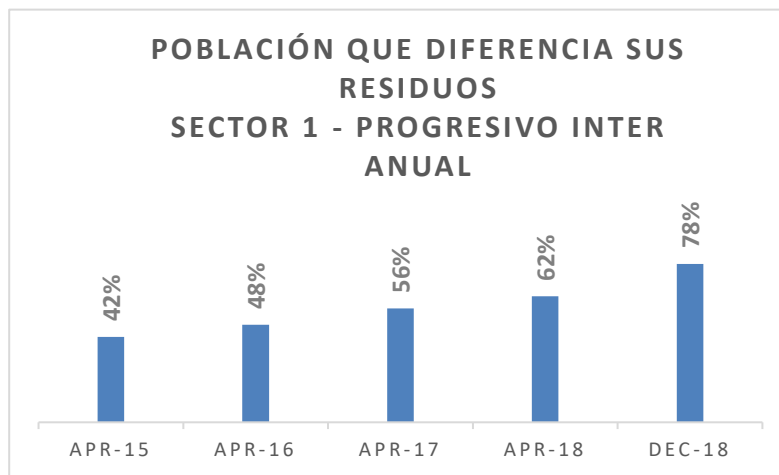
Comienzo del sistema de recolección diferenciada: 1 de marzo de 2015

Tipo de recolección: puerta a puerta

Tipo de diferenciación: por fracciones (orgánicos, inorgánicos, sanitarios)

Población urbana con recolección diferenciada de RSU: 100%

Adhesión progresiva de la población al proyecto



Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, Enero 2019.

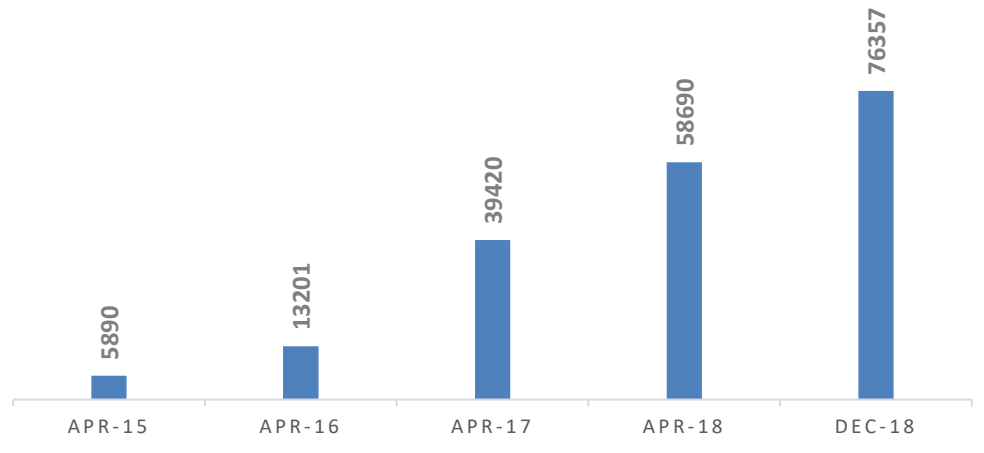
Es notorio el aumento sostenido de adhesión de la población a la diferenciación de los residuos sólidos urbanos.

⁵ La recolección se realiza en dos sectores diferenciados. El Sector 1 corresponde a la zona donde se encuentra la oficina de Playcom, y está integrado por los barrios Aire y Sol, América, Constitución, Itatí, Libertad, Lourdes, Martín Fierro, Norte, Port Arthur, Progresar, San Martín y Sartor. El Sector 2 corresponde a un área más periférica de la ciudad, compuesta por los barrios Belgrano, Cooperación, Don Pedro y Padre Celso.

TABLA N°26

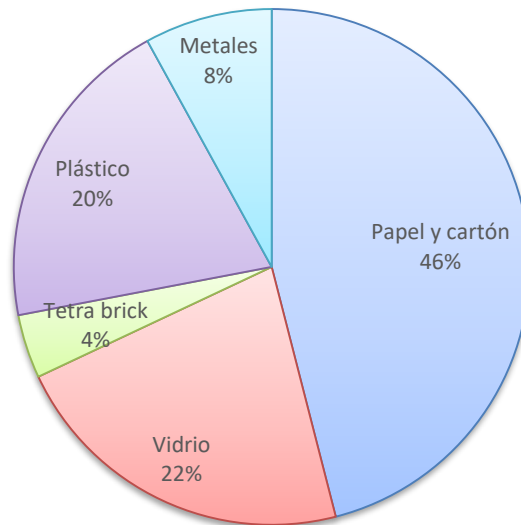
MATERIALES RECUPERADOS

**CANTIDAD DE MATERIALES RECUPERADOS
POR MES EN KG - PROGRESIVO INTER
ANUAL**



Cantidad acumulada de materiales recuperados en kg: 1.574.503

**DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES
RECUPERADOS**



Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, Enero 2019.

En los últimos cuatro años se puede ver un incremento exponencial de la cantidad de materiales recuperados, de los cuales casi la mitad es papel y cartón, uno de los principales recursos utilizados por la Playcom en sus oficinas.

TABLA N°27

OPERACIÓN DE LA PLANTA DE CLASIFICACIÓN DE RSU

Operador: Cooperativa de trabajo El Bigote Ltda.

Personas trabajando en planta: 14

Horas diarias de trabajo: 7

Recupero mensual actual: entre 70.000 y 80.000 kg

Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, Enero 2019.

El informe del gobierno local aporta datos de valor acerca de la cooperativa a cargo de la clasificación y venta de material reciclable.

Según el informe, a lo largo de los cuatro años que pasaron desde la implementación de esta iniciativa municipal, y habiendo adherido progresivamente al total de la población de Avellaneda, ha aumentado de forma significativa la cantidad de hogares que realiza la diferenciación. Este incremento es de casi el doble -comparando entre el inicio del proyecto y la última referencia temporal- en el sector correspondiente a la oficina de Playcom, y un poco menor en el Sector 2. Para diciembre de 2018, ya se habían recuperado más de 1.500 toneladas.

En cuanto a la cantidad de materiales recuperados reciclables, en esa misma época se obtuvo casi 13 veces el monto recuperado al inicio del proyecto, lo cual es un incremento muy importante del resultado. Entre estos materiales, prácticamente la mitad son papeles y cartones, a los que les siguen el vidrio, el plástico, y, en menor medida, los metales y envases tetrabrik.

Dichos materiales fueron procesados por la planta de clasificación de RSU -Residuos Sólidos Urbanos-, operada por una cooperativa, con lo que se logró recuperar mensualmente entre 70 y 80 toneladas de material reciclable. Esta cantidad es importante en una población de menos de 30.000 habitantes, como es Avellaneda.

A grandes rasgos, podemos comprender con estos datos que el proyecto da resultados positivos y es cada vez más exitoso, teniendo una muy buena proyección a futuro. Realizar un trabajo específico que contemple la separación de residuos en comercios e industrias locales, particularmente en la empresa que nos interesa, colaboraría a incrementar el buen resultado de la iniciativa.

Del informe rescatamos una información que nos resulta particularmente útil para nuestra estrategia, que es la importancia de los papeles, cartones y plásticos en la distribución de materiales recuperados, teniendo en cuenta que las oficinas analizadas para el presente trabajo producen un volumen de desechos elevado en estos tres materiales. Sería provechoso incentivar su correcta clasificación para que puedan ser reciclados posteriormente, así como también proponer modos para reutilizarlos.

2.2.2. Ficha de observación directa

A través de este método de registro de la observación pretendemos hacer un relevamiento de comportamientos en relación al desecho de residuos para obtener información certera sobre los hábitos que se deberían cambiar y el contexto en que se dan.

Para obtener una comparación entre el momento inicial y reciente de nuestro trabajo, aplicamos esta técnica a las observaciones realizadas en 2017 y en las actuales de 2019. De esta manera, podremos tener en cuenta los cambios que pudieran haber ocurrido en dicho lapso temporal.

La elaboración de las fichas se hizo considerando los aspectos que interesaba sistematizar, para lo cual tuvimos como base la VTC herramienta 2.

TABLA N°28 FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	
Lugar: Oficina central de Playcom Avellaneda Fecha: marzo 2017	
Aspectos observados	Observaciones
Presencia de cestos de basura	Sí.
Cantidad y ubicación de cestos	2 en la cocina. Uno debajo de cada escritorio. Uno en cada baño.
Tamaño de cestos	Pequeños en las oficinas. Grandes en los baños.
Señalética sobre tipo de residuos en los cestos	Inexistente.
Tipo de basura contenida	Algunos tienen la correspondiente. Otros tienen basura de distintos tipos mezclada (yerba con papeles en las papeleras, servilletas de papel usadas con mayoría de residuos inorgánicos).
Cartelería empresarial sobre el tema limpieza, residuos o reciclaje	No.
Cartelería municipal sobre residuos	Sí, un folleto pequeño elaborado para los hogares.
Limpieza general del lugar	Muy buena.
Retiro de residuos a la vía pública	No se observa.

En esta oficina se destaca la falta de señalética y la mezcla de residuos. El comportamiento evidenciado no estaría siendo dirigido por una correcta comunicación.

TABLA N°29	
FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA	
del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	
Lugar: Oficina de Logística de Playcom Avellaneda	
Fecha: marzo 2017	
Aspectos observados	Observaciones
Presencia de cestos de basura	Sí.
Cantidad y ubicación de cestos	Uno en el fondo del interior de la oficina, destinado a los residuos orgánicos. Uno debajo de cada escritorio. Uno en la zona de estacionamiento.
Tamaño de cestos	Pequeños en las oficinas. Grande en el estacionamiento.
Señalética sobre tipo de residuos en los cestos	Inexistente dentro de la oficina. Cartel con la leyenda "RESIDUOS" en el cesto del estacionamiento.
Tipo de basura contenida	Las papeleras de los escritorios y el tacho de residuos orgánicos tenían el residuo correcto. En el cesto grande del estacionamiento se observó una mezcla de yerba húmeda con cartón y plásticos.
Cartelería empresarial sobre el tema limpieza, residuos o reciclaje	No.
Cartelería municipal sobre residuos	No.
Limpieza general del lugar	Buena en el interior. Regular en estacionamiento y lavadero.
Retiro de residuos a la vía pública	No se observa.

En este sector de la empresa hay una clara diferenciación entre el interior de la oficina y la zona de estacionamiento. Carece de cartelería indicativa y más de un cesto en la parte de estacionamiento.

TABLA N°30 FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	
Lugar: Oficina central de Playcom Avellaneda Fecha: febrero 2019	
Aspectos observados	Observaciones
Presencia de cestos de basura	Sí. También bolsas de consorcio en el garaje de la oficina.
Cantidad y ubicación de cestos	2 en la cocina. Uno debajo de cada escritorio. Uno en cada baño.
Tamaño de cestos	Pequeños en las oficinas. Grandes en los baños.
Señalética sobre tipo de residuos en los cestos	Carteles simples por encima de los cestos de la cocina, indicando que un cesto es para residuos orgánicos y otro para inorgánicos, y también en cada uno la leyenda "RESPECTAR DEPÓSITOS DE RESIDUOS SEGÚN CORRESPONDAN".
Tipo de basura contenida	Algunos tienen la correspondiente. Otros tienen basura de distintos tipos mezclada (servilletas de papel usadas dentro del cesto de inorgánicos, cuando deberían ir en el de orgánicos porque no son reciclables).
Cartelería empresarial sobre el tema limpieza, residuos o reciclaje	Sí, un cartel simple en la cocina que dice "POR FAVOR !! MANTENER EN ORDEN LA COCINA" (sic).
Cartelería municipal sobre residuos	Sí, un folleto pequeño elaborado para los hogares.
Limpieza general del lugar	Muy buena.

Retiro de residuos a la vía pública	Se observan bolsas de consorcio en el garaje, preparadas para ser retiradas en el horario correspondiente. Hasta donde se pudo observar, su contenido estaba bien diferenciado.
-------------------------------------	---

Es notoria la diferencia en la zona de la cocina, donde se agregó cartelera indicativa en el lapso entre la primera y la segunda instancia de observación.

TABLA N°31 FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda	
Lugar: Oficina de Logística de Playcom Avellaneda Fecha: febrero 2019	
Aspectos observados	Observaciones
Presencia de cestos de basura	Sí. También había bolsas de consorcio y de otro tipo con basura.
Cantidad y ubicación de cestos	Se observa mayor cantidad que en el período observado anteriormente. Hay uno en el fondo del interior de la oficina, destinado a los residuos orgánicos. Uno debajo de cada escritorio. 4 en la zona de estacionamiento y lavadero. Uno en la vía pública (para retiro a recolección callejera).
Tamaño de cestos	Pequeños en las oficinas. Uno grande, 2 medianos-grandes y uno pequeño en el estacionamiento.
Señalética sobre tipo de residuos en los cestos	Inexistente dentro de la oficina. Cartel con la leyenda "RESIDUOS" en el cesto grande del estacionamiento, cartel con leyenda "RESIDUOS ORGÁNICOS" en cesto pequeño y ningún cartel en cestos medianos-grandes.

Tipo de basura contenida	Las papeleras de los escritorios y el tacho de residuos orgánicos tenían el residuo correcto. El cesto grande del estacionamiento se encontraba vacío. En el pequeño de residuos orgánicos había mayormente yerba, pero todos residuos correspondientes. En los cestos medianos-grandes se encontraron muchos residuos inorgánicos pero también algunos restos de comida. El de la vía pública estaba vacío.
Cartelería empresarial sobre el tema limpieza, residuos o reciclaje	Sí, se observan carteles que buscan animar a un comportamiento colaborativo con la limpieza general del lugar. No se refieren a la diferenciación.
Cartelería municipal sobre residuos	No.
Limpieza general del lugar	Buena en el interior. Regular en el estacionamiento.
Retiro de residuos a la vía pública	Se observó una gran cantidad de cartones y otros residuos inorgánicos desparramados en la zona de pasto correspondiente a la vereda, junto al cesto fijo de basura exterior. El cesto estaba vacío y el horario no se correspondía con los señalados por la Municipalidad para el retiro de residuos.

A comparación de la primera observación, se notaron agregados de cestos y cartelería. Hay un fuerte desajuste en la instancia de retiro a la calle.

La comparación entre lo observado en cada una de las oficinas analizadas en las dos instancias temporales -marzo 2017 y febrero 2019- no demuestran cambios muy significativos en cuanto a los comportamientos de la matriz *Los que no clasifican la basura*. Sin embargo, pudimos notar algunas cuestiones que deberán ser tenidas en cuenta para nuestra estrategia.

En cuanto a la presencia de cestos de basura, siempre estuvieron en ambas oficinas pero aparecieron también bolsas de consorcio con residuos. En el caso de la oficina central, se entiende que estaban preparadas para ser desechadas en el momento adecuado, pero en el caso de

la oficina de Logística no queda en claro cuál era su finalidad, ya que no estaban cerradas ni junto a la puerta de salida. La cantidad de cestos se mantuvo en la oficina central pero aumentó visiblemente en la zona de estacionamiento y lavadero de Logística.

La ubicación de los tachos en lugares como los escritorios y la cocina evidencian la función que cumplen -en la cocina hay al menos un cesto para los residuos orgánicos y los de escritorios son papeleras-, pero esto no es tan evidente en el estacionamiento y lavadero de autos, ya que se observaron una gran cantidad de cestos de distintos tamaños donde solo uno tenía una clara función -indicada por un cartel que dice *residuos orgánicos*. La señalética es donde mayor cambio se puede observar. Entendemos que, como producto de las conversaciones generadas para realizar la presente estrategia, las encargadas de cada área se percataron de la falta de carteles en los cestos de basura y generaron un cambio. Sin embargo, estas indicaciones son insuficientes, no siempre claras ni llamativas y, en algunos casos, siguen siendo inexistentes.

El contenido de los cestos, lo cual vemos como el más claro indicativo de comportamiento en cuanto a la diferenciación de residuos, no varió a lo largo del tiempo. En general, las papeleras se utilizan exclusivamente para papeles y residuos inorgánicos, salvo en casos excepcionales donde también habían desechado yerba y un saquito de té. Asimismo, en ambas oficinas observamos la presencia de cestos que están destinados claramente a residuos orgánicos. Sin embargo, hay otros sin señalética y ubicados en espacios que no evidencian su función, los cuales son más propensos a contener mezclas de distintos tipos de residuos. De esto podemos inferir que el espacio de emplazamiento y el cartel indicativo son dos elementos claves para el correcto comportamiento de los empleados en la tarea de desecho.

En relación a los tamaños de los recipientes, observamos que no tienen mucha lógica con respecto a la función que cumplen y a la demanda que tienen, causando confusión sobre su

finalidad y un gran derroche de insumos. Por un lado, los cestos de los baños son de tamaño mediano-grande, siendo que los residuos sanitarios no deberían perdurar mucho tiempo allí -por la naturaleza de su materia- y que no se corresponde con la cantidad de personas que ocupan los baños. Al tener un tamaño excesivo y una demanda limitada, obligan a usar grandes bolsas plásticas innecesariamente. Por otro lado, en la zona de la cocina, no difieren mucho en tamaño el cesto para los residuos inorgánicos del cesto para los orgánicos, siendo que este último debe ser vaciado más frecuentemente y lleva contenido menos voluminoso. Finalmente, en la zona del estacionamiento y lavadero de autos de Logística, las diferencias de tamaño -sumado a la falta de señalética correspondiente- dificultan el entendimiento de la función de cada compartimento.

La cartelera es otro aspecto donde se nota un avance en ambas oficinas. En la sede central se mantuvo un pequeño cartel de AMA donde se brinda información acerca de los tres tipos de residuos, el cronograma de recolección municipal y otros datos útiles. Además, se incorporó un cartel que solicita a los usuarios de la cocina que mantengan el orden. En la oficina de Logística se incorporaron carteles con diseño propio y frases originales que buscan animar a los empleados a mantener la limpieza del lugar. De todos modos, notamos que aún falta material de información y sensibilización.

El ambiente y espacio de trabajo en cada oficina es muy diferente. La sede central es un edificio moderno, estrenado en 2015, con mucha iluminación, cálido, agradable, y con una buena frecuencia de limpieza. El caso de Logística es muy diferente, ya que se encuentra emplazada en un galpón que décadas antes pertenecía a otra empresa -ahora inexistente- de los mismos dueños. Durante muchos años se usó como depósito, y a finales de 2015 se reacondicionó para asignarlo al área de Logística. El edificio en general es antiguo, oscuro, sin luz natural y expuesto a mucho ruido ambiente -porque está en una zona de galpones industriales y junto al estacionamiento

privado de la empresa. Todas estas condiciones hacen del área de Logística un espacio poco agradable y con un permanente aspecto de suciedad, más allá de que se realiza mantenimiento de limpieza diariamente. Con esta observación entendimos que la oficina central invita más que el galpón de Logística a mantener un aspecto limpio y ordenado, diferencia que se deberá tener en cuenta en nuestra estrategia.

Finalmente, en la sede central el retiro de residuos a la vía pública para su recolección se ve más organizado que en la primera observación; ahora hay un espacio claramente destinado a colocar las bolsas de consorcio que se deben retirar. No sucede lo mismo en Logística, donde se observaron desechos inorgánicos -más precisamente, cartones- en la vía pública en un horario diurno y de forma desparramada sobre el pasto. Asimismo, en la zona del lavadero de autos se vieron bolsas grandes sin cerrar y sin organizar para su retiro. Evidentemente, falta organizar y sistematizar esta tarea.

2.2.3. Test Modos y Formas de Comunicación

A fin de determinar las vías de comunicación más efectivas para encontrarnos desde el Área de Comunicación con actores de la matriz *Los que no clasifican la basura*, relevamos información sobre su selección y consumo de medios de comunicación.

Para esto, tomamos como fuente de información la base de datos de trabajadores de la empresa, elaborada y actualizada por el Área de Comunicación de Playcom. Con el fin de visualizar claramente las preferencias de medios y los porcentajes de uso, volcamos esta información en gráficos. Tomamos de referencia las 32 personas que conforman la Matriz Sociocultural analizada, un número mayor de personas que las que integran la muestra de esta

Matriz en la tabla N°24, ya que la base de datos obtenida contiene el total de los trabajadores de la empresa y encontramos facilitada la tarea para abarcar el total de la Matriz Sociocultural.

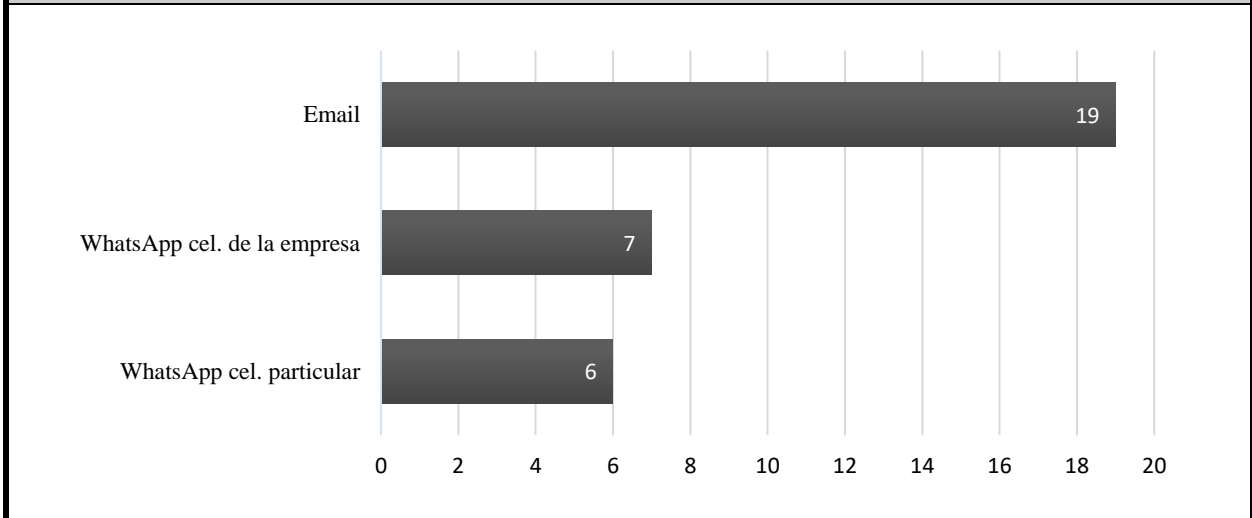
La encuesta que arrojó los siguientes resultados fue realizada telefónicamente con cada una de las 32 personas que conforman esta matriz. Se apuntó directamente a detectar la relación entre los integrantes de la Matriz Sociocultural indagada y aquellos medios que permitirán un contacto más directo con el Área de Comunicación -desde el que llevaremos adelante la estrategia-, dejando de lado medios masivos con los cuales se llegaría a una mayor cantidad de personas.



Los integrantes de la Matriz Sociocultural *Los que no clasifican la basura* expresaron utilizar una variedad de medios digitales.

GRÁFICO N°2

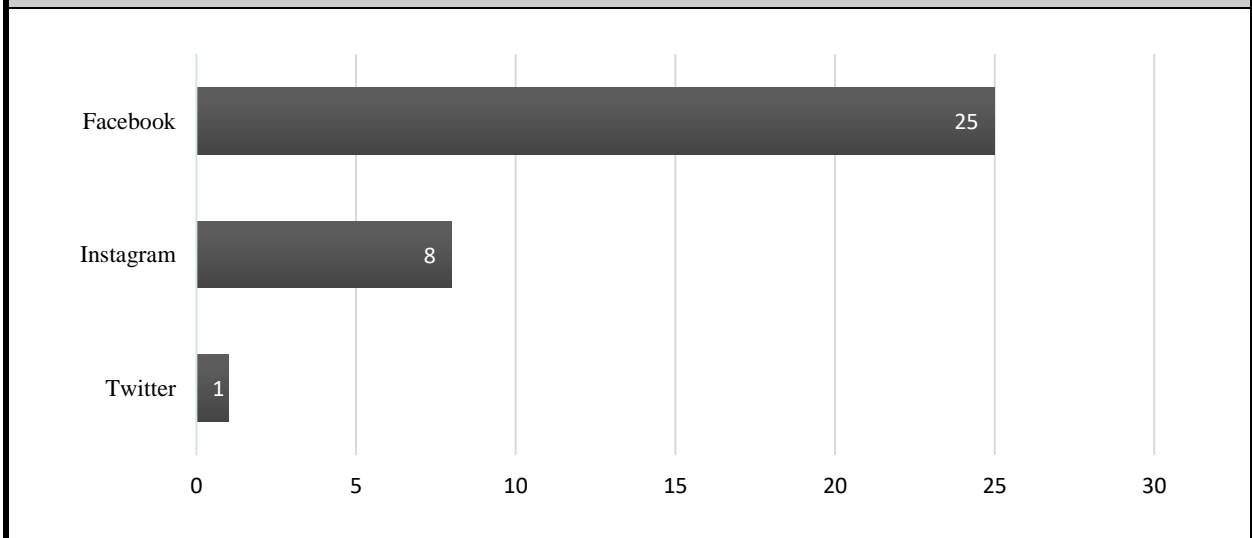
MODOS Y FORMAS DE COMUNICACIÓN - Preferencia de medio de contacto del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda



El medio más preferido es el correo electrónico. Quienes no lo utilizan con asiduidad, prefieren el servicio de mensajería WhatsApp.

GRÁFICO N°3

MODOS Y FORMAS DE COMUNICACIÓN - Uso activo de redes sociales del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda



Entre las redes sociales, lidera Facebook. Algunos, quienes no lo usan comúnmente, prefieren Instagram.

El medio de comunicación directo con esta Matriz Sociocultural será el correo electrónico. Para quienes no utilizan el email y prefieren ser contactados a través de WhatsApp, se puede generar una lista de difusión por este servicio de mensajería. En caso de realizarse iniciativas a través de redes sociales, lo ideal será utilizar Facebook.

2.2.4. Test de la Fotoproblema⁶

Con el fin de conocer las conceptualizaciones que tienen *Los que no clasifican la basura* acerca del problema, para así identificar aspectos planteados por la estrategia pero no reconocidos como tales por los actores, realizamos con dicha matriz sociocultural el Test de la Fotoproblema.

Para la aplicación de esta técnica, seleccionamos 6 fotografías que representan los principales aspectos del problema de nuestra investigación. Se presentaron estas imágenes a la muestra de actores correspondiente para que elijan las tres que más identifican como habituales en su entorno y las describan.

TABLA N°32	
TEST DE LA FOTOPROBLEMA – Ficha	
del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom	
Organización demandante	Playcom, de Los Amores S.A.
Problemática que aborda	Separación de residuos comerciales
Trabajo de campo	Oficina central de Playcom Avellaneda

⁶ El desarrollo de esta técnica está basado en Massoni (2007, pp. 129-145).


	Oficina de Logística de Playcom Avellaneda
Matriz de datos de la investigación	Diagnóstico comunicacional estratégico
Matrices socioculturales analizadas	Los que no clasifican la basura
Batería de instrumentos de información diagnóstica	Test de la Fotoproblema Observación directa
Total de actores entrevistados	9
Equipo de investigación	Luisina Gasparutti (maestrando UNR)
Fecha de realización	17 de septiembre 2019




Diseño de la muestra


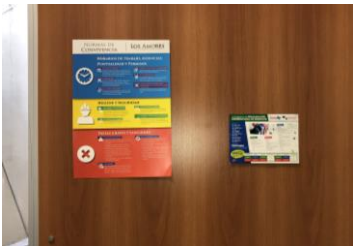
La muestra de la matriz sociocultural *Los que no clasifican la basura* se confeccionó según el principio de mayor heterogeneidad posible, integrando en este grupo a personas de distinto sexo, edad, ciudad de domicilio, nivel de responsabilidad en el organigrama empresarial, tipo de tarea realizada y espacios de desempeño laboral. La muestra quedó conformada de la siguiente manera:

- una jefa de área (E. T., jefa de Logística)
- una vendedora (A. C., del área Comercial-Administrativa)
- dos administrativos (X. A., con atención directa al público, y G. V.)
- un asistente de Logística (S. G.)
- tres técnicos (D. M., M. R. y M.V.)
- un empleado de limpieza (R. V.)

Con este test se buscó detectar caracterizaciones similares o coincidentes del problema por parte de los distintos actores. El análisis comparativo tomó de referencia la definición, componentes, aspectos y niveles del problema desplegados en la VTC (ver tablas 1 a 6).

TABLA N°33				
TEST DE LA FOTOPROBLEMA – Fotos y su relación con aspectos y síntomas del problema				
del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom				
Fotos			Versión concertada	
N°	Foto	Descripción	Aspecto	Síntoma
Componente Sociocultural				
1		TACHO CON BASURA MEZCLADA Interior de un tacho, donde se ven cartones y yerba mezclados.	1.1. Existencia de un hábito de clasificación de residuos parcial e inútil entre los trabajadores de la oficina. 1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje.	Tachos con basura de distintos tipos mezclada, incluso en aquellos lugares donde hay cestos para cada uno de ellos.

<p>2</p>		<p>PAPELERAS OFICINA</p> <p>Papeleras de los escritorios de las oficinas con residuos orgánicos.</p>	<p>1.1. Existencia de un hábito de clasificación de residuos parcial e inútil entre los trabajadores de la oficina.</p> <p>1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje.</p>	<p>Residuos orgánicos en las papeleras individuales de los escritorios.</p>
<p>Componente Político/Institucional/Ambiental</p>				
<p>3</p>		<p>TACHO "RESIDUOS"</p> <p>Espacio común con un cesto sin señalética del tipo de residuo que debe llevar.</p>	<p>2.3. Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos.</p>	<p>Lugares con cestos únicos para el desecho de todos los tipos de residuos.</p>
<p>4</p>		<p>EXTERIOR BASURA DESPARRAMADA</p> <p>Exterior de la empresa donde se ve un cesto de residuos vacío y junto a él un montón de basura desparramada en el suelo.</p>	<p>2.3. Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos.</p>	<p>Cesto externo único con capacidad insuficiente para contener los residuos que se eliminan.</p>

Componente Comunicacional/Educativo				
5		<p>VARIOS TACHOS</p> <p>Tachos de distinto tipo y con diferencias de señalética sobre el tipo de basura que debe llevar: uno dice "RESIDUOS", otro "RESIDUOS ORGANICOS" y otro no tiene señalética.</p>	<p>3.2.2. Falta de señalética que indique dónde debe colocarse cada tipo de residuo, en aquellos lugares donde hay distintos cestos.</p>	<p>Cestos cercanos sin señalización de qué tipo de residuo deberían contener.</p>
6		<p>CARTELERA</p> <p>Sobre la pared se ven dos carteles, uno pequeño referido a la separación de residuos y otro grande, sobre las reglas de convivencia.</p>	<p>3.1.1. Falta de conocimiento por parte de los empleados del mensaje de la empresa en su campaña externa.</p>	<p>Escasez de material informativo interno sobre la modalidad de separación de residuos que se promueve.</p>

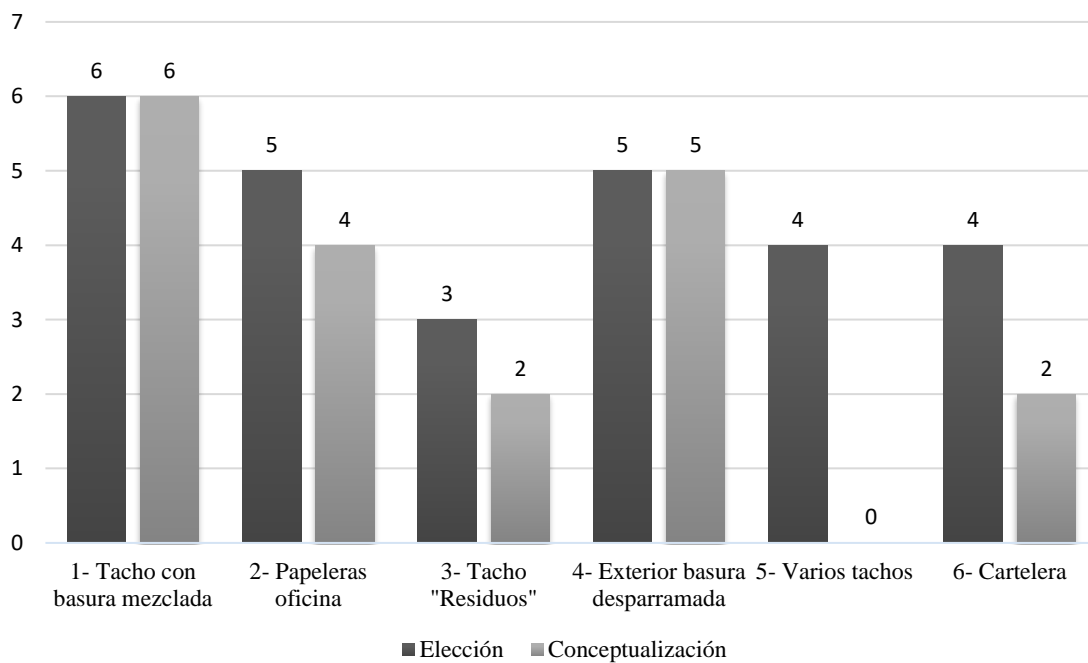
Resultados

A continuación expresamos en gráficos los resultados obtenidos a través de las entrevistas a las 9 personas que conforman nuestra muestra para esta técnica. El Gráfico N°4 expresa, por un lado, la cantidad de empleados entrevistados que eligieron cada foto como imagen habitual en su lugar de trabajo y, por otro lado, la cantidad que conceptualizó la situación de la foto como un problema.

GRÁFICO N°4

TEST DE LA FOTOPROBLEMA - Elección de imágenes y su conceptualización como problema

del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda



Todas las imágenes presentadas a los entrevistados fueron seleccionadas como habituales, y solo una de ellas no fue reconocida como problema.

Elección de las fotos

Las seis situaciones presentadas fueron elegidas por los entrevistados como habituales en su lugar de trabajo.

Los empleados reconocieron principalmente la falta de compromiso de ellos y/o de sus compañeros para con la separación de residuos orgánicos e inorgánicos. La mayoría expresó conocer la diferencia entre los distintos tipos de residuos, y consideró que la mezcla de las fracciones tiene que ver con una falta de cumplimiento de lo establecido por la Municipalidad

como algo de conocimiento común. Una de las empleadas destacó: *“la empresa la hacemos entre todos, tenemos que cuidar entre todos”*, tomando parte en la responsabilidad por el orden y la limpieza del lugar de trabajo, así como también del cumplimiento de la normativa municipal dentro de las oficinas.

Situaciones elegidas como habituales y su conceptualización como problema

Con relación al *Componente Sociocultural*, aspecto 1.1. *Existencia de un hábito de clasificación de residuos parcial e inútil entre los trabajadores de la oficina*, los entrevistados expresaron claramente reconocer el contenido de las imágenes como síntomas de una falta de cumplimiento por parte de muchos de los integrantes de la empresa. Algunos de ellos dijeron que separaban los residuos pero notaban sobre sus compañeros que, como dijo una de las empleadas, *“realmente por ahí a algunos no les interesa”*.

Esto lleva directamente a pensar sobre otro aspecto también plasmado en estas imágenes: 1.3. *Falta de conciencia frente al reciclaje*. Si bien casi todos ellos hablaron de la importancia de la separación en sí como cumplimiento de una normativa impuesta, se refirieron muy poco a lo que sucede con esos residuos una vez recolectados. Nada se habló sobre el hecho del reciclaje, pero una entrevistada hizo alusión a la idea de la demora de descomposición de ciertos materiales al decir *“el plástico no sé lo que tardará en descomponerse”*. En ningún momento se evidenció que ellos sepan qué pasaba con la basura posteriormente.

En cuanto al *Componente Político/Institucional/Ambiental*, se trabajó el aspecto 2.3. *Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos* a través de dos imágenes. Este aspecto fue uno de los más destacados como problema, dado que en muchas de las conversaciones surgió la cuestión de la falta de una debida distinción de los cestos

y de que tengan las características adecuadas y necesarias. Acerca de la imagen de la calle, el encargado de retirar los desechos del galpón expresó: *"el canasto es muy chico y al sacar la basura se dejan las cajas abajo porque no hay otro lugar para poner la basura"*. Otros que eligieron la imagen de los residuos en la vereda hicieron referencia al incumplimiento de normativas acerca de los horarios de retiro de los desechos y de la forma de empaque, como ser colocarlo en una bolsa en vez de dejarlo desparramado en el suelo.

Por último, con relación al *Componente Comunicacional/Educativo*, aspecto 3.2.2. *Falta de señalética que indique dónde debe colocarse cada tipo de residuo, en aquellos lugares donde hay distintos cestos*, los que eligieron la imagen dieron por sentado que los tachos sin señalización específica son para la basura inorgánica, aduciendo que el tamaño de los cestos era muy grande -una medida usual para esta fracción y no para las demás- y por descarte del que señalaba que era para residuos orgánicos. En ningún caso esto fue conceptualizado a modo de problema; muy por el contrario, algunos destacaron la prolijidad y la disposición de distintos tachos, entre otras cuestiones positivas.

En relación al aspecto 3.1.1. *Falta de conocimiento por parte de los empleados del mensaje de la empresa en su campaña externa*, nos vimos sorprendidos por lo que observaron los empleados. De nuestra parte, la imagen fue elegida por mostrar el poco espacio comunicacional dado a la información sobre la separación de residuos, en comparación con otro tipo de informaciones de la empresa. En este caso, había un afiche de importante tamaño acerca de las Normas de Convivencia de la compañía y, junto a él, un pequeño volante sobre tipos de residuos que fue entregado por la Municipalidad tanto en los hogares como en los comercios. Los entrevistados que eligieron esta foto hicieron más referencia al cartel grande que al pequeño, destacando la importancia de las Normas de Convivencia y relacionando la información de

ambos carteles como evidencia de lo que la empresa les está indicando sobre cómo proceder en la temática de la limpieza, cuidado del espacio, higiene y seguridad en general. Originalmente, no habíamos otorgado mayor importancia al contenido del afiche ajeno a la temática; esta relación fue indicada por los propios empleados y fue vista por ellos como algo positivo sobre la empresa, aunque señalaron que es algo poco cumplido por los trabajadores.

A continuación, en la tabla N° 34, realizamos una comparación entre la VTC y lo que describieron los empleados pertenecientes a la matriz sociocultural analizada a través del Test de la Fotoproblema.

TABLA N°34				
TEST DE LA FOTOPROBLEMA – Diferencias detectadas mediante el diagnóstico comunicacional				
del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom				
Descripción del problema en la versión concertada			Descripción del problema en la versión de los empleados	
Foto N°	Conceptualización según la versión concertada	Aspecto del problema que interpela	Situación elegida como habitual	Situación conceptualizada como problema
Componente Sociocultural				
1	Tacho con basura mezclada	<i>1.1. Existencia de un hábito de clasificación de residuos parcial e inútil entre los trabajadores de la oficina.</i>	SÍ	SÍ
2	Papeleras oficina		SÍ	SÍ
		<i>1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje.</i>		

Componente Político/Institucional/Ambiental				
3	Tacho "RESIDUOS"	<i>2.3. Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos.</i>	SÍ	SÍ
4	Exterior basura desparramada		SÍ	SÍ
Componente Comunicacional/Educativo				
5	Varios tachos	<i>3.2.2. Falta de señalética que indique dónde debe colocarse cada tipo de residuo, en aquellos lugares donde hay distintos cestos.</i>	SÍ	NO
6	Cartelera	<i>3.1.1. Falta de conocimiento por parte de los empleados del mensaje de la empresa en su campaña externa.</i>	SÍ	NO

Conclusiones

A través del Test de la Fotoproblema, pudimos dilucidar coincidencias, diferencias y particularidades en la percepción de la matriz *Los que no clasifican la basura*, a comparación de la *Versión Técnica Comunicacional* concertada oportunamente. La estrategia diseñada deberá tener en cuenta especialmente aquellos aspectos reconocidos como problemáticos para los empleados, así como también las conceptualizaciones que los entrevistados hicieron a raíz de las imágenes.

La técnica nos permitió establecer que:

- Se deberá impulsar a las personas involucradas para que refuercen su compromiso con la limpieza, en general, y la separación de residuos en particular. Por ejemplo, se podría incrementar el conocimiento que tienen acerca de lo que sucede con los residuos una vez que son recolectados por el camión, dar a conocer el proceso que atraviesan y en qué se convierten o qué se produce con ellos a través del reciclaje.

- En las distintas entrevistas apareció repetidamente la idea del orden y la prolijidad como un deber de los empleados y como algo que da buen aspecto, en el sentido de la imagen de empresa. Uno de ellos hace especial hincapié en esta característica sobre la foto donde se ven cartones desparramados en la vereda: *"queda horrible, principalmente esto tendría que estar bien, en una bolsa, no todo tirado, todo así, porque, aparte, el mal aspecto que uno da a la vereda, a la calle, como que no queda bien, no queda lindo"*. Evidentemente, es un concepto compartido y podría tomarse como herramienta a la hora de realizar propuestas de acción.

- La separación de residuos está relacionada a las normas de convivencia establecidas por la empresa. De esta manera, podría ser comprendida como un valor institucional.

- La empresa debe asegurar la infraestructura necesaria para la adecuada separación y retiro de los residuos en los días correspondientes.

- Reforzar el conocimiento de los empleados acerca de la normativa municipal, de la intención de la empresa acerca de su cumplimiento y dar indicaciones claras acerca de la modalidad de retiro.

2.2.5. Entrevistas

Con el fin de contrastar la VTC con la visión de otros actores, externos a la empresa, realizamos entrevistas a dos personas representantes de distintas instituciones claves en esta temática. Ambos tienen la particularidad de ser ingenieros ambientales, lo cual pesó también en su selección como entrevistados.

Por un lado, se entrevistó a Nilce Gregoret, ingeniera ambiental y titular de Medio Ambiente de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda. Con esta técnica nos interesó indagar en la visión de la Municipalidad acerca de los residuos comerciales, las capacitaciones, la información brindada sobre la metodología de separación. Asimismo, cotejamos su conceptualización de los hábitos de separación que tiene la población.

Según los datos obtenidos por la Municipalidad, actualmente las empresas de Avellaneda generan alrededor de 10 toneladas diarias de residuos, de los cuales la mayoría son inorgánicos - papeles, cartones, plásticos, entre otros- y con una alternativa de reciclaje bastante sencilla para la cooperativa clasificadora local. Si bien las industrias y actividades de servicios tienen una legislación aparte para el tratamiento de sus residuos, Gregoret aclara que, mientras no implique un esfuerzo extra a lo ya establecido para la recolección, los camiones municipales pueden seguir llevando la basura de los comercios a la planta. Por lo que pudimos vislumbrar, en Playcom no se generan residuos que requieran algún tratamiento especial ni volúmenes exagerados, por lo cual podrían seguir en el circuito establecido por el municipio.

En cuanto a la capacitación a los ciudadanos adultos acerca de la metodología de separación y retiro, la ingeniera enumeró las diferentes piezas comunicacionales y medios de comunicación utilizados por la Municipalidad para informar acerca de estos temas, pero "*más*

allá de todos los canales de comunicación que se hicieron, hay gente que hoy todavía no está enterada; te encontrás con gente que no sabía que tenía que separar". A más de cuatro años de la implementación de la iniciativa, la acción que se está llevando a cabo es dejar de recolectar la basura que no corresponde al día, y posteriormente pasa una inspectora a explicar a los vecinos por qué no se llevaron su basura. *"Si esto es reiterativo después llega el momento del Acta de Infracción, pero la idea (...) es lograr que el vecino comprenda, básicamente, de qué se trata, en qué radica su obligatoriedad con la diferenciación"*, explicó Gregoret. Para la titular municipal de Medio Ambiente, más de un 70% de la ciudadanía está apoyando el programa y paulatinamente ha tomado conciencia de la necesidad de separar la basura, con bajo porcentaje de notificaciones por incumplimiento de la normativa. Desde la empresa, se debería reforzar el mensaje municipal con distintas acciones que informen y sensibilicen.

Por otro lado, entrevistamos a Leandro Delbón, ingeniero ambiental que presta sus servicios profesionales a empresas pequeñas y grandes acerca de ambiente, higiene y seguridad. Delbón es actualmente secretario y ex presidente del Centro Industrial y Comercial Avellaneda - CICA. En este caso, el intercambio apuntó a conocer más sobre el lugar de la problemática ambiental en las empresas locales, su compromiso con la separación de residuos y con las causas ambientales en general, las medidas que puedan estar tomando al respecto y la visión particular de Delbón acerca de posibles colaboraciones con el CICA.

Según Delbón, las únicas empresas que se toman en serio la problemática ambiental son aquellas que pretenden certificaciones de norma -como IRAM, ISO, etc.- o que aplican políticas de Responsabilidad Social Empresaria. Sin embargo, las demás no realizan gestión ambiental de ningún tipo: *"puede haber algunas empresas que lo hacen por decisión propia, por imagen de marca, por una campaña puntual (...) pero más bien como actividad de marketing, no como*

responsabilidad ambiental o responsabilidad social", aclaró Delbón. En este segmento se encuadraría Playcom, si tenemos en cuenta la problemática inicial que desencadenó nuestra estrategia -el hecho de que la empresa se sumó como auspiciante de una campaña con la que no cumplía lo suficiente en la acción concreta.

En la experiencia del ingeniero, las empresas locales que generan pequeños volúmenes de basura sí se sumaron a la campaña municipal de recolección diferenciada, respetando lo establecido, pero con una gestión muy simple y sin generar ningún valor agregado. Respecto a esto, y teniendo en cuenta la particularidad de los residuos comerciales, dijo: *"Creo que la solución pasa por darle escala y un objetivo comercial, como si fuera una segunda unidad negocios de tratamiento de residuos"*.

Por último, en relación a posibles coordinaciones con el CICA, expresó que, si bien hasta ahora la institución nunca se sumó activamente a la campaña municipal, sí podría hacerlo, como así también podría involucrarse en otros proyectos similares. Para Delbón, aunque la Municipalidad está realizando un muy buen trabajo con los residuos domiciliarios, *"no hay gestión de residuos comerciales o industriales. Ahí es donde el CICA podría tener un papel protagónico importante"*. De esta manera, abrió la posibilidad de generar acciones en conjunto con empresas o con otras instituciones.

2.3. Diseño del Plan Operativo de la estrategia comunicacional

Tomando como base todos los datos obtenidos a través de las distintas técnicas aplicadas, diseñaremos el *Plan Operativo Inicial de la estrategia comunicacional*. Éste consiste en el despliegue de "acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de comunicación priorizados en cada Matriz Sociocultural" (Massoni, 2013, p. 159) buscando siempre poner en marcha una variedad de procesos con los actores. Integraremos los resultados de cada técnica, siendo el Árbol de Soluciones y el informe del Trabajo de campo nuestros principales materiales.

Incluiremos los *ejes*, o acciones prioritarias que se deben aplicar primero, y *tonos*, o modalidades de trabajo, para poder vincularnos con cada Matriz de la forma más conveniente a sus características y a su relación con el problema (Massoni, 2013, p. 159).

Posteriormente a la aplicación de las técnicas desarrolladas en el apartado Informe de Trabajo de Campo, hemos revisado el siguiente cuadro, aplicando algunos cambios que se ven expresados en las herramientas 2 de cada componente. Además, dichas técnicas nos permitieron corroborar la utilidad y la importancia de muchas de las acciones ya propuestas.

<p>1.2. Falta de hábitos de clasificación en quienes se ocupan de sacar los residuos a la calle.</p>	<p>Empleados de limpieza (Los que no clasifican la basura)</p>	<p>N: Tener información precisa sobre la modalidad de retiro de la basura. I: Cumplir con lo que la empresa cliente les disponga.</p>	<p>Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con encargado de empresa de servicios de limpieza y su personal para solicitar el cumplimiento de la normativa interna de Playcom con respecto al retiro de la basura. - Encuentro con el personal de limpieza para explicarles la modalidad de retiro de residuos. - Colocación de afiches en el garaje de la empresa con días y horarios de basura a retirar. - Implementación de una modalidad de control sobre esta tarea. 	<p>Eje: Modalidad de clasificación de los residuos. Tono: Exigencia de la normativa empresarial.</p>
<p>1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje. 1.3.1. No se considera la separación de residuos como acción fundamental para poder reciclar. 1.3.2. No se asocia el esfuerzo individual de separar los residuos con el beneficio colectivo posterior y a largo plazo del reciclaje. 1.3.3. Prevalencia de la comodidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que no clasifican la basura - Los que establecen políticas empresariales - Los que se benefician - Los que comunican y capacitan - Los que gobiernan y legislan 	<p>N: Tener conocimiento concreto sobre el reciclaje que se está realizando en la ciudad y sus beneficios. Que aportar al reciclaje no les implique un esfuerzo excesivo. I: Sentir que sus acciones aportan realmente al</p>	<p>Información</p> <p>Sensibilización</p> <p>Participación</p> <p>Encuentro sociocultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir los logros obtenidos en relación al reciclaje que permite la previa clasificación de los residuos urbanos, a través de los medios de comunicación masiva e internos que posee la empresa. La información sería proveída por Avellaneda Medio Ambiente. - Campaña multimedia para dar a conocer todo el circuito que recorre la basura hasta ser reciclada, mostrando la importancia de la clasificación como primer paso. - Spots mostrando la Planta de Recuperación de Residuos Sólidos de Avellaneda y testimonios de trabajadores. - Participación en charlas y capacitaciones sobre cuidado ambiental. 	<p>Eje: Conocimiento del circuito de clasificación y reciclaje de residuos. Tono: Empatía con el bienestar social y el medioambiente.</p>

<p>por sobre el cuidado ambiental.</p>		<p>cuidado del ambiente.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Jornada de encuentro al aire libre, desarrollando actividades con modalidad de taller donde las distintas matrices compartan saberes y experiencias a partir de actividades colaborativas tendientes a sensibilizar sobre la problemática y a generar propuestas. - Creación e instalación en la empresa de un "tapitómetro" (en alusión al chupetómetro de Carlitos Balá) donde se vayan desechando las tapitas de botellas y se pueda ver que en conjunto suman una cantidad considerable. Las tapitas serían retiradas al cumplir un objetivo de cantidad (por ejemplo, al completar un metro) y se donarían a alguno de los centros de la ciudad que esté emprendiendo la campaña de recolección de tapitas. Esto se acompañaría de un reconocimiento a través de medios internos y externos por el logro. 	
--	--	------------------------------	--	---	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se propone comenzar a trabajar el componente Sociocultural desde la educación acerca de la modalidad de clasificación de residuos, haciendo énfasis en la obligatoriedad del ejercicio, y también desde la información y sensibilización mostrando el circuito que recorre la basura hasta el reciclado, donde el papel de los actores es primordial.

<p>1.2. Falta de hábitos de clasificación en quienes se ocupan de sacar los residuos a la calle.</p>	<p>Empleados de limpieza (Los que no clasifican la basura)</p>	<p>N: Tener información precisa sobre la modalidad de retiro de la basura. I: Cumplir con lo que la empresa cliente les disponga.</p>	<p>Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con encargado de empresa de servicios de limpieza y su personal para solicitar el cumplimiento de la normativa interna de Playcom con respecto al retiro de la basura. - Encuentro con el personal de limpieza para explicarles la modalidad de retiro de residuos. - Colocación de afiches en el garaje de la empresa con días y horarios de basura a retirar. - Implementación de una modalidad de control sobre esta tarea. 	<p>Eje: Modalidad de clasificación de los residuos. Tono: Exigencia de la normativa empresarial.</p>
<p>1.3. Falta de conciencia frente al reciclaje. 1.3.1. No se considera la separación de residuos como acción fundamental para poder reciclar. 1.3.2. No se asocia el esfuerzo individual de separar los residuos con el beneficio colectivo posterior y a largo plazo del reciclaje. 1.3.3. Prevalencia de la comodidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que no clasifican la basura - Los que establecen políticas empresariales - Los que se benefician - Los que comunican y capacitan - Los que gobiernan y legislan 	<p>N: Tener conocimiento concreto sobre el reciclaje que se está realizando en la ciudad y sus beneficios. Que aportar al reciclaje no les implique un esfuerzo excesivo. I: Sentir que sus acciones aportan realmente al</p>	<p>Información</p> <p>Sensibilización</p> <p>Participación</p> <p>Encuentro sociocultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir los logros obtenidos en relación al reciclaje que permite la previa clasificación de los residuos urbanos, a través de los medios de comunicación masiva e internos que posee la empresa. La información sería proveída por Avellaneda Medio Ambiente. - Campaña multimedia para dar a conocer todo el circuito que recorre la basura hasta ser reciclada, mostrando la importancia de la clasificación como primer paso. - Spots mostrando la Planta de Recuperación de Residuos Sólidos de Avellaneda y testimonios de trabajadores. - Participación en charlas y capacitaciones sobre cuidado ambiental. 	<p>Eje: Conocimiento del circuito de clasificación y reciclaje de residuos. Tono: Empatía con el bienestar social y el medioambiente.</p>

<p>por sobre el cuidado ambiental.</p>		<p>cuidado del ambiente.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Jornada de encuentro al aire libre, desarrollando actividades con modalidad de taller donde las distintas matrices compartan saberes y experiencias a partir de actividades colaborativas tendientes a sensibilizar sobre la problemática y a generar propuestas. - Creación e instalación en la empresa de un "tapitómetro" (en alusión al chupetómetro de Carlitos Balá) donde se vayan desechando las tapitas de botellas y se pueda ver que en conjunto suman una cantidad considerable. Las tapitas serían retiradas al cumplir un objetivo de cantidad (por ejemplo, al completar un metro) y se donarían a alguno de los centros de la ciudad que esté emprendiendo la campaña de recolección de tapitas. Esto se acompañaría de un reconocimiento a través de medios internos y externos por el logro. - Colocación de estaciones de papel junto a las impresoras, para que las hojas impresas de un solo lado queden depositadas en una caja de la que se puedan tomar para ser reutilizadas. 	
--	--	------------------------------	--	--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se aclaró una propuesta lúdica más concreta. Se agregaron propuestas para dar respuesta a las necesidades que se evidenciaron con la aplicación de las nuevas técnicas.

TABLA N°36 PLAN OPERATIVO INICIAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda					HERRAMIENTA N°1 01/2018
Componente del problema: Político/Institucional					
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar	Ejes y tonos
2.1. Falta de normativas internas acerca de la separación de residuos.	- Los que establecen políticas empresariales - Los que no clasifican la basura - Los que comunican y capacitan	N: Normalizar el tratamiento de los residuos que genera la empresa. I: Mantener coherencia con la campaña municipal que se está auspiciando. Que las políticas internas se enmarquen dentro de lo establecido por la Municipalidad. Poder cumplir con las normativas empresariales.	Información Participación Encuentro sociocultural	- Investigar cuáles son las normativas establecidas por la Municipalidad para la clasificación y retiro de los residuos urbanos y específicamente los comerciales y tecnológicos. La fuente de información será Avellaneda Medio Ambiente. - Mesa de trabajo con los gerentes y directores/dueños para redactar conjuntamente las normas a establecer. - Jornada de encuentro donde se presenten y discutan las normas establecidas para generar nuevas propuestas.	Eje: Establecimiento de normativas coherentes con lo establecido a nivel local. Tono: Reunión de gerencia y directorio. Presentación formal.
2.2. Falta de visualización de la situación como un problema por parte de la	- Los que establecen políticas empresariales	N: Tener espacios de trabajo limpios y cómodos. No generar gastos extraordinarios.	Sensibilización	- Reunión con los gerentes y directores/dueños para presentarles la problemática y la necesidad tanto de contar con una política interna establecida como de implementar	Eje: Reconocimiento del problema. Tono: Planteo como necesidad

gerencia y el directorio.		I: Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa. Cumplir con la normativa municipal.		una Estrategia de Comunicación que le dé solución. En la presentación se incluiría lo detectado al realizar la Estrategia y fotos de los síntomas.	de responsabilidad empresaria sobre daños ambientales.
<p>2.3. Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos.</p> <p>2.3.1. Insuficiencia de cestos diferenciados para cada tipo de residuo.</p> <p>2.3.2. Falta de una logística que coordine las tareas de separación y eliminación apropiadas de los residuos comerciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que establecen políticas empresariales - Los que no clasifican la basura 	<p>N: Que haya lo necesario para realizar la separación de forma ordenada y rápida.</p> <p>I: Cumplir con la normativa municipal. Que la infraestructura facilite la tarea de clasificación y retiro de residuos.</p>	<p>Información</p> <p>Participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación de cestos de basura para cada tipo de residuo, según lo establecido por la Municipalidad (orgánicos e inorgánicos): orgánicos con bolsa plástica e inorgánicos sin bolsa. - Inclusión de una divisoria en las papeleras de cada escritorio para generar dos cubículos en un mismo espacio. El espacio de orgánicos con una bolsa plástica. - Colocación de otro cesto en la oficina que tiene uno solo, diferenciándolos como corresponde. - Reunión entre empleados de limpieza, jefes de área y gerentes para coordinar el trabajo y establecer claramente las tareas de cada uno. 	<p>Eje: Ejecución de una inversión en infraestructura.</p> <p>Tono: Responsabilidad de la empresa.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En el componente Político/Institucional, los ejes serán el reconocimiento de la problemática, su normalización a través de un documento oficial institucional y una inversión básica en la infraestructura necesaria para que las demás acciones transformadoras sean posibles.

TABLA N°36 PLAN OPERATIVO INICIAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda					HERRAMIENTA N°2 09/2019
Componente del problema: Político/Institucional/Ambiental					
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar	Ejes y tonos
2.1. Falta de normativas internas acerca de la separación de residuos.	- Los que establecen políticas empresariales - Los que no clasifican la basura - Los que comunican y capacitan	N: Normalizar el tratamiento de los residuos que genera la empresa. I: Mantener coherencia con la campaña municipal que se está auspiciando. Que las políticas internas se enmarquen dentro de lo establecido por la Municipalidad. Poder cumplir con las normativas empresariales.	Información Participación Encuentro sociocultural	- Investigar cuáles son las normativas establecidas por la Municipalidad para la clasificación y retiro de los residuos urbanos y específicamente los comerciales y tecnológicos. La fuente de información será Avellaneda Medio Ambiente. - Mesa de trabajo con los gerentes y directores/dueños para redactar conjuntamente las normas a establecer. - Jornada de encuentro donde se presenten y discutan las normas establecidas para generar nuevas propuestas.	Eje: Establecimiento de normativas coherentes con lo establecido a nivel local. Tono: Reunión de gerencia y directorio. Presentación formal.
2.2. Falta de visualización de la situación como un problema por	- Los que establecen políticas empresariales	N: Tener espacios de trabajo limpios y cómodos. No	Sensibilización	- Reunión con los gerentes y directores/dueños para presentarles la problemática y la necesidad tanto de contar con una política interna	Eje: Reconocimiento del problema.

<p>parte de la gerencia y el directorio.</p>		<p>generar gastos extraordinarios. I: Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa. Cumplir con la normativa municipal.</p>		<p>establecida como de implementar una Estrategia de Comunicación que le dé solución. En la presentación se incluiría lo detectado al realizar la Estrategia y fotos de los síntomas. - Establecimiento de una política empresarial de responsabilidad ambiental y social.</p>	<p>Tono: Planteo como necesidad de responsabilidad empresarial sobre daños ambientales.</p>
<p>2.3. Inexistencia de infraestructura para la diferenciación y eliminación adecuadas de los residuos. 2.3.1. Insuficiencia de cestos diferenciados para cada tipo de residuo. 2.3.2. Falta de una logística que coordine las tareas de separación y eliminación apropiadas de los residuos comerciales.</p>	<p>- Los que establecen políticas empresariales - Los que no clasifican la basura</p>	<p>N: Que haya lo necesario para realizar la separación de forma ordenada y rápida. I: Cumplir con la normativa municipal. Que la infraestructura facilite la tarea de clasificación y retiro de residuos.</p>	<p>Información Participación</p>	<p>- Diferenciación de cestos de basura para cada tipo de residuo, según lo establecido por la Municipalidad (orgánicos e inorgánicos): orgánicos con bolsa plástica e inorgánicos sin bolsa. - Emplazamiento de cestos múltiples con compartimentos para cada tipo de residuo, como una adaptación del Punto Limpio Móvil, correctamente señalizado. - Inclusión de una divisoria en las papeleras de cada escritorio para generar dos cubículos en un mismo espacio. El espacio de orgánicos con una bolsa plástica. - Revisión de los lugares más propicios para colocar los cestos. - Rediseño de canasto de retiro en la vereda, con tamaño, forma y espacio más adecuados a las necesidades de Logística. - Reunión entre empleados de limpieza, jefes de área y gerentes</p>	<p>Eje: Ejecución de una inversión en infraestructura. Tono: Responsabilidad de la empresa.</p>

				para coordinar el trabajo y establecer claramente las tareas de cada uno, teniendo en cuenta también la organización del almacenamiento y retiro. - Propuestas de mejora edilicia de Logística, para convertirla en un lugar más agradable y vistoso para los empleados.	
--	--	--	--	---	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Actualizamos el nombre del componente. Se agregaron propuestas para dar respuesta a las necesidades que se evidenciaron con la aplicación de las nuevas técnicas.

TABLA N°37 PLAN OPERATIVO INICIAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda					HERRAMIENTA N°1 01/2018
Componente del problema: Comunicacional/Educativo					
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar	Ejes y tonos
3.1. Se registra un discurso ambiental de la empresa hacia la comunidad que no coincide con sus prácticas.	- Los que establecen políticas empresariales - Los que no clasifican la basura	N: Contar con la infraestructura e información necesarias para implementar la clasificación en la empresa.	Información Participación	- Jornadas de encuentro y capacitación acerca de la campaña de recolección diferenciada que realiza la ciudad, apoyada por Playcom, y de cómo clasificar los residuos al interior de la empresa.	Eje: Educación sobre modalidad de clasificación. Tono: Encuentro, consenso.

donde hay distintos cestos.					
<p>3.3. Inexistencia de espacios de educación y comunicación ambiental al interior de la empresa.</p> <p>3.3.1. Falta de capacitaciones para los empleados sobre el tema de la separación de residuos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que comunican y capacitan - Los que no clasifican la basura 	<p>N: Tener material didáctico acorde a las políticas locales sobre clasificación de residuos.</p> <p>I: Formar personas que tengan conciencia de la importancia de cuidar el ambiente.</p>	<p>Información</p> <p>Sensibilización</p> <p>Participación</p> <p>Encuentro sociocultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con Avellaneda Medio Ambiente y el Centro Industrial y Comercial de Avellaneda para plantear la problemática y la posibilidad de un trabajo colaborativo. - Realización conjunta, con Avellaneda Medio Ambiente y el Centro Industrial y Comercial de Avellaneda, de un programa orientado a promover el hábito de clasificación de los residuos en comercios e industrias de la ciudad y a sensibilizar acerca del reciclaje y del cuidado del ambiente. 	<p>Eje: Generación de espacios de encuentro.</p> <p>Tono: Empatía, identificación.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En cuanto al componente Comunicacional/Educativo, lo primordial será generar espacios de encuentro sociocultural, donde todos puedan aprender a realizar la clasificación, así como también será necesario llevar adelante desde el inicio una visión integradora de las acciones de comunicación a realizar.

TABLA N°37 PLAN OPERATIVO INICIAL del Proyecto de Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda					HERRAMIENTA N°2 09/2019
Componente del problema: Comunicacional/Educativo					
Aspectos	Actores/ Matrices	Intereses/ Necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar	Ejes y tonos
<p>3.1. Se registra un discurso ambiental de la empresa hacia la comunidad que no coincide con sus prácticas.</p> <p>3.1.1. Falta de conocimiento por parte de los empleados del mensaje de la empresa en su campaña externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que establecen políticas empresariales - Los que no clasifican la basura - Los que comunican y capacitan 	<p>N: Contar con la infraestructura e información necesarias para implementar la clasificación en la empresa.</p> <p>I: Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa tanto hacia dentro como fuera de ella. Cumplir con la normativa municipal y empresarial.</p>	<p>Información Participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jornadas de encuentro y capacitación acerca de la campaña de recolección diferenciada que realiza la ciudad, apoyada por Playcom, y de cómo clasificar los residuos al interior de la empresa. - Cartelería sobre las fracciones de residuos. - Nueva cartelería y otras piezas acerca de las Normas de Convivencia, integrando la separación de residuos, el orden y la prolijidad como valores institucionales. 	<p>Eje: Educación sobre modalidad de clasificación.</p> <p>Tono: Encuentro, consenso.</p>
<p>3.2. Falta de una estrategia integral de comunicación hacia los</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los que comunican y capacitan 	<p>N: Contar con un presupuesto que permita la implementación de</p>	<p>Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colocación de señalética para cada cesto indicando el tipo de residuos que recibe e incluyendo íconos de residuos 	<p>Eje: Integración de acciones de comunicación.</p>

<p>miembros de la empresa en relación a la clasificación de los residuos comerciales.</p> <p>3.2.1. Falta de comunicación del mensaje institucional hacia el interior de la empresa.</p> <p>3.2.2. Falta de señalética que indique dónde debe colocarse cada tipo de residuo, en aquellos lugares donde hay distintos cestos.</p>	<p>- Los que no clasifican la basura</p>	<p>algunas piezas de comunicación necesarias.</p> <p>I: Mostrar coherencia entre las acciones y los discursos de la empresa, tanto hacia su interior como hacia la comunidad. Que se facilite la tarea de clasificación y retiro de residuos.</p>	<p>Participación</p>	<p>de esos tipos que suelen desecharse en las oficinas (orgánicos: manzana mordida, yerba mate, saquito de té; inorgánicos: bollos de papel, botellas, bolsas).</p> <p>- Envío de informaciones a través de los canales de comunicación interna (email, WhatsApp, cartelera) en relación a la campaña externa y la nueva Estrategia.</p> <p>- Inclusión de empleados voluntarios en las campañas de clasificación de residuos orientadas a la comunidad.</p>	<p>Tono: Consenso, mediación.</p>
<p>3.3. Inexistencia de espacios de educación y comunicación ambiental al interior de la empresa.</p> <p>3.3.1. Falta de capacitaciones para los empleados sobre el tema de la</p>	<p>- Los que comunican y capacitan</p> <p>- Los que no clasifican la basura</p>	<p>N: Tener material didáctico acorde a las políticas locales sobre clasificación de residuos.</p> <p>I: Formar personas que tengan conciencia de la importancia de cuidar el ambiente.</p>	<p>Información Sensibilización</p> <p>Participación Encuentro sociocultural</p>	<p>- Reunión con Avellaneda Medio Ambiente y el Centro Industrial y Comercial de Avellaneda para plantear la problemática y la posibilidad de un trabajo colaborativo.</p> <p>- Realización conjunta, con Avellaneda Medio Ambiente y el Centro Industrial y Comercial de Avellaneda, de un programa orientado a promover el hábito de</p>	<p>Eje: Generación de espacios de encuentro.</p> <p>Tono: Empatía, identificación.</p>

separación de residuos.				clasificación de los residuos en comercios e industrias de la ciudad y a sensibilizar acerca del reciclaje y del cuidado del ambiente.	
-------------------------	--	--	--	--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Se agregaron propuestas para dar respuesta a las necesidades que se evidenciaron con la aplicación de las nuevas técnicas.

3.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Al llegar al final del recorrido, se hace inevitable mirar hacia atrás para ver dónde comenzamos y el camino que recorrimos. Nos guió el objetivo general de desplegar una Estrategia Comunicacional para la separación de los residuos comerciales en Playcom Avellaneda, una meta a la que llegamos tras atravesar cada paso de esta Investigación Enactiva en Comunicación, que repasaremos brevemente.

En el inicio, el problema había sido planteado como la incongruencia entre el mensaje de la empresa hacia afuera y hacia adentro sobre la clasificación de residuos pero, al desplegarlo, redefinimos el enfoque por un planteo que nos permita abarcar la complejidad de la situación. Mediante la Versión Técnica Comunicacional, definimos que lo que actualmente obstaculiza la transformación es la ausencia de una Estrategia Comunicacional para llevar a cabo la clasificación en Playcom Avellaneda (tabla N°1). Luego, reconocimos tres grandes componentes del problema: el Sociocultural –con aspectos relativos a los hábitos de clasificación de los trabajadores y de la conciencia social frente a la problemática ambiental-, el Político/Institucional –que incluye políticas empresariales e infraestructura- y el Comunicacional/Educativo –que abarca aspectos informativos, interaccionales y comunicacionales (tabla N°2).

Al desglosar el componente Sociocultural en sus distintos niveles, encontramos la vinculación entre diferentes sectores sociales -pertenecientes o no a la empresa- y de lo local con lo global –la problemática de Avellaneda en la crisis ambiental mundial (tabla N°3). En cuanto a lo Político/Institucional, vislumbramos las limitaciones de la campaña municipal de clasificación de residuos al acotarse a las viviendas y no considerar la presencia de comercios e industrias

(tabla N°4). En relación a lo Comunicacional/Educativo, descubrimos la potencialidad de la Comunicación Estratégica en contraste con el modo de trabajo tradicional del comunicador (tabla N°5). De esta manera, la VTC nos llevó a conseguir el objetivo específico de desglosar el problema comunicacional en toda su composición.

Otro de nuestros cometidos lo cumplimos gracias a la técnica de reconocimiento de las Marcas de Racionalidad Comunicacional, con la cual pudimos establecer la racionalidad comunicacional dominante en la situación –la informativa- y las que se deberían profundizar con la Estrategia de Comunicación en relación a la problemática de clasificación de residuos en la empresa (tabla N°7).

Con la herramienta de reconocimiento y jerarquización de actores, logramos caracterizar a los actores involucrados, así como también ampliar nuestra mirada sobre cada componente del problema y relacionar a éstos con actores que en un principio no considerábamos. Con esta técnica observamos la intervención de distintos grupos de actores que operan en diferentes niveles sociales, tanto desde la propia empresa –o directamente relacionados a ella- como desde espacios del poder público o de otras organizaciones, y ya sea tomando decisiones sobre sí mismos como sobre otros (tablas N°8 a 10 y diagramas N°1 a 3).

A continuación, los agrupamos en las cinco Matrices Socioculturales que pudimos reconocer, y analizamos sus características. Ellas son: los que no clasifican la basura -quienes deben cambiar las prácticas concretas que realizarán la transformación deseada-, los que establecen políticas empresariales –que tienen la posibilidad de establecer normativas y de proveer de los instrumentos materiales-, los que comunican y capacitan –desde la que trabajaremos para propiciar encuentros y transformaciones-, los que se benefician –a corto o largo plazo y de distintas maneras- y los que gobiernan y legislan –quienes toman decisiones

desde el poder público (tablas N°11 a 16). Las emociones reconocidas en las distintas matrices con respecto a cada componente de la problemática dan cuenta de cierta conciencia acerca de que no se está procediendo correctamente y de que se está provocando un daño al ambiente y un incumplimiento de las normas (tablas N°17 a 19). Al caracterizar cada matriz, tuvimos la herramienta necesaria para contrastar las Matrices Socioculturales encontradas, detectando sus diferentes intereses, necesidades y emocionalidades con relación al problema.

Luego, con el objetivo específico de enlistar y sistematizar acciones a realizar para lograr el objetivo general, armamos un el Árbol de Soluciones donde propusimos una variedad de acciones a desarrollar, con el propósito de profundizar y ampliar la dimensión informativa ya trabajada y de ocuparnos de las otras dimensiones antes no consideradas –participación, sensibilización y encuentro sociocultural (tablas N°20 a 22).

Asimismo, formalizamos la matriz de datos (tabla N°23) y el muestreo de actores de cada Matriz Sociocultural (tabla N°24), herramientas que nos fueron fundamentales a la hora de acudir al campo. Por último, con el fin de cotejar la VTC con la visión de otros actores involucrados en la problemática, pusimos en práctica otras técnicas: con el Análisis de Variables (tablas N°25 a 27) obtuvimos información útil para establecer prácticas adecuadas en la organización; con la Ficha de Observación Directa (tablas N°28 a 31) pudimos registrar los cambios entre dos períodos de tiempo -marzo 2017 y febrero 2019- en cada oficina; el Test Modos y Formas de Comunicación (gráficos N°1 a 3) nos arrojó información sobre la selección y consumo de medios de comunicación de la matriz *Los que no clasifican la basura*; con el Test de la Fotoproblema (tablas N°32 a 34 y gráfico N°4) fue posible conocer las conceptualizaciones que tienen *Los que no clasifican la basura* acerca del problema; y las Entrevistas (págs. 139 a 142) nos permitieron contrastar la VTC con la visión de otros actores, externos a la empresa. Con base en todas las

técnicas aplicadas, logramos el objetivo último de diseñar el Plan Operativo Inicial de la estrategia comunicacional, especificando ejes y tonos (tablas N°35 a 37).

Considerando lo anterior, observamos que la investigación enactiva nos permitió desplegar la comunicación en distintas dimensiones, abordando la complejidad de la organización y de la problemática puntual. Entre los principales logros de nuestra investigación, podemos destacar: la profundización del análisis de la problemática en su complejidad, encontrando dimensiones fundamentales antes no consideradas –como, por ejemplo, la necesidad de sensibilización ante la problemática ambiental-; el reconocimiento de actores clave que no se tuvieron en cuenta durante nuestro aporte en la campaña ‘Avellaneda diferencia su futuro’ –los trabajadores de la empresa, los empresarios, el servicio de limpieza y algunas instituciones locales-; el vacío que dejó la campaña en relación a los residuos comerciales, enfocándose solamente en los domiciliarios; y el reconocimiento del aporte de la Comunicación Estratégica al trabajo del Área de Comunicación, en tanto significa una superación de la modalidad tradicional de la labor del comunicador.

En futuras fases de esta investigación, el Área de Comunicación de Los Amores S.A. podría sistematizar las acciones comunicacionales especificadas en el Plan Operativo Inicial, integrándolas como prioritarias en un diseño más amplio de estrategia comunicacional, lo cual enriquecería los resultados ya alcanzados.

4.

BIBLIOGRAFÍA

4.1. Referencias

- Área de Comunicación de Los Amores S.A. (12/05/2017). ¡Cumplimos 25 años!. Reconquista: *Playcom*. Recuperado de: <http://www.playcomla.com.ar/cumplimos-25-anos/>
- Augé, M. (1993). *Los no lugares. Espacios del anonimato*. Barcelona: Gedisa.
- Galano, C., Curi, M., Motomura, O., Porto Gonçalves, C. W., Silva, M., Ángel, A., ... Leff, E. (2002, 1er Semestre). Manifiesto por la vida. Por una ética de la sustentabilidad. *Revista Ambiente & Sociedad*. Año 5 (10).
- Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin. (Sin Fecha a). Avellaneda Medio Ambiente. Avellaneda: *Avellaneda Santa Fe*. Recuperado de: <http://www.avellaneda.gov.ar/ver22/gobierno/avellaneda-diferencia-su-futuro/>
- Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin. (Sin Fecha b). Recolección diferenciada de residuos domiciliarios. Avellaneda: *Avellaneda Santa Fe*. Recuperado de: <http://www.avellaneda.gov.ar/ver22/gobierno/recoleccion-de-residuos-domiciliarios/>
- Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin. (Enero 2019). Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos. Datos de interés. Avellaneda.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- (2014). Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. *Revista Metacomunicación*. Año 3 (6), pp. 90-110.
- (2016 a). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito: Ediciones Ciespal.

- (2016 b). Metodologías, técnicas y herramientas de la Investigación Enactiva en Comunicación. Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC). En *XI Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, pp. 97-106.
- Maturana, H. y Varela, F. (1998). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Morales Serrano, F. (2006). *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, España. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/4131>
- Morín, E. (2004). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa. Recuperado de: http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte1.pdf
- Moya Hiniesta, F. (2008). *Comunicación en la Empresa en Andalucía (2002 - 2005)*. Facultad de Comunicación, Universidad de Sevilla, Sevilla, España. Recuperado de: http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/1714/P_T.D.PROV9_.pdf
- Mut Camacho, M. (2006). *El Director de Comunicación, perfil de una nueva figura*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Lomas de Zamora, Argentina. Recuperado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- Najmanovich, D. (2006). El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y mundos implicados. En *Tercer Seminario Bienal de Implicaciones Filosóficas de las Ciencias de la Complejidad*. La Habana, Cuba.
- Real Academia Española. (Sin Fecha). Ecología. Madrid: *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=EKzKpe8>
- Red CIMAS. (2017). *Metodologías Participativas. Sociopraxis para la creatividad social*. Madrid: Dextra.

Reinares Lara, E. (1995). *Comunicación e imagen de la empresa de servicios: aplicación a los servicios hoteleros*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Recuperado de:
<http://eprints.ucm.es/tesis/19911996/S/2/S2001601.pdf>

Universidad de Cuenca. (Julio 2015). Herramientas para la participación social. Revista Acordes. (7). Recuperado de: <http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/11/GUIA-HERRAMIENTAS-PARA-LA-PARTICIPACION-SOCIAL.pdf>

Varela, F. (1990). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Barcelona: Gedisa.

Villasante, T. (s.f.). *La socio-praxis: un acoplamiento de metodologías implicativas*. Curso de posgrado Experto en Nuevas Metodologías de las Ciencias Sociales. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

4.2. Bibliografía consultada

- Beasley-Murray J. (2010). *Poshegemonía. Teoría política y América Latina*. Buenos Aires: Paidós.
- Bohm, D. y Peat, D. (1988). *Ciencia, orden y creatividad*. Barcelona: Kairós.
- Bruner, J. (1988). *Realidad mental y mundos posibles*. Barcelona: Gedisa.
- Deleuze, G. (1990). ¿Qué es un dispositivo? En autores varios, *Michel Foucault filósofo*. Barcelona: Gedisa.
- Donner, H. (2009). Matemáticas quebradas describen la naturaleza. En *Uruguay Ciencia*. Recuperado de: http://www.uruguay-ciencia.com/articulos/UC7/Fractales_UC7.pdf
- Elizalde Hevia, A. (2004). Paradojas y punto de fuga para una sostenibilidad posible. En *Jornadas de Sostenibilidad "Conocimiento, Arquitectura, Arte y Civilización"*. Madrid.
- Flores, F., Charles S. y Dreyfus, H. (2000). Estructura ontológica del hacer historia. En *Abrir nuevos mundos*. Madrid: Taurus Pensamientos.
- Gobierno de Reconquista. (2016). *Cronograma de Recolección de Residuos 2016*. Reconquista: *Ciudad de Reconquista*. Recuperado de: <http://www.reconquista.gov.ar/recoleccion>
- Huanacuni Mamani, F. (2010). *Buen Vivir / Vivir Bien. Filosofía, políticas, estrategias y experiencias regionales andinas*. CAOI. Lima.
- Kelly, K. (1994). *Out of control [Más allá del control]*. Recuperado de: <http://kk.org/mt-files/books-mt/ooc-mf.pdf>
- Leff, E. (2010). *Discursos sustentables*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Lizcano, E. (2009). *Metáforas que nos piensan. Sobre ciencia, democracia y otras poderosas ficciones*. España: Biblios.

- Martín-Barbero, J. (1988). Itinerario para salir de la razón dualista. En *Procesos de comunicación y matrices de cultura*. México: Editorial Gustavo Gilli.
- Massoni, S. (2008). Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. En *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, año IV, núm. 10.
- (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- (2017). Guía de realización del proyecto de Trabajo Final Integrador de la carrera Maestría en Comunicación Estratégica (2017). Cátedra *Taller de Proyecto II*, Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario.
- Massoni, S., Mascotti, M. y Piola, M. (2016). Comunicación Estratégica: indicadores comunicacionales en la dimensión ideológica. En *Revista Académica Question N° 49*, Sección informes de investigación, Universidad Nacional de La Plata, Volumen 1. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/massoniestrategia/articulos/question-1>
- Maturana, H. y Varela, F. (2004). *De máquinas y seres vivos* (6ta ed.). Buenos Aires: Editorial Universitaria-Lumen.
- Morín, E. (1998). Epistemología de la complejidad. En *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Madrid: Ariel Ediciones.
- Prigogine, I. (1983). *¿Tan sólo una ilusión? Una exploración del caos al orden*. Barcelona: Tusquets.
- Schnitman, D. (1998). *Ciencia, cultura y subjetividad en Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.

Thom, R. (1990). *Esbozo de una semiofísica: Física aristotélica y teoría de las catástrofes*.
España: Gedisa.

Varela, F., Thompson, E. y Rosch, E. (1992). *De cuerpo presente. Las ciencias cognitivas y la experiencia humana*. Barcelona: Gedisa.

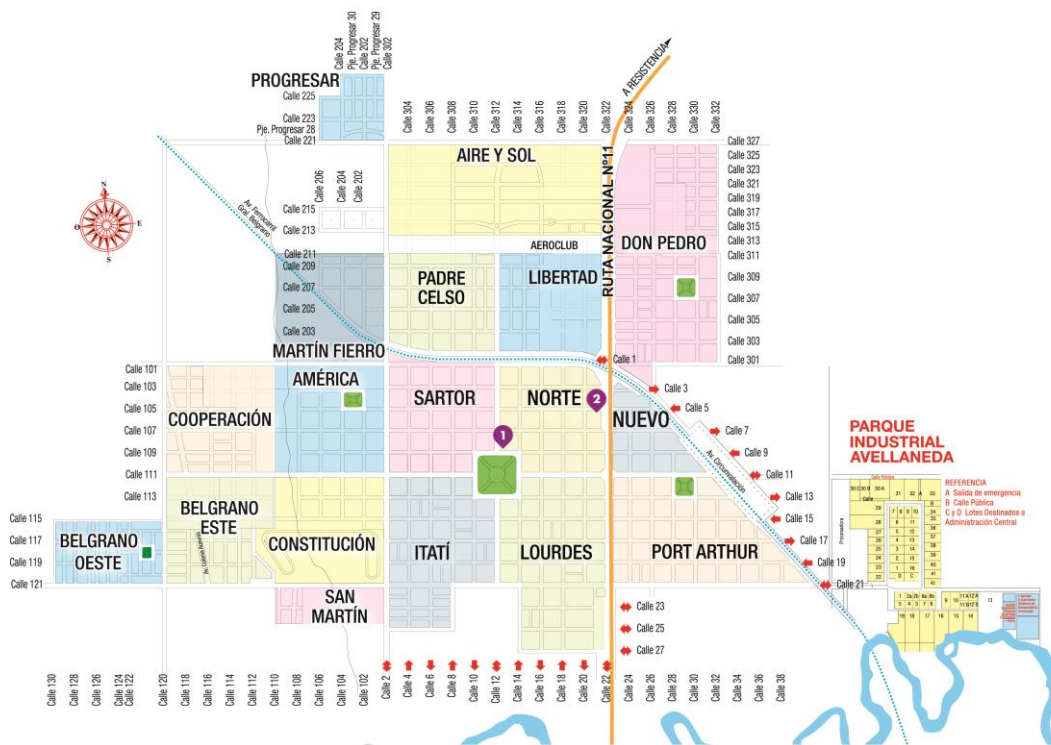
5.

APÉNDICE

Apéndice

- 1) Plano de la ciudad de Avellaneda y referencia de ubicación dentro de la Provincia de Santa Fe. Están señaladas las dos oficinas analizadas en el presente trabajo.

CIUDAD DE AVELLANEDA PROV. DE SANTA FE ARGENTINA

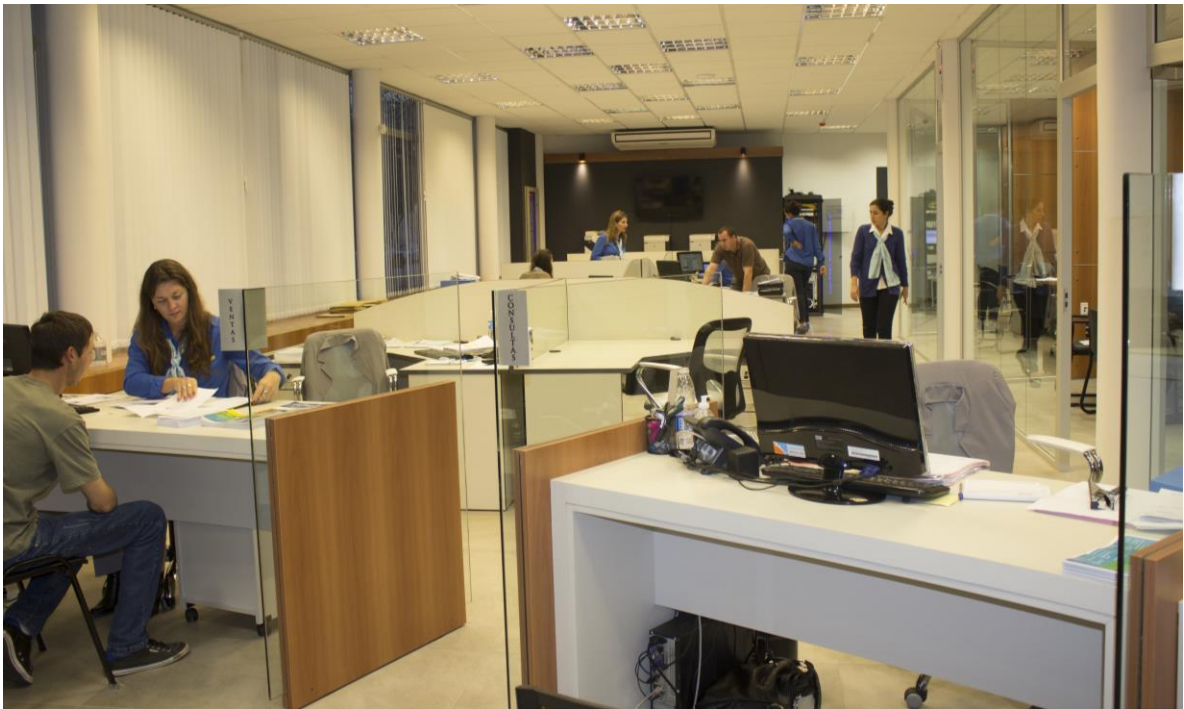


REFERENCIAS

- 1 Oficina central de Playcom Avellaneda**
 Áreas Administrativa, Comercial y Recursos Humanos
 Calle 9 N°501
- 2 Oficina de Logística de Playcom**
 Áreas Logística y Técnica, sector de Lavado de Vehículos
 Calle 5 N°950



- 2) Fotografías de la oficina principal de Playcom y Los Amores S.A., ubicada en Calle 9 N° 501, Avellaneda (Santa Fe). Espacios de trabajo de las Áreas de Administración y Comercial. Fecha: agosto 2015.





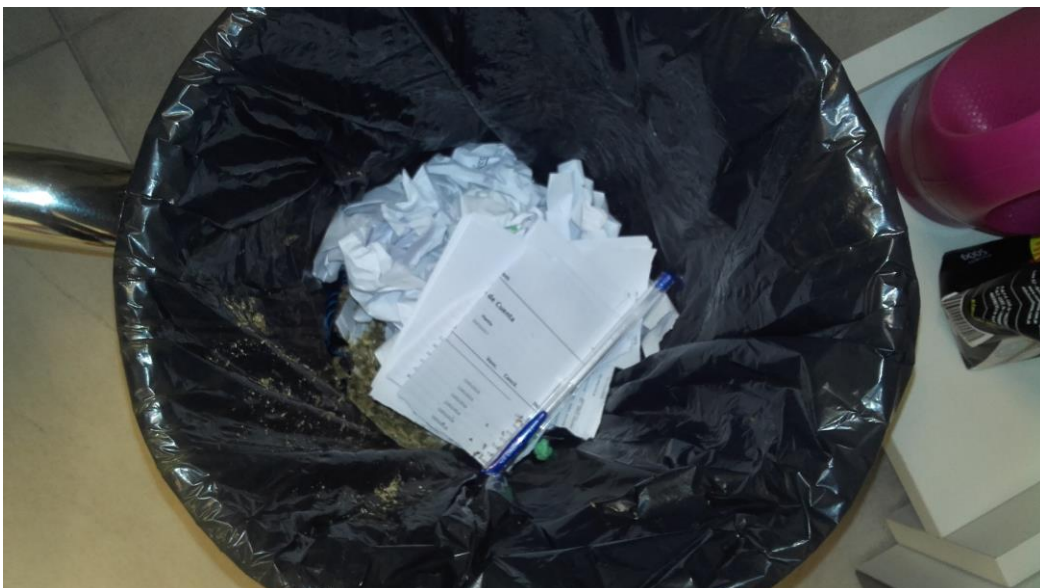
- 3) Fotografías del galpón de Playcom y Los Amores S.A., ubicada en Calle 5 N° 950, Avellaneda (Santa Fe). Espacios de trabajo del Área de Logística y Gerencia Técnica, almacenamiento de insumos y vehículos de trabajo. Fecha: septiembre 2017.



- 4) Fotografía tomada en la oficina central de Playcom, en Avellaneda (Santa Fe). Fecha: 27/03/2017. Se ven dos cestos de basura con bolsas plásticas, en uno de los cestos hay residuos orgánicos y en el otro hay residuos orgánicos e inorgánicos mezclados.



- 5) Fotografía tomada en la oficina central de Playcom, en Avellaneda (Santa Fe). Fecha: 27/03/2017. Se ve un cesto que está ubicado bajo uno de los escritorios individuales a modo de papelera; cuenta con una bolsa plástica de consorcio y en su interior hay residuos orgánicos e inorgánicos mezclados.



- 6) Fotografía tomada en la oficina de Logística de Playcom, en Avellaneda (Santa Fe). Fecha: 31/03/2017. Se observa un cesto de basura de gran tamaño; en su interior se puede observar una mezcla de desechos orgánicos e inorgánicos.



- 7) Fotografía tomada en la oficina de Logística de Playcom, en Avellaneda (Santa Fe). Fecha: 31/03/2017. Se observa un cesto de basura de gran tamaño con un cartel que dice "Residuos" a modo general, sin distinguir tipo de basura.



- 8) Fotografía tomada en la oficina de Logística de Playcom, en Avellaneda (Santa Fe). Fecha: 31/03/2017. Se observa papelerera de escritorio con papeles y plásticos.



- 9) Fotografías tomadas en la oficina central de Playcom, en Avellaneda (Santa Fe). Fecha: 14/02/2019.





Cocina.



Garage



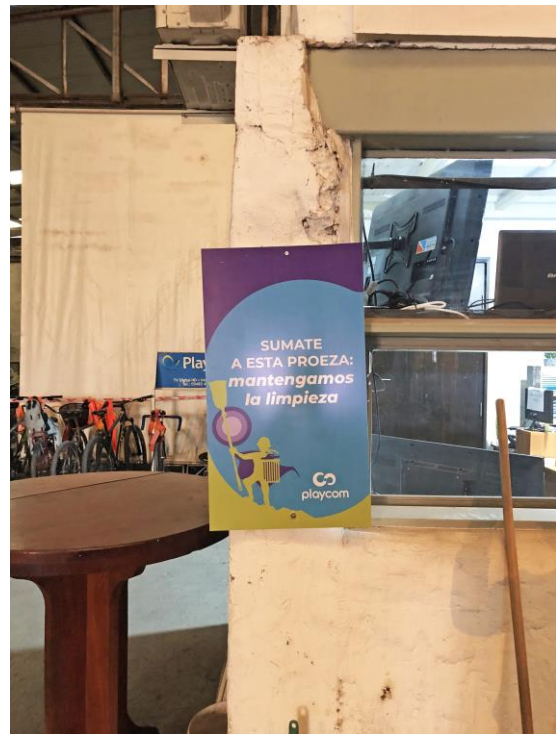
10) Fotografía tomada en la oficina de Logística de Playcom, en Avellaneda (Santa Fe). Fecha: 14/02/2019.



Estacionamiento y lavadero.



Vereda.



Carteles en zona de estacionamiento.

11) Puesta en marcha de la planta de clasificación de RSU (Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, Enero 2019).



12) Visita de Avellaneda Medio Ambiente a la planta de clasificación de RSU con grupos barriales (Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, Enero 2019).



13) Ingreso a la planta de clasificación de RSU (Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, Enero 2019).



14) Tareas de concientización e inspección de residuos (Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, Enero 2019).



15) Punto limpio móvil para residuos especiales: pilas y baterías, residuos de construcción en pequeñas cantidades, inorgánicos limpios, aceite vegetal usado, lámparas y focos fluorescentes, ropa usada en buen estado (Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, Enero 2019).



16) Punto permanente de difusión en plaza central "cantidad de kg que evitamos enterrar desde el comienzo de la recolección diferenciada" (Gobierno de Avellaneda - Gestión Scarpin, Enero 2019).



17) Folleto explicativo Punto limpio móvil para residuos especiales. Fuente: AMA.



18) Folletos cronograma de recolección diferenciada de residuos por sector.

Cronograma de RECOLECCIÓN DIFERENCIADA DE RESIDUOS

Ama Avellaneda Medio Ambiente **Gobierno de Avellaneda**

SECTOR 1

- Bº Aire y Sol
- Bº América
- Bº Constitución
- Bº Itatí
- Bº Libertad
- Bº Lourdes
- Bº Martín Fierro
- Bº Norte
- Bº Port Arthur
- Bº Progresar
- Bº San Martín
- Bº Sartor

Recolección NOCTURNA
Sacamos los desechos según el cronograma, de 20 a 21hs.

Los **RESIDUOS SANITARIOS** sacalos en bolsa exclusiva y señalizado.

ORGÁNICOS

- Alimentos en mal estado
- Restos de comidas sin envoltorios
- Cáscaras, semillas y restos de frutas y verduras
- Cáscara de huevos
- Harinas
- Servilletas de papel sucias
- Saquitos de té
- Yerba
- Café
- Pan

SANITARIOS

- Pañales
- Apósitos
- Hisopos
- Toallitas femeninas y tampones
- Algodones
- Gasas
- Residuos de curaciones
- Medicamentos vencidos
- Preservativos
- Excremento de mascotas

INORGÁNICOS

- Metales
- Plásticos
- Latas de alimentos
- Utensilios descartables
- Blister vacío de medicamentos
- Bolsas plásticas, de papel y cartón
- Botellas
- Envases de tetra pack
- Envoltorios en materiales mixtos (plástico, papel, metal)
- Sachets
- Diarios, revistas y papeles en general
- Cartón
- Envases de desodorantes y aerosoles
- Envases de productos de limpieza
- Madera
- Tela
- Goma
- Chicles

INFORMES
Maestranza Municipal
Calle 16 N° 820
Tel. (03482) 481137

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
Orgánico	Inorgánico	Orgánico	×	Orgánico	Inorgánico	×
Sanitario	Sanitario	Sanitario	×	Sanitario	Sanitario	×

Cronograma de RECOLECCIÓN DIFERENCIADA DE RESIDUOS

Ama Avellaneda Medio Ambiente **Gobierno de Avellaneda**

SECTOR 2

- Bº Belgrano
- Bº Cooperación
- Bº Don Pedro
- Bº Padre Celso

Recolección DIURNA
Sacamos los desechos según el cronograma, a partir de las 7hs.

Los **RESIDUOS SANITARIOS** sacalos en bolsa exclusiva y señalizado.

ORGÁNICOS

- Alimentos en mal estado
- Restos de comidas sin envoltorios
- Cáscaras, semillas y restos de frutas y verduras
- Cáscara de huevos
- Harinas
- Servilletas de papel sucias
- Saquitos de té
- Yerba
- Café
- Pan

SANITARIOS

- Pañales
- Apósitos
- Hisopos
- Toallitas femeninas y tampones
- Algodones
- Gasas
- Residuos de curaciones
- Medicamentos vencidos
- Preservativos
- Excremento de mascotas

INORGÁNICOS

- Metales
- Plásticos
- Latas de alimentos
- Utensilios descartables
- Blister vacío de medicamentos
- Bolsas plásticas, de papel y cartón
- Botellas
- Envases de tetra pack
- Envoltorios en materiales mixtos (plástico, papel, metal)
- Sachets
- Diarios, revistas y papeles en general
- Cartón
- Envases de desodorantes y aerosoles
- Envases de productos de limpieza
- Madera
- Tela
- Goma
- Chicles

INFORMES
Maestranza Municipal
Calle 16 N° 820
Tel. (03482) 481137

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
×	Orgánico	Inorgánico	Orgánico	×	Orgánico	Inorgánico
×	Sanitario	Sanitario	Sanitario	×	Sanitario	Sanitario

19) Entrevista 1

Entrevistada: Nilce Gregoret - Ingeniera Ambiental. Titular de Medio Ambiente de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente de la Municipalidad de Avellaneda.

Fecha de realización de la entrevista: 16/09/19.

Desgrabación disponible para consulta.

20) Entrevista 2

Entrevistado: Leandro Delbón - Ingeniero Ambiental. Secretario y ex presidente del Centro Industrial y Comercial Avellaneda (CICA).

Fecha de realización de la entrevista: 17/09/19.

Desgrabación disponible para consulta.

21) Entrevistas para Test de la Fotoproblema

Fecha de realización de las entrevistas: 17/09/19.

a) **Entrevistado: G. V. (administrativo)**

L. G.: Yo necesito que mires detenidamente cada imagen y que elijas las 3 que te resulten más habituales en tu trabajo, más allá que algunas fotos son de esta oficina y otras de la otra oficina, más en relación al contenido, las imágenes que a vos te resulten más familiares. Más en relación a lo que ves en el contenido de la imagen. Necesito que las ordenes por más habitual, ¿esa es la más habitual?

G. V.: Esa es la más habitual

L. G.: La 2. Ésta es la 1 y ésta es la 5. Bien. Ahora lo que necesito es que describas las imágenes, describas lo que ves y lo que vos interpretás de ahí.

G. V.: En base a la recolección de basura.

L. G.: Claro, todo tiene que ver con esa problemática.

G. V.: En la primera imagen es, que acá en el trabajo pasa mucho, es que mezclamos lo que es orgánico e inorgánico. Por eso la elegí primera y es esta acá. La segunda vendría a ser también acá en el trabajo y pasa mucho en los hogares también, que no toman conciencia en separar la basura, y acá, bueno, hay cosas orgánicas e inorgánicas y vendría a ser la segunda. Por otro lado, esta acá, que está todo en bolsas esperando... yo lo interpreto pero tranquilamente podrían haber sacado estas bolsas a la mañana y están esperando capaz el día; capaz esta foto es de día y de noche no sé, pero se ve que tienen conciencia y todavía no sacaron la basura porque es de día esta foto y tienen varios...

L. G.: Tachos.

G. V.: Tachos, recipientes para poner la basura, para separar, creo yo.

L. G.: ¿Algo más que veas en particular?

G. V.: Yo creo que no.

L. G.: Bueno, muy bien, eso era todo.

b) Entrevistada: X. A. (administrativa con atención directa al público)

L. G.: Yo te voy a mostrar 6 imágenes y quiero que las mires detenidamente y elijas 3 que te resulten más habituales en tu trabajo, más allá de que, fijate, algunas son del galpón y otras son de acá, más allá de eso, por el contenido de lo que muestran las imágenes, qué te resulta más habitual.

X. A.: Sí. Ésta, nosotros. Esta, que es la más conocida, otros lugares no conozco. O sea, la vereda del galpón... y la vereda del galpón.

L. G.: Bueno.

X. A.: Estas tres.

L. G.: Bien. ¿En ese orden? ¿cómo las ordenarías?

X. A.: Sí. Uno, dos, tres, así.

L. G.: Bien. Entonces primero va la 2, después la 6 y después la 4. Bueno, ahora lo que necesito es que describas cada imagen, lo que ves, lo que interpretás del contenido.

X. A.: Bueno, en la primera hojita, que es la número 2, es la oficina con dos tachitos de basura en los cuales uno tiene cosas orgánicas y en el otro tiene orgánico e inorgánico, todo mezclado.

L. G.: ¿Acá qué me decís?

X. A.: Orgánico, y acá tenés orgánico e inorgánico. En la segunda hojita tengo los carteles de norma de convivencia que están pegados en la cocina. Y en la tercera hojita...

L. G.: ¿Qué más en esta foto? En relación a ese cartel.

X. A.: Tengo los horarios y los días que pasa el basurero con la selección de la basura cómo hay que tirar y qué día corresponde sacar. Y también las normas de convivencia que son muy importantes y el tema de la higiene.

L. G.: Bien.

X. A.: Sí. Y en la tercera hojita veo una caja abierta con carpetas tirada en la vereda, que también puede ser que pasó algún cartonero y lo rompió y está mal porque acá en Avellaneda el basurero pasa a la noche, a partir de las 7, 8 de la noche hay que sacar la basura, y acá veo que es de día y la basura está afuera, y acá cobran multa por este trabajo.

L. G.: Claro.

X. A.: Está mal.

L. G.: Bueno, ¿algo más?

X. A.: Ahí está el tacho de residuos vacío y la caja está afuera, puede ser que entre todo ahí adentro.

L. G.: Es real la foto. No está armado, no está montado.

X. A.: Sí. También esto pasa cuando no tirás la basura el día que corresponde y el basurero no te la lleva acá. Es más, después te cae el inspector. Y sí, capaz habrá quedado toda la noche, al otro día temprano andan los carritos con el tema de cartones, juntando basura, y hacen este trabajo, yo sé que lo hacen, pero está bien porque el basurero no lo llevó porque no correspondía ese día.

L. G.: Perfecto. ¿Algo más?

X. A.: No, Luisi.

L. G.: Muchas gracias.

X. A.: Gracias a vos.

c) Entrevistada: A. C. (vendedora del área Comercial-Administrativa)

L. G.: Yo lo que te voy a mostrar son imágenes, quiero que las mires detenidamente.

A. C.: Sí, que están mal.

L. G.: Ahí aparecés vos en una fotito.

A. C.: ¡Ah, mirá!

L. G.: No, igual sería la oficina, ¿no?

A. C.: Sí, general.

L. G.: Necesito que mires cada imagen y elijas las 3 que más habituales te resultan en tu lugar de trabajo. Más allá de que algunas fijate que son del galpón, algunas son de acá. Más allá de eso, por el contenido que tienen las imágenes, cuáles te resultan más habituales.

A. C.: Sí. Y las más habituales me parece ésta; ésta está perfecto y esto suele pasar, así que esas tres.

L. G.: Bueno, ahora necesito que las ordenes de más a menos, sería.

A. C.: De más a menos.

L. G.: Sí, la que más reconocés.

A. C.: Ésta primero.

L. G.: Ésta es la número 6.

A. C.: Ésta y esto en lo que se convierte en caso que por ahí algunos no respeten al cien por cien digamos. Nosotros hemos puesto cartelera para que justamente entre todos podamos diferenciar lo orgánico, lo inorgánico y que normalmente respetemos.

L. G.: Claro. Bueno, perdón. Vamos en orden. Me hablabas de la cartelera. Primero con ésta, describila a la imagen, lo que vos ves, lo que interpretás de esa imagen.

A. C.: Y justamente lo que está en el cartel, las reglas de convivencia, que bueno, entre todos seamos ordenados, tratemos de que esté limpio, de cuidar nuestro espacio de trabajo. Y más que nada, bueno, el orden que tendríamos que ser correctos pero en algunos casos veo que no se cumple al cien por cien de parte de todo.

L. G.: ¿Esta imagen? La segunda.

A. C.: Y esta imagen tratamos de que sea lo correcto pero veo que también no es al cien por cien lo que indica la imagen.

L. G.: En la separación, decís vos.

A. C.: En la separación de los residuos, sí. El orden de la empresa y en general siempre mantenemos todo, que esté todo bien y demás, la cocina tratamos... Hemos logrado, yo creo que hemos logrado en sí mucho, que la cocina esté más limpia, organizada, todo, pero día a día se va tratando de mejorar, digamos.

L. G.: ¿Y esta última, la tercera?

A. C.: Y esta tercera veo que sí, que realmente por ahí a algunos no les interesa. No todos

cumplimos, lamentablemente tratamos pero sí, veo que no se cumplen las reglas de lo orgánico y lo inorgánico, que realmente no es lo que corresponde.

L. G.: Bueno, ¿algo más que me quieras decir?

A. C.: Creo que la empresa la hacemos entre todos, tenemos que cuidar entre todos y bueno, así que tenemos que ir mejorando eso día a día porque si entre todos no hacemos no va a cambiar.

L. G.: Bueno, gracias.

d) Entrevistada: E. T. (jefa de Logística)

L. G.: Yo te voy a mostrar 6 imágenes, necesito que las mires detenidamente. Y necesito que elijas las 3 que te resultan más habituales en tu trabajo, más allá de que algunas son de allá, de otro lugar y otras son de acá, en relación al contenido y a lo que ves respecto a la basura, las que te resultan más habituales para vos.

E. T.: No, las de acá no. Voy a hacer las de logística, porque ésta, ésta y ésta.

L. G.: La 1, la 6...

E. T.: Y la 4.

L. G.: Y la 4, bueno, esto sacamos. Ahora lo que necesito es que una por una las vayas describiendo, todo lo que vos ves, lo que interpretás de esa imagen.

E. T.: Ésta está mal porque no está en una bolsa o debería estar todo junto para que el basurero la lleve, si no, no te la va a llevar. Aparte, va a venir un perro, va a venir el que junta cartones, va a elegir lo que quiere y va a desparramar todo. Ésta está mal.

L. G.: La segunda.

E. T.: Hay plástico. Hay orgánico e inorgánico, hay plástico y yerba y cajas, y las cajas esas pueden tener plástico también. Y ésta, está el cartel que dice dónde, qué es orgánico y qué es inorgánico y como que no lo leemos.

L. G.: No lo leemos...

E. T.: Y hay muchas... yo porque lo tengo más claro qué es orgánico y qué es inorgánico, pero hay gente que te pregunta si, no sé, si la birome va con la yerba.

L. G.: Claro.

E. T.: Y no hace falta, no sé, por ahí el papel te confunde porque el papel es depende qué cantidad tenga, pero la birome y la yerba... es plástico y el plástico no sé lo que tardará en descomponerse.

L. G.: Bueno, ¿algo más que veas, que quieras aportar?

E. T.: No.

L. G.: Bueno, muy bien. Muchas gracias.

e) Entrevistado: S. G. (asistente de Logística)

L. G.: Yo te voy a mostrar unas imágenes y quiero que las mires bien, detenidamente. Y necesito que elijas las 3 que más habituales te resulten, más allá de que algunas son de acá del galpón y otras son de la oficina...

S. G.: Claro, pero, ¿habituales de, en sí, la sociedad o de acá?

L. G.: Para tu trabajo.

S. G.: Ah, bien.

L. G.: En tu lugar de trabajo, dentro de lo que es la problemática de la basura, fijate que son imágenes que tienen que ver con eso.

S. G.: Las 3 más habituales.

L. G.: Miralas un ratito y decime en qué orden las elegís.

S. G.: La número 1 primero.

L. G.: Primero la 1.

S. G.: Después número 2 y 4.

L. G.: Y 4. Bueno, las otras dámelas no más. Y ahora lo que necesito es que describas cada una de esas imágenes. Primero vamos con la 1, así vamos ordenados, que describas lo que vos ves.

S. G.: En este cesto hay mezclados residuos orgánicos con inorgánicos, veo cartón y plástico junto con yerba. La número 2 también pasa lo mismo, veo saquitos de té mezclados con papel y papel también mezclado con yerba en un cesto de basura. Y la número 4 veo cartón en la parte de afuera pero que está en el piso, no está dentro del cesto, cartón y madera.

L. G.: ¿Algo más que te parezca?

S. G.: Nada más.

L. G.: Bueno, eso es todo.

f) Entrevistado: M. V. (técnico)

L. G.: Yo te voy a mostrar 6 imágenes, quiero que las mires detenidamente. El trabajo es sobre la separación de residuos en la empresa. Necesito que elijas las 3 que te resultan más habituales en tu trabajo. Más allá de que algunas son de acá, del galpón, y otras de la oficina, que elijas las 3 que, por el contenido de lo que muestran, te resultan más habituales a vos.

M. V.: Ésta sí la vi bastante seguido.

L. G.: Bueno, esas las dejamos afuera. Primero, entonces, sería la 5.

M. V.: La 5, la 3 y la 1.

L. G.: Bien. 5, 3 y 1. Ahora lo que necesito es que de a una, en ese orden, describas las imágenes, lo que vos ves, en relación a lo que muestran.

M. V.: Bueno, en la primera foto se ve las bolsas como debe venir, con su respectivo tacho de basura y la división entre la basura orgánica y la inorgánica.

L. G.: ¿La segunda?

M. V.: La segunda, bueno, está un tacho grande de basura con una bolsa pero no destaca qué tipo de residuo va. La tercera sí, ya se ve algo de basura puesta en una bolsa que no corresponde. Ahí estarían las tres.

L. G.: Bien. ¿Algo más que notes o que te parezca, que quieras decir?

M. V.: No, como punto de reflexión, habría que ser un poco más ordenado, dividir más los tipos de basura para que sea un poco más ordenado.

L. G.: Bueno, muy bien. Gracias.

g) Entrevistado: M. R. (técnico)

L. G.: Yo te voy a mostrar 6 imágenes. Miralas detenidamente. Vas a ver que algunas son de acá y algunas son de la otra oficina. Yo lo que necesito es que primero elijas las 3 que te resultan más habituales en tu lugar de trabajo. Más allá de que algunas fotos son de acá, otras son de otro lado, en cuanto al contenido que vos ves en las imágenes, las 3 que más te resultan habituales.

M. R.: Ésta.

L. G.: Ésta primero, la 5 primero.

M. R.: Ésta la veo.

L. G.: La 6.

M. R.: Y ésta acá.

L. G.: La 3, bueno. Éstas las vamos a guardar y ahora lo que necesito, en este orden que vos elegiste, lo que necesito es que las describas, que vos describas lo que ves en la imagen o lo que interpretás.

M. R.: Bueno, acá veo 3 tachos, uno que es para orgánicos y los otros 2 para residuos inorgánicos, calculo yo. No está especificado pero como tenés separado este, por lo general lo que se hace es lo que es inorgánico acá y lo que es orgánico en el que dice "Orgánico". Bueno, esto lo vi, no me acuerdo dónde pero lo vi en algún lado.

L. G.: La segunda imagen.

M. R.: Sí, la segunda. Sería la 6.

L. G.: La 6.

M. R.: Vi estas normas de convivencia, que serían, bueno, en cuanto al horario, la higiene y seguridad y las faltas por los horarios, la estuve leyendo. No recuerdo dónde la vi pero la vi.

L. G.: ¿Algo más que puedas decir sobre esta foto? ¿algo más sobre esta imagen?

M. R.: No alcanzo a distinguir... Ah, esto debe ser en la oficina.

L. G.: Esto es en la cocina de acá, de Avellaneda.

M. R.: Acá, sí. Ah, ahí es que la vi. No, nada más, el tema de la recolección de residuos eso es lo que pasa cada día el basurero.

L. G.: Bien, ¿y la tercera imagen?

M. R.: Y la tercera es habitual porque es acá en el galpón y un tacho de basura que no dice qué específicamente tirar ahí. Me parece que tendría que tener un cartel como en la primera que diga "Inorgánico" o algo.

L. G.: Perfecto, ¿algo más?

M. R.: Eso no más.

L. G.: Bueno, muchas gracias.

M. R.: No, de nada.

h) Entrevistado: D. M. (técnico)

L. G.: Lo que voy a hacer es mostrarte 6 imágenes y quiero que las mires detenidamente. Lo que necesito ahora es que vos elijas las 3 que más familiares te resulten en tu lugar de trabajo, que más habituales te resulten. Más allá de que algunas fotos son de acá, del galpón, otras son de la oficina, en cuanto al contenido de lo que vos ves en las imágenes.

D. M.: En las imágenes, ¿o sea de lo que yo vivo? Acá, adentro del...

L. G.: Claro, de lo que vivís en la empresa en cuanto al tema de los residuos, las tres que te resultan más habituales en cuanto a lo que vos ves por el contenido de lo que tienen. Primero la 4, entonces.

D. M.: Ésta puede ser.

L. G.: La 2.

D. M.: Y ésta también.

L. G.: Y la 1, bien. Las otras dámelas no más y ahora en orden, en el orden que elegiste, ahora lo que te voy a pedir es que describas cada imagen, todo lo que vos veas o que te genere pensar esa imagen, lo que interpretes de ahí.

D. M.: Sí, la verdad que esto es algo que...

L. G.: En la primera imagen.

D. M.: En la primera imagen ya te das cuenta que queda horrible, principalmente esto tendría que estar bien, en una bolsa, no todo tirado, todo así, porque, aparte, el mal aspecto que uno da a la vereda, a la calle, como que no queda bien, no queda lindo. Así que para mí esto así no va, no debería estar así como está en la foto, viste. Sí, la verdad que está mal, está muy mal esto, o sea, que esté todos los residuos, basura, tirado así como está en la vereda.

L. G.: Bueno, ¿algo más que veas de esa imagen?

D. M.: No, principalmente queda horrible. Y eso no más.

L. G.: Bueno, ¿la segunda imagen?

D. M.: Bueno, la segunda imagen es como que... para comparar un poquito, lo que es la oficina, o sea, el lugar, cómo se ve, como que no...

L. G.: Esto sería el interior de los tachitos.

D. M.: Sí, el interior de los tachitos. Como que está bien, está ordenado, está en un lugar donde debería estar, sería. Y no, por ahí de mezclar los residuos, que eso yo en mi casa lo hago.

L. G.: ¿Qué hacés? ¿de separar o de...?

D. M.: Separo. Orgánico e inorgánico, yo lo separo siempre. Pero está dentro de un tachito o una bolsa que no queda mal que esté en un lugar como debería estar, sería. Y bueno, el orden de la imagen de arriba, si tengo que comparar, está bien, sería.

L. G.: Bueno.

D. M.: Y otra cosa no.

L. G.: Bien. ¿Y la última imagen?

D. M.: Y bueno, la última imagen no, también por lo que te comentaba de la anterior, o sea, es algo que no debería estar así también, o sea, separarlo. Separarlo y señalarlo bien, por

ahí a dónde va una cosa, a dónde va la otra, que hoy en día se está viendo mucho eso, lo orgánico y lo inorgánico. Más por ahí por eso. Hay que saber identificar cada cosa para que quede bien y que vaya donde tenga que ir cada cosa, porque esto creo yo que no va todo junto, así que justamente por eso también lo elegí.

L. G.: Bueno, ¿algo más?

D. M.: No, creo que no.

L. G.: Bueno, muchas gracias.

D. M.: No, por favor.

i) Entrevistado: R. V. (empleado de limpieza)

L. G.: Yo te voy a mostrar 6 imágenes para que las mires detenidamente. Y ahora lo que necesito es que elijas las 3 que te resulten más habituales en tu lugar de trabajo, más allá de que hay algunas que son de acá y otras son de la oficina, en cuanto al contenido de lo que muestran las imágenes, las 3 que te resultan más familiares, más habituales.

R. V.: Puede ser también. Y ésta.

L. G.: ¿En ese orden?

R. V.: Sí.

L. G.: Primero la 3, después la 4 y después la 5.

R. V.: Sí.

L. G.: Bueno, las otras dejalas ahí abajo no más, no las vamos a necesitar. Y ahora lo que necesito es que, de a una, describas lo que vos ves o lo que vos interpretás de esa imagen.

R. V.: Bueno, yo lo que veo acá es que está bien prolijo, como debe estar. Eso es lo que veo yo, está limpio y está prolijo.

L. G.: Bueno, ¿algo más?

R. V.: No como en otro momento. A veces la basura no está como suele estar.

L. G.: Bien. ¿La segunda?

R. V.: Bueno, acá lo que veo es que el canasto es muy chico y al sacar la basura se dejan las cajas abajo porque no hay otro lugar para poner la basura.

L. G.: Bien. ¿Algo más que quieras decir de eso?

R. V.: Y mayormente lo que se tira es cartón, viste, otra cosa no hay porque se trabaja en un lugar donde hay muchas cajas y por eso...

L. G.: Claro. Y, por último, la tercera.

R. V.: Bueno, ésta veo que están bien, cada cosa en su lugar y, sí, y está prácticamente prolijo. Sí. Y nada más.

L. G.: Bueno, muchas gracias.