VICERRECTORADO ACADÉMICO
ÁREA DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
PROGRAMA DE POST-GRADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD

PREMISAS PARA DISEÑAR UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE ENDOMARKETING EN POS DE DIFUNDIR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE BANESCO

Presentado por Tatiana María Pérez de Chaparro para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional.

Tutor: Reyes G. Gabriel E.

Caracas, 6 de enero de 2010

PREMISAS PARA DISEÑAR UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE ENDOMARKETING EN POS DE DIFUNDIR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE BANESCO

Presentado por Tatiana María Pérez de Chaparro para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional.

Tutor: Reyes G. Gabriel E.

Caracas, 6 de enero de 2010

ANEXO No. II CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Dr. Marcelino Bisbal
Director
Postgrado en Comunicación Social
Presente

Estimado Director:

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, mi aceptación para orientar al (la) Lic. Tatiana María Pérez de Chaparro, en el desarrollo de su Trabajo de Grado titulado: PREMISAS PARA DISEÑAR UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE ENDOMARKETING EN POS DE DIFUNDIR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE BANESCO, en calidad de tutor.

Igualmente, le informo que he leído y revisado el referido Proyecto y que cuenta con mi aprobación para ser inscrito como Trabajo de Grado.

Caracas, 6 de enero de 2010

Reyes G Gabriel E

Firma

Cédula de Identidad Nro. 6.914.732.

ANEXO No. IV. FICHA DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Mediante la presente ficha, solicito se nombre el jurado evaluador para mi Trabajo de Grado:

Postgrado en Comunicación Social
Opción en Comunicación Organizacional

Apellidos y Nombres del Estudiante: Pérez de Chaparro Tatiana María
Dirección de Habitación: Final Calle 12, Resd. Uslar, Edf. 2, Piso 4, Apto. 44, Montalbán I, Caracas, DC., 1020.

Teléfonos Hab. (0212) 4424292 Trab. (0212) 5019243 Cel (0414) 3281200

Apellidos y Nombres del profesor tutor: Reyes Gabriel.

Teléfonos Hab.(0212) 9631177 Trab. (0212) 0212 9631177 Cel (0412) 5667879

V°B° Profesor Tutor

Firma del Profesor Firma del Estudiante

Se anexan dos (2) ejemplares del Trabajo Especial de Grado

SÓLO PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA

Recibido por:_____ Fecha:_____

“Nada más hermoso en la vida
que poder materializar los sueños”
Juan Carlos Escotet Rodríguez
Presidente de la Junta Directiva
de Banesco, Banco Universal

ÍNDICE

Introducción	1
Planteamiento del Problema	4
Justificación	14
Limitaciones	15
Capítulo I Marco Teórico	
Valores y Ética, Valores de la Contemporaneidad, Sustentabilidad	16
Gobernabilidad, Cooperatividad, Capitales generados por el triángulo de la Contemporaneidad, el capital físico y social	17
El capital humano	18
El capital emocional, Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial: causas, propósito, origen y la finalidad, la Identidad, la Imagen	19
El Posicionamiento, la Reputación, Origen, Finalidad, Una Definición esencial o connotativa de Responsabilidad Social Empresarial	20
La Empresa, Las Organizaciones como Sistemas Abiertos	21
Complementariedad entre el Endomarketing y las Comunicaciones Internas	22
Ética, sustentabilidad, competitividad, Definición descriptiva de Responsabilidad Social Empresarial	23
Otros conceptos de RSE	24
Beneficios de las prácticas de RSE, los grupos de interés, *Stakeholders* o públicos de la Organización	27
Teoría de los *Stakeholders,* Definición operativa de RSE	28
La información, comunicación y educación de la RSE en la gente	29
El Voluntariado Corporativo, Ventajas	30
Modelos	31
Otros conceptos de Voluntariado Corporativo	32
Promoción interna de voluntariado	33
Diseño de Estrategias y Programa	34
Voluntariado Corporativo y Comunicación Interna, Claves para El éxito de los Programas de Voluntariado Corporativo	35
Ámbito de aplicación de la comunicación en las instituciones	36
Procedimientos de aplicación: Estrategia de Comunicación, Cultura Empresarial o Cultura de Empresa	37
Valores, Misión y Visión	38
Cultura Organizacional, normas y valores	39
Aspectos que señalan las tendencias de la Cultura Corporativa: Factores Comunicaciones, las Comunicaciones Internas, las Comunicaciones Externas, la Imagen Corporativa	40
Identidad de Empresa, Identidad Corporativa, Marketing Interno o Endomarketing, Elementos del Endomarketing	41
Canales de Información del Endomarketing, Reflexiones personales sobre las referencias teóricas	42
Capítulo II	

Marco Referencial
Valores Corporativos de Banesco, Misión 45
Misión y Visión
Dimensión Interna del Programa de Responsabilidad Social de Banesco: Gobierno Corporativo, Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, La Unidad de Accionistas, Participación de los Empleados, Capital Humano 46
Capital Humano 47
Capital Humano, Inventario de los canales de comunicación interna 48
Inventario de los canales de comunicación interna, Dimensión Externa del Programa de Responsabilidad Social de Banesco, Socios Sociales 49
Relación de Socios Sociales, Palabras para Venezuela, Voluntariado Corporativo Banesco 50
Clientes, Compromiso con las Autoridades, Compromiso Medio Ambiental, Proveedores, Banca Comunitaria como expresión del Comportamiento socialmente responsable de la organización. 51
Banca Comunitaria como expresión del Comportamiento socialmente responsable de la organización 52
Capítulo III
Objetivo General y Objetivos Específicos 53
Capítulo IV
Marco Metodológico
Tipo de Investigación, Diseño de la Investigación 54
Técnicas de Investigación, El Cuestionario 55
La Entrevista, la Población 56
La Muestra 57
Muestra de Expertos, Unidad de Análisis 58
Capítulo V
Plan de Trabajo 59
Hallazgos/Recomendaciones/Premisas 60
Otras Premisas para el diseño de la Estrategia 76
Otras Premisas para el diseño de la Estrategia, Estrategia de Información 77
Estrategia de Información 78
Estrategia de Información, Estrategia de Movilización y Persuasión 79
Referencias 82
Anexos 86

LISTA DE SIGLAS

RSE:	Responsabilidad Social Empresarial
GRI:	Global Reporting Iniciative
BSR:	Business for social Responsability
CSR-Europe:	Corporate Social Responsability
IFC:	Internacional Finance Corporation
BBVA:	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
RAE:	Real Academia Española.
UCAB:	Universidad Católica Andrés Bello.
UNIMET:	Universidad Metropolitana.
SPSS:	En inglés es Statistical Package for the Social Sciences. Es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado.

INTRODUCCIÓN

Según reza el editorial de la revista Dinero de enero de 2009, “en los últimos años, la inversión social de las instituciones financieras se ha visto reflejada en el desarrollo de importantes iniciativas y proyectos de educación, salud, cultura, atención a la infancia, promoción deportiva, protección al medio ambiente, atención a personas de tercera edad, desarrollo de microempresarios y otros programas que han venido ayudando a miles de venezolanos” (p. 2).

“De esta manera, y con la ayuda de diferentes organizaciones no gubernamentales y de instituciones de reconocida trayectoria, los programas de responsabilidad social empresarial de la banca han promovido el desarrollo de la gente, brindándole las herramientas y recursos para alcanzar sus metas y conseguir una mejor calidad de vida” (p. 2).

Tal y como lo expresa la Asociación Bancaria de Venezuela, en materia de RSE, la banca ha asumido el más alto compromiso con las comunidades más necesitadas y con sus propios trabajadores” (p. 7).

En este contexto emerge Banesco, Banco Universal, un banco que con apenas 16 años de operaciones, ha venido desarrollando programas de Responsabilidad Social Empresarial por más de una década, tanto a lo interno como a lo externo. Muestra de ello, es que recientemente el Informe de Responsabilidad Social Empresarial correspondiente al 2008 recibió la certificación “A + GRI Checked” del *Global Reporting Iniciative,* esta organización administra el esquema de reportes de sostenibilidad económica, social y ambiental más empleado del mundo. Otros de los pocos bancos de América Latina que obtuvieron esta calificación son el Itau Unibanco de Brasil, BBVA Bancomer de México y BBVA Perú” (Intranet Banesco, 2009).

“Las mejores prácticas, imponen que la elaboración de estos reportes siga parámetros específicos, en los cuales los del GRI son los más reconocidos. Estos parámetros establecen que los reportes de RSE deben contener indicadores detallados sobre las actividades en los ámbitos económico, social, ambiental y de derechos humanos, así como datos relativos al perfil organizacional y el gobierno corporativo” (2009).

Adicionalmente, esta organización fue reseñada durante este año en las páginas de portada de la Edición de Gerente, dedicada a las Empresas Responsables (Coscojuela, 2009, p. 20).

Por añadidura, Banesco, obtuvo el tercer lugar en el ranking bancario 2008, los indicadores que se tomaron en cuenta para esta medición fueron: Total Activo, Captaciones del Público, Cartera de Créditos, Activos de Fideicomisos y Total Patrimonio. (Revista Dinero, 2009, p.p. 12 - 14).

En síntesis, Banesco es una organización que posee y combina todos los elementos para tener un Voluntariado Corporativo lo suficientemente robusto que represente de forma eficiente a la plantilla de los empleados de las sedes administrativas de Caracas, sin embargo, esto no sucede.

En tal sentido, la investigadora como sujeto participante y observadora de esta realidad, se propuso hallar unas premisas para el diseño de una estrategia que apalanque el Voluntariado Corporativo de Banesco, como iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial, vinculando el uso de la comunicación interna como difusora y reforzadora de la identificación del colectivo (recurso humano y principal *stakeholder* o grupo de interés de la empresa) de Banesco con la Cultura Organizacional (Valores, Misión y Visión), a fin de aumentar su motivación y productividad, alineado con el concepto de *Endomarketing*, cuyos preceptos se integran a la perfección con el objetivo de la comunicación interna. Para adentrarse al abordaje del objeto de estudio, se afilió al Programa de Voluntariado Corporativo, con la finalidad de tener un acercamiento más directo y entender cómo era el manejo de las comunicaciones internas en el seno del Voluntariado, tanto hacia los voluntarios y como a los no voluntarios.

Según el modelo de Víctor Guédez - referido en entrevista personal efectuada por la investigadora en el año 2008 – e inspirado en el modelo de Sopow, existen instrumentos para cerrar las brechas de la RSE.

Acorde al modelo de Guédez, entre la RSE Planificada y la RSE Real existen Brechas de operación que se pueden estrechar partiendo del análisis de los estilos y eficiencia gerencial, asimismo, entre la RSE Real y la RSE Divulgada, existen Brechas de Percepción, las cuales se pueden salvar al sincerar la información, por otra parte, entre la RSE Divulgada y

la RSE Percibida, existen Brechas de Reputación, que se superan a través de la evaluación de los mecanismos de información y comunicación, y finalmente, entre la RSE Percibida y la RSE Esperada, hay brechas de Estrategias que se pueden cerrar mediante la revisión de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (anexo 1).

Partiendo de este modelo, específicamente de la segunda y tercera brecha se pretendió determinar las premisas a considerar para el diseño de una estrategia comunicacional de relacionamiento sustentada en *Endomarketing* para difundir el Voluntariado Corporativo de Banesco, en aras de fomentar la participación y la identificación de su colectivo con la cultura organizacional, en pos de incrementar la productividad de sus empleados.

Asimismo, el presente Trabajo de Grado representó un aporte profesional y personal que la investigadora otorgó a Banesco, Banco Universal, organización a la cual pertenece.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Resulta contradictorio que mientras más independiente pretenda ser el hombre del entorno, más dependerá de él, porque no existe posibilidad alguna de escapar de los efectos que provienen del espacio y del tiempo histórico en los cuales la especie humana se inserta. Esta realidad obliga a los seres humanos a tomar conciencia de los problemas que allí coexisten, como por ejemplo: la pobreza, la contaminación, la inseguridad, así como los desajustes asociados a la salud, la educación y la cultura. Esas exigencias también involucran a las empresas, puesto que ellas, igualmente, existen dentro de esos marcos y son vulnerables a los cambios que ahí se susciten.

Frente a este inminente escenario, la concepción de la empresa como sistema cerrado generador de ganancias, ha de sufrir una transformación que la convierte en un sistema abierto que debe adaptar sus salidas *(outputs)* a las demandas que se manifiestan en su entorno *(inputs).* De esta manera los objetivos y los esfuerzos comunicacionales de las empresas deben circunscribirse y adaptarse a las necesidades del medio donde éstas se desenvuelven. “Las organizaciones pertenecen al tipo de sistemas abiertos, ya que funcionan y desarrollan su actividad en permanente interacción con su entorno, del que reciben estímulos y condicionamientos, y sobre el que influyen” (Elías y Mascaray, 2003, p. 33).

Desde la óptica de Joan Costa, (2003, p. 41) “una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural y económico”. En este sentido, el comportamiento de la organización va a impactar determinantemente al ambiente/entorno donde ésta se halla circunscrita.

En este contexto, la empresa no sólo se debe concebir a partir de la visión economicista, como una organización dedicada a la fabricación de productos y servicios para el consumo, sino también, como un organismo social cuya acción impactará a su entorno, es decir con una visión social. En este sentido, “las nuevas visiones empresariales admiten la necesidad de retribuir lo que la sociedad les ha proporcionado a las empresas y de adoptar una perspectiva más humana e inteligente con su entorno” (Guédez, 2005, p. 54).

“La empresa no es sólo un hecho económico, tampoco es simplemente administración. La empresa es un fenómeno social y cultural” (Gómez, 2003, p. 64). De esta afirmación se puede desprender que la organización representa a un actor social porque está formada por seres humanos que atesoran una cultura organizacional, compuesta por Valores Corporativos, Misión y Visión.

En tal sentido, es preciso asumir que la empresa debe entenderse también como un sistema social conformado por gente, relaciones sociales y redes de comunicación. La comunicación está indisolublemente ligada a la vida de las organizaciones y al mantenimiento y transmisión de la cultura organizacional, los valores corporativos, la identidad y la imagen corporativa, es por ello que las empresas valoran a la comunicación como una herramienta de gestión.

“La empresa, desde su dimensión social, es un sistema organizado para la obtención de unos fines, con una distribución de funciones y al servicio de un sistema superior que es la sociedad” (Elías y Mascaray, 2003, p. 34).

Como actor social, la empresa debe atender las necesidades de todos sus *stakeholders* o interlocutores sociales, entre los cuales se encuentran los grupos que integran a la empresa, representados por sus accionistas, directivos y trabajadores; los grupos del entorno inmediato de la empresa, como los proveedores, acreedores, consumidores y comunidad local; y finalmente, los grupos del entorno social de la empresa, donde se sitúan al estado, la comunidad nacional y naturaleza. Esta afirmación cobra particular sentido porque como consecuencia del incremento de los niveles de competencia entre las empresas, la sociedad y los consumidores han comenzado a exigirle a las empresas mayor sensibilidad social frente al entorno.

“Las empresas deben, por su parte, asumir la conciencia de su insoslayable responsabilidad en el mundo contemporáneo” (Guédez, 2006, p. 165).

Dentro de esta dinámica de interrelaciones sociales, la labor social empresarial ha evolucionado desde el ejercicio de la filantropía fundamentada en la entrega de donaciones y dádivas, para que los pobres sean menos pobres, hasta llegar a concebirse como un ciudadano corporativo, cuyo norte está enfocado en mejorar la calidad de vida de sus

miembros y del entorno donde opera, a través de la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que la comunidad valorice en el tiempo y no en coyunturas y que además conduzcan al desarrollo de los proyectos sustentables en el tiempo.

Responsabilidad significa “capacidad para responder por todo, a todos, todo el tiempo y en todo lugar. También es rendir cuenta por las consecuencias de lo que se hizo y de lo que se dejó de hacer” (Guédez, 2005, p. 55).

En la economía global, la Responsabilidad Social Empresarial, entendida como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Unión Europea, 2001), incide particularmente en la proyección de la imagen de marca y la reputación de las organizaciones, representando éstas últimas, las fortalezas más valoradas por los consumidores a la hora de comprar los productos o usar los servicios de las empresas.

En cuanto a la valoración que tienen las audiencias sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, de acuerdo al portal: Comunicación Desarrollada por Voluntarios en Argentina (Disponible en: www.comunidar.org.ar), la revista Fortune, sitúa a la Responsabilidad Social Empresarial entre los ocho criterios usados en su encuesta anual de las empresas más admiradas, conjuntamente con solidez financiera y calidad en la administración. Por otra parte, según la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Disponible en: www.oei.es), una investigación en Harvard reveló que empresas con equilibrio en sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial presentaron un crecimiento cuatro veces más grande y una tasa de empleo ocho veces mayor, que otras empresas sólo enfocadas a sus accionistas.

Aludiendo al hecho de la preocupación que han mostrado las empresas en el ámbito venezolano por ejercer un rol social, se encuentra Banesco, Banco Universal, organización que ha asumido la importancia del compromiso con la comunidad, de cara a su público externo e interno.

A lo interno, la Cultura Organizacional de Banesco se fundamenta en el desarrollo de Valores Corporativos y conductas socialmente responsables en la empresa y hacia la comunidad. Siendo cónsonos con

este planteamiento, la organización hace esfuerzos en materia comunicacional para sensibilizar a su recurso humano a que modelen el Valor Corporativo de la Responsabilidad Individual y Social, el cual se traduce en que "el éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad" (Disponible en: www.Banesco.com).

En este escenario, surgió la figura del Programa de Voluntariado Corporativo Banesco desde el año 2002, como una expresión y una práctica neural de la Responsabilidad Social Empresarial de la organización. Banesco incentiva la participación de sus empleados en labores de Voluntariado Corporativo, como una muestra de su compromiso con las comunidades donde actúa.

"Un programa de Voluntariado Corporativo Empresarial tiene como finalidad facilitar la movilización del talento, tiempo y energía de la plantilla de una empresa a favor del desarrollo social de las comunidades donde la empresa opera" (Disponible en: www.voluntariadocorporativo.org). El Voluntariado Corporativo es considerado una práctica medular de la Responsabilidad Social Empresarial.

Ante la evidente crisis social que atraviesa la sociedad, cada vez más, la acción voluntaria moviliza a más personas; particularmente en Argentina un estudio realizado por Gallup, muestra la expansión que ha mostrado el Voluntariado, el cual, en el año 1998 representaba el 11% de la población, mientras que para el 2001 registraba 32% (Disponible en: www.gdf.org.ar).

Sin embargo, retomando el objeto de estudio de la presente investigación, resulta poco concebible que Banesco, comunicacionalmente hablando, no haya podido mover eficientemente las energías y motivación de su colectivo humano interno, para amalgamar un Voluntariado robusto que sea lo suficientemente representativo del universo de empleados que conforman la plantilla de empleados que laboran en las sedes administrativas de Caracas. Muestra de ello es que, de acuerdo a los registros que maneja la Gcia. de Calidad de Vida de la organización (área que custodia el Programa de Voluntariado Corporativo), adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano, ni el 5% de los empleados que laboran en las sedes administrativas de Caracas, participan activamente en las actividades de Voluntariado. Ineludiblemente, esto va en contraste con el hecho de que esta empresa ha sido pionera en materia de Responsabilidad Social Empresarial por

más de una década, apoyada en campañas de comunicación externa con un claro y contundente mensaje hacia sus intelocutores o *stakeholders* externos y utilizando un posicionamiento, imagen de marca e identidad gráfica que le han permitido tener un sitial dentro del mercado financiero y por consiguiente. que le confieren reputación e imagen corporativa, lo que se traduce en competitividad y que al final del día, se materializa en rentabilidad.

Es evidente que la baja participación de los empleados en el Programa Voluntariado Corporativo no es directamente proporcional al potencial de la imagen corporativa que Banesco proyecta hacia sus audiencias externas.

Habida cuenta de esta realidad social, se efectuó una investigación que respondiera objetivamente a las siguientes interrogantes:

- ✓ Identificación del nivel de conocimiento que tienen los empleados del cuerpo de Valores Corporativos de la organización, en especial, el de Responsabilidad Individual y Social.
- ✓ Detección de los factores exógenos o endógenos que inciden en la participación de los empleados en el Voluntariado Corporativo de Banesco.
- ✓ Jerarquización de las expectativas de los empleados de cara a la participación en el Voluntariado Corporativo de Banesco.
- ✓ Comprensión de la incidencia que tiene la comunicación difundida a través los medios internos, en la participación de los empleados en el programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

Todo ello con la finalidad de determinar las premisas para diseñar una estrategia comunicacional de relacionamiento sustentada en *Endomarketing* para difundir el Voluntariado Corporativo de Banesco, en aras de fomentar la participación, la identificación del recurso humano con la cultura corporativa a fin de incrementar la productividad de los empleados de Banesco.

Definitivamente, para poder reforzar los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial que van hacia fuera, hay que reforzar primero, los procesos de identificación del empleado Banesco con su organización.

La idea de realizar esta investigación tiene su génesis en la preocupación de la investigadora como -observadora participante- de la

realidad u objeto de estudio. Esta preocupación viene dada por la detección de la poca participación de los empleados en las labores de Voluntariado Corporativo de Banesco, a pesar de los esfuerzos que la difusión de comunicación interna realiza, en ese sentido.

La importancia de este estudio radica en que a partir de la comprensión, interpretación o hermenéutica de la realidad social estudiada, se diseñó una estrategia que vincula la Comunicación Interna, y el *Endomarketing* como elementos reforzadores de la identificación del colectivo humano de Banesco con la cultura corporativa u organizacioonal, en aras de incrementar la motivación y a posteriori, la productividad de los empleados de Banesco, de cara a su participación en los Proyectos de Voluntariado Corporativo, como una práctica de Responsabilidad Social Empresarial de la organización.

En cuanto a las limitaciones del presente proyecto, hay que considerar el elemento de la sensibilidad o confidencialidad de la información que la empresa seleccionada para esta investigación permitió trascendiera de las fronteras organizacionales, y por otra parte, la disposición a suministrar tiempo e información por parte de la muestra seleccionada. En relación a la delimitación, el trabajo de campo de esta investigación no abarcó a toda la población que labora en Banesco; sólo se circunscribió a las sedes administrativas de Caracas ubicadas en Ciudad Banesco de Bello Monte y Torres I y II del Rosal, respectivamente.

A través de este estudio, la investigadora tuvo un acercamiento con el fenómeno social estudiado, con la finalidad de producir un conocimiento o episteme, a partir de la construcción de la realidad y la interpretación del significado del comportamiento de los sujetos.

Esta investigación estuvo enmarcada en una técnica cualitativa y cuantitativa, donde ésta última tuvo el mayor peso.

“El paradigma cualitativo busca comprender el comportamiento humano desde el marco de sus protagonistas” (Bigné, Cuenca, Lévy, Miquel y Miquel, 1997, p. 41), por ello, se entrevistó a expertos/especialistas en RSE, Comunicación y al custodio del Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

"Las técnicas cuantitativas parten de considerar el hecho de que las Ciencias Sociales pueden aplicárselas los principios de las Ciencias Naturales. Tratan de resumir la realidad en números" (Berganza y Ruiz, 2005, p. 32). Es por ello, que esta investigación está enlazada casi en un 90% dentro de un paradigma Positivista, ya que el grueso de los hallazgos se obtuvieron a partir de los datos obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de empleados de Banesco, durante el estudio de campo.

Por otra parte, en cuanto a la línea de investigación, este trabajo de grado es una suerte de híbrido entre las siguientes líneas: Comunicación, Organización e Institucionalización, Gestión de la Comunicación y Comunicaciones Integradas de Mercadeo.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron técnicas como la observación participante, las entrevistas a expertos/especialistas en RSE y Comunicación Corporativa y un cuestionario dirigido a la muestra seleccionada de empleados de Banesco.

En relación al nivel de la investigación, ésta es una investigación de campo. En cuanto al tipo, es una investigación exploratoria.

Como referencia a las investigaciones que se han realizado en el mundo académico alrededor de este tema y que sirvieron de insumo al presente proyecto, se pueden citar los siguientes trabajos de grado que se han hecho a nivel de Licenciatura en las áreas de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Católica Andrés Bello:

- ✓ Creación de un modelo para planificar Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela, del año 2004. Autoras: Melissa Contreras Moral, y Andreína Pérez Rodríguez, Tutora: Tulia Monsalve.
- ✓ Responsabilidad Social: una idea, una actitud, un compromiso: estrategia de comunicación para Petrobrás Energía Venezuela, del año 2004. Autora: Yuly Martínez C. Tutores: Diana Medina y Ramón Sosa.
- ✓ Relación entre trabajo voluntario y compromiso organizacional en trabajadores que practican Voluntariado Corporativo, del año 2005. Autor: Jonny Rodríguez Páez Brito, Tutor: Pedro Vicente Navarro.

Mientras que de la Universidad Metropolitana UNIMET, se encontró:

- ✓ Consideraciones para un Plan de Comunicaciones aplicado a Proyectos de Responsabilidad Social, Estudio de Caso: Voluntariado Corporativo Banesco Banco Universal, del año 2005. Autora Isis Espinoza, Tutora Tulia Monsalve.

El contexto de la comunicación en el cual tuvo lugar el presente estudio, es el referido a la comunicación organizacional, definido como "aquél entorno organizado donde se da la comunicación" (Turner y West, 2005, p. 27).

La Comunicación Organizacional se refiere a la "comunicación dentro y entre entornos amplios" (2005, p. 30). "La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio" (Andrade, 1996, p. 30).

En cuanto a las teorías o conceptos que sirvieron de sustento al presente proyecto de investigación se encuentran:

- ✓ La Teoría de la Cultura Organizacional: establece que, "los miembros de la organización crean y mantienen un sentido compartido de la realidad de la organización que da lugar a una mejor comprensión de los valores de la organización" (Turner y West, 2005, p. 252).
- ✓ "La Cultura Organizacional es la esencia de la vida organizacional" (p. 251). "Es lo que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas" (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2003, p. 34).

Al igual que las personas, las organizaciones tienen identidad. Los científicos sociales usan el nombre de Cultura Organizacional para referirse a esta idea, eso es, un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante. En el lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre como son las cosas en este lugar (Adler y Marquardt, 2005, pp. 62-63). La cultura organizacional o corporativa puede dar forma al entorno emocional y hasta el grado de cooperación o competencia. (2005, p. 64).

"La cultura de una organización tiene vida propia. En ella se desarrollan costumbres y rituales que perpetúan los valores de la compañía" (p. 66).

Por su parte, los valores "informan a los miembros del grupo sobre qué es importante" (Turner y West, 2005, p. 252). Según Guédez, "los valores reflejan la conjugación de creencias y conductas" (2004, p. 82). "Los valores proporcionan los cimientos de toda cultura" (p. 82). "Sobre los valores reposa el temperamento fundamental de las organizaciones, así como la vocación de vincularse con el entorno y de aliarse con otras organizaciones, sin complejos ni debilidades" (p. 83).

Según Donnelly, Gibson e Ivancevich "las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento" (2003, p. 35).

"Las normas y los valores que aprendemos forman parte de la cultura, que condiciona nuestra forma de ver el mundo y de interactuar con otros" (Adler y Marquardt, 2005, p. 41).

- ✓ La Imagen Corporativa: de acuerdo a Pizzolante (2004, p. 55) "es el resultado de una interpretación acumulativa de información que llega a los públicos".

Costa (2003, p. 55) señala que la imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que actor social.

- ✓ La Identidad Corporativa: "se define por lo que la empresa es y por lo que hace" (2003, pp. 198-199). "es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones" (p. 202).
- ✓ *Endomarketing*: según Fernando Véliz, consultor chileno en Comunicación Organizacional, las nuevas tecnologías ofrecen un gran aporte a la comunicación interna de una organización. "Cuando de tecnologías se trata, hay que comprender que es

> importante tener una estrategia, un plan de acción y una planificación de modo que su implementación cubra las necesidades y expectativas de sus usuarios. Además es fundamental crear un ambiente de confianza que los impulse a crear sus propios contenidos y no solo sean consumidores de información".

"El diario "El Mercurio" de Chile es un gran ejemplo de cómo el *Endomarketing* (comunicación interna) dentro de una organización ayudó a lograr la introducción de las nuevas tecnologías, al mismo tiempo que los colaboradores entendieron el nuevo orden de la Sociedad de la información y lo importante de poder adaptarse al cambio" (disponible en http://comunicacionintegral.wordpress.com/2007/04/26/el-*endomarketing*-y-las-tic/).

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación estuvo circunscrita al ámbito de las sedes administrativas de Caracas donde laboran los empleados (en condición de fijos) de Banesco Banco Universal.

Las sedes administrativas de Caracas donde se desarrolló esta investigación fueron: Ciudad Banesco en Bello Monte, Torre Banesco I, y Torre Banesco II del Rosal.

El alcance de este estudio estuvo delimitado por la determinación de las premisas a considerar para el diseño de una estrategia comunicacional de relacionamiento sustentada en *Endomarketing* para difundir el Voluntariado Corporativo de Banesco, con miras a fomentar la participación, la identificación con la cultura organizacional o corporativa y al final del día, incrementar la productividad de los empleados de la organización.

LIMITACIONES

Este estudio estuvo condicionado por dos limitantes:

- ✓ Disposición de los Expertos/Especialistas y de la muestra seleccionada de empleados, a conceder parte de su tiempo a la investigadora para responder la entrevista/el cuestionario.

- ✓ Sensibilidad de la información alusiva a la plantilla de empleados manejada por la Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

Valores y Ética:

Conforme a Víctor Guédez (2006, p. 27) “los valores conforman el sistema de preferencias y rechazos, de decisiones y acciones, de elecciones y evaluaciones”.

Del mismo modo, el autor sostiene que “la ética va más allá de las necesidades, expectativas y capacidades, porque asoma la responsabilidad de conjugar todas posibilidades en el marco de las decisiones y acciones concretas que se plantean en la realidad” (2006, p. 28).

Haciendo un recorrido por la amplia bibliografía alusiva al tema de Responsabilidad Social Empresarial, se adoptó el esquema propuesto por Guédez, en virtud de que describe de manera muy sencilla y pedagógica, el origen del concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

En primer lugar, el autor señala que la RSE proviene de la conjugación de los tres valores de la contemporaneidad a saber: la sustentabilidad, la gobernabilidad y la cooperatividad” (p. 68).

Parafraseando a Guédez, los valores están relacionados con las aspiraciones, mientras que la ética está vinculada con la libertad. (p. 27). “La ética empieza donde terminan las aplicaciones de las normas y donde se impone una libre decisión” (p. 27).

Sustentabilidad:

Este concepto “integra el crecimiento económico que garantice la suficiente producción de riqueza para una sociedad, la equidad social que permita una distribución equilibrada y justa de la riqueza y por último la preservación ambiental que asegure condiciones de vida sintonizadas con una humana realidad ecológica” (p. 42).

En pocas palabras, Sustentabilidad es trabajar para tener las suficientes provisiones para que las generaciones que están por venir puedan vivir sin complicaciones en el futuro.

Gobernabilidad:

Este valor hace alusión a la conciencia ciudadana como forma de aseguramiento de la convivencia.

Cooperatividad:

Este vocablo “promueve la sinergia entre el Estado, la empresa y las organizaciones no gubernamentales. El Estado concebido como el conjunto de entidades oficiales del gobierno que rigen un país soberano, las empresas asumidas como entidades privadas que orientan su esfuerzo hacia la producción de riqueza y las organizaciones no gubernamentales, que son las asociaciones que se conforman en función de propósitos no lucrativos y que reportan un equilibrio de distensión del cuerpo social” (p. 42).

En síntesis, la Cooperatividad en una ecuación conformada por la sumatoria armónica del Estado, la Empresa y Las Organizaciones no Gubernamentales.

“A la empresa le corresponde, entre otras cosas, la transparencia de su relación con los diferentes grupos de interés (tales como los accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, socios, competidores, etc.), la responsabilidad social respecto a su presencia revitalizadora dentro de la sociedad y la excelencia como actitud orientada hacia una constante voluntad de mejoramiento y de aprendizaje permanente” (p. 47).

Capitales generados por el triángulo de la contemporaneidad:

Guédez complementa su modelo señalando que “alrededor del propuesto triángulo de la contemporaneidad se genera un círculo que convoca la entrada del capital humano, social y físico”, tal y como se ilustra en el anexo 2.

El capital físico “se genera en el lado que junta la sustentabilidad con la gobernabilidad”, mientras que, el capital humano “aparece en la base que integra la gobernabilidad y la cooperatividad”, por su parte, el capital social se encuentra “en el lado que reúne a la sustentabilidad y la cooperatividad” (p. 53).

El capital social “revela la capacidad de armonizar esfuerzos en grupos y organizaciones para favorecer objetivos comunes” (p. 53). “… el

capital social se asocia con las sociedades aptas, que son también aquellas que más se adaptan y que, en consecuencia, se inclinan más hacia el desarrollo" (p. 54).

Según Bernardo Kliksberg (2001, p.p. 14-17) el Capital Social cobija a 4 áreas, la primera de ellas es el clima de confianza hacia el interior de una sociedad. La segunda área es la capacidad de asociatividad, que es la capacidad de una sociedad de generar todo tipo de formas de cooperación, de sumar esfuerzos, las famosas sumas donde todo el mundo puede ganar, desde las formas de cooperación más elementales, como los vecinos que hacen cosas en conjunto por el vecindario, hasta los más sofisticados modelos de organizaciones cooperativas. Según el autor, aquellas sociedades que tienen mayor tendencia a desarrollar formas de colaboración, son más eficientes.

"La tercera área del capital social es la conciencia cívica, la misma se expresa en las actitudes que las personas de una sociedad tienen frente a aspectos que son de interés colectivo, de interés público" (2001, p. 18).

Parafraseando al autor, la cuarta área del capital social son los valores éticos que se traducen en la transparencia del manejo de la gestión pública y privada de las organizaciones (p. 18).

El concepto de capital humano procede de la necesidad de redimensionar el aporte del ser humano a los procesos de productividad empresarial y de favorecer las dinámicas del desarrollo de los países" (Guédez, 2006, p. 56). Este planteamiento está enlazado con la concepción de *Endomarketing* y Comunicación Interna, ya que ambos tienen como norte el desarrollo del recurso humano en su justa dimensión.

"El capital humano está asociado a los capitales esenciales del ser humano, es decir, al capital intelectual, al capital intuitivo, al capital emocional y al capital relacional. El capital intelectual es la capacidad de obtener, crear, procesar, asimilar, aplicar, optimar y evaluar las informaciones y conocimientos asociados a determinadas exigencias productivas, recreativas o asociativas. Por su parte, el capital intuitivo es la aptitud para generar asociaciones cognoscitivas e innovadoras no relacionadas explícitamente con la intervención de los esquemas lógicos propios de los procesos racionales" (2006, p. 57).

“En esta secuencia el capital emocional es la disposición de identificar, convocar, aprovechar, controlar y orientar las emociones en favor de propósitos constructivos. Por último entendemos por capital relacional la actitud humana de relacionarse y asociarse para establecer tejidos de interacciones que aseguren el crecimiento conjunto como consecuencia del crecimiento personal y el crecimiento personal como consecuencia del crecimiento del conjunto” (p. 57).

“Dentro de la noción de capital físico se encuentran, entre otras cosas, la tierra, los edificios, las maquinarias, las infraestructuras tecnológicas y demás aspectos tangibles que soportan las decisiones que se asumen dentro de las organizaciones” (p. 58).

Resumiendo, de la fusión de los 3 Valores de la Contemporaneidad, surgen y se entrelazan el capital social, humano y físico. Dentro del capital humano hay que hacer una especial mención al Capital Emocional y el Relacional, porque de ellos se desprende todo el entramado para que las comunicaciones sean interpretadas y valoradas por los trabajadores, con el propósito de crear vínculos y crecer en conjunto, en cualquier proyecto que emprenda la empresa.

Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial: causas, propósito, origen y la finalidad:

Causa:

“Las empresas deben retribuir de alguna manera las condiciones y posibilidades que la sociedad les ha aportado” (p. 71).

Propósito:

Los 4 conceptos que mejor reportan la Responsabilidad Social Empresarial son: Identidad, Imagen, Reputación y Posicionamiento” (p. 71).

La Identidad “… se asocia con lo que la empresa ha sido (su historia), lo que hace (sus productos y servicios), la forma como lo hace (su comportamiento). Lo que es (su misión y visión), lo que dice que hace (sus contenidos de publicidad) y el espacio que ocupa (su infraestructura y arquitectura)” (p. 72).

La Imagen “representa la percepción que tiene el público de la empresa” “… por eso resulta de las acciones de comunicación de la

empresa, con los correspondientes complementos que provienen de la cultura corporativa y del comportamiento organizacional" (p. 72).

El Posicionamiento "revela la preferencia y selección de los productos y servicios de una empresa, después de que el público los ha comparado con los ofrecidos por las organizaciones análogas". (p.p. 72-73).

"La Reputación, por su parte, sugiere la valoración y admiración de la empresa, después de haberla comparado con el resto de las organizaciones que ofrecen lo mismo que ella". (p. 72).

Los puntos anteriormente señalados se pueden representar con la siguiente ecuación:

Propósito de la RSE = Identidad + Imagen + Posicionamiento + Reputación.

Estos 4 propósitos deben caminar unidos por los senderos de la comunicación interna y enlazados con el *Endomarketing*, a fin de obtener la RSE Esperada y el incremento de la productividad de los trabajadores de la organización.

Origen:

La génesis de la Responsabilidad Social Empresarial se encuentra en la ética. (Guédez, 2008, p. 175).

Finalidad:

"… el capital social, la sustentabilidad y la humanización constituyen las tres finalidades que pautan los esfuerzos socialmente responsables de las empresas" (Guédez, 2006, p. 77).

Una definición esencial o connotativa de Responsabilidad Social Empresarial:

Este concepto hace referencia al "ejercicio ético y sustentable de la competitividad" (2006, p. 83).

Un acercamiento a esta definición nos lleva a señalar 5 elementos clave: la empresa, la responsabilidad, la ética, la sustentabilidad y la competitividad.

La empresa “es un sistema de relaciones interesadas o de intereses relacionados” “Tener intereses y ejercer acciones para privilegiarlos no es algo ilícito, por el contrario, es lo normal”. “Lo malo es no ser transparentes con los intereses, es decir, disimularlos, simularlos, esconderlos, disfrazarlos, distorsionarlos, radicalizarlos o polarizarlos” (p. 85).

La organización ha tomado conciencia de que es un ser social, vivo, que actúa y se relaciona con el entorno, y decide expresarse como tal. A esto ha contribuido, de manera determinante, el reconocimiento social que ha experimentado la organización como poseedora y administradora de un bien social: el trabajo. La empresa ha pasado de ser un “organismo de explotación” a ser un “organismo de crecimiento económico y social”. De esta manera, la organización toma conciencia de su importancia social y decide manifestarlo (Capriotti, 1992, p. 16).

Las Organizaciones como Sistemas Abiertos:

De acuerdo al enfoque psicológico, Katz y Kahn (1981, p.p. 25-26) exponen que: como sistema, la organización tiene un resultado, un producto o consecuencia que no necesariamente es idéntico a los propósitos individuales de los miembros del grupo. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transmisiones entre la organización y su ambiente. Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y el tiempo. Si la pauta de actividad sólo ocurre una vez o a intervalos imprevisibles, no se puede hablar de organización. Es posible examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación al *insumo energético* del sistema, la *transformación de energías dentro del sistema* y *el producto resultante o resultado energético.*

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto. El esquema básico de un

sistema consta de tres partes esenciales: a) Una entrada (*inputs)* de elementos (recursos), b) un núcleo central encargado de procesar o transformar los recursos; y c) una salida (*outputs*) de elementos (resultados) (Elías y Mascaray, 2003, p. 32).

"El sistema-empresa es un sistema abierto (los hay cerrados pero son puramente mecánicos), es decir que está conectado con otros sistemas externos con los que intercambia materia, energía e información: entorno social, mercado, grupos, etc." (Costa, 2003, p. 95).

"La empresa es un sistema, como todo organismo vivo, porque sólo en él las partes que lo integran tienen sentido, y porque sus respectivos comportamientos dentro del sistema difieren de cómo son fuera de él" (2003, p. 95).

La época que vivimos, caracterizada por la existencia de un mundo globalizado, por los cambios en la comunicación y la velocidad de la generación de nuevos conocimientos está produciendo un nuevo tipo de consumidor. A éste ya no sólo le interesan el precio y la calidad misma del bien o producto que compra; sino que también se interesa por saber quién lo produce y qué tan responsablemente se maneja con su entorno. Para adecuarse a esta nueva demanda, las empresas requieren de una nueva concepción de gerencia. Ello supone poder combinar el cuidado sobre los efectos que provoca en el medio ambiente con una estructura y dinámica organizacional que aliente la productividad laboral y una alianza con la comunidad sobre la cual influye la empresa. La noción de competitividad tiene hoy un componente adicional. Ya no basta responder a la pregunta ¿qué producir? o, inclusive, ¿cómo hacerlo técnicamente?. Ahora es indispensable responder a la pregunta ¿cómo impacta la producción en el entorno? (Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta, 2000, p. 6).

Dentro de esta concepción hay una complementariedad con los elementos y campos de acción del *Endomarketing* y el ejercicio de las comunicaciones internas de la organización.

La responsabilidad, hace referencia a "… la capacidad de responder por lo que se hace o se deja de hacer, así como por las correspondientes consecuencias que proceden de lo que se hizo o no se hizo" (Guédez, 2006, p. 86).

Parafraseando a Guédez, la responsabilidad también hace alusión a la rendición de cuentas en el ámbito de la conducta individualmente responsable y el ejercicio socialmente responsable de las empresas (p. 88).

La ética:

Como se señaló anteriormente “la ética se entiende como el origen esencial de la Responsabilidad Social Empresarial o, si se quiere, la Responsabilidad Social Empresarial es la expresión social de la conducta ética” (p. 74).

La sustentabilidad, que hace referencia a que “… las estrategias económicas de la empresa no pueden estar divorciadas de las sensibilidades sociales y ambientales” (p. 93).

La competitividad:

Señala Guédez “que ser competitivo desde el punto de vista estratégico, sugiere la capacidad y disposición de una organización para adaptarse e influir en su entorno, así como para solventar los desafíos funcionales que ello implique”. “Es la posibilidad de sintonizarse con una realidad de tal manera que pueda afianzar sus fortalezas y controlar sus debilidades internas, así como aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas externas” (p. 95).

Para continuar con el siguiente punto hay que precisar los siguientes aspectos: la empresa es una organización, como organización hay que entenderla con un sistema abierto, susceptible a las entradas y salidas del entorno (comunidad, capital humano, productividad, la ética como ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial, la Sustentabilidad y por último, la Competitividad).

Definición descriptiva de Responsabilidad Social Empresarial:

“… la Responsabilidad Social Empresarial es un conjunto de estrategias que permite identificar y atender, anticipar y sobrepasar, las necesidades, expectativas y capacidades de los grupos de interés internos y externos” (p. 102).

El Libro Verde de la Unión Europea, define a la Responsabilidad Social de las Empresas como: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus

operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (2001, p. 7).

Según Javier Wenceslao Ibáñez (2004, p. 17) la facilitación de las comunicaciones en el seno de las sociedades contemporáneas, la creciente preocupación por el impacto medioambiental y por la globalización económica en general y, en particular, por la unificación apresurada de los sistemas financieros, son factores propiciatorios de una nueva perspectiva empresarial favorable a una más intensa conexión activa y sistemática o conectividad con sus *stakeholders,* en aras del interés social, que, de conformidad con los postulados imperantes de gobierno corporativo, se cifra en el incremento sostenido (o, cual sería hoy políticamente mejor aceptado, sostenible de valor). Es decir, las comunicaciones internas son medulares para tener un acercamiento con el capital humano de la organización, entendido como uno de los *stakeholders* más importantes de la empresa y uno de los elementos que conforman la columna vertebral del ejercicio del *Endomarketing.*

No existe una definición que cuente con total consenso en el ámbito internacional de la Responsabilidad Social Empresarial. Se trata de un concepto en desarrollo, que por su propia naturaleza es dinámico, variable en el tiempo, en el espacio y entre las distintas empresas, en función de las cambiantes expectativas de los accionistas o *stakeholders* (Vargas, 2005, p. 24).

Sin embargo, a los efectos del presente trabajo de investigación, se aceptará la definición adoptada por una serie de instituciones, tales como: *Business for social Responsability (BSR), Corporate Social Responsability (CSR-Europe),* Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, *Internacional Finance Corporation (IFC), Sustainability Institute, Institute of Social and Ethical Accountability,* entre otras organizaciones de desarrollo sustentable, que la definen como "la relación que establece la empresa con todos sus públicos *(stakeholders) a corto y largo plazo.* Los públicos correspondientes, en contacto y afinidad con la empresa, comprenden innumerables organizaciones de interés civil-social-ambiental, público interno, accionistas, consumidores y clientes" (Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa, 2005, p. 8).

"Muchas de las instituciones eluden definirlo, mientras que otras, utilizan otros términos que a efectos prácticos u operativos consideran sinónimos, tales como: "Responsabilidad Social Corporativa", "Ciudadanía

Corporativa", "Sostenibilidad", Triple Cuenta de Resultados" (Vargas, 2005, p. 18).

Responsabilidad Social Corporativa es un concepto que va más allá del cumplimiento pleno de las obligaciones jurídicas. Responsabilidad Social Corporativa parte del supuesto de que las empresas cumplen con sus obligaciones normativas y voluntariamente invierten más en capital humano, entorno y relaciones con los interlocutores o *multistakeholders* (Vidal, 2005, p. 68).

"La relación del tipo de Responsabilidad Social Empresarial tiene una triple motivación: la mejora de la sociedad, la mejora de la comunidad sobre la que se asienta y la obtención de beneficios para la propia empresa" (Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta, 2000, p. 4).

Parafraseando el discurso de Italo Pizzolante "Competitividad Responsable, un mandato social" (2005), las empresas que han adoptado el paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial, hoy cuentan con una gran ventaja competitiva, la cual, sólo puede ser sostenible en la medida que abran y mantengan el diálogo con sus diferentes públicos, los cuales pueden ser accionistas de una empresa social, cuyo capital es el esfuerzo y cuyo plan de negocios sea la promoción de la comunidad y el progreso del país. Sólo es posible hablar de progreso cuando hay bienestar social y una relación "ganar-ganar" oportuna y estratégica para crecer.

Siguiendo con la exposición de Pizzolante, la transparencia es considerada hoy una condición para la Competencia Responsable, un rasgo que debe estar presente tanto en las intenciones, actuaciones, y comunicaciones corporativas de las organizaciones.

Para competir, las nuevas reglas del juego obligan a las organizaciones a adaptarse a modelos de buen gobierno que vigilen la "transparencia" más allá de lo que dicen las empresas y que se refleje en lo que comunican y a través de sus actos.

En la medida que las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) estén empapadas de transparencia y competitividad responsable, se logrará que la empresa genere la confianza necesaria para que sus públicos perciban que el aporte a la sociedad no se basa

exclusivamente en los productos y servicios que ofrece, sino también en las personas a quienes se los ofrece.

"Responsabilidad Social" y "Transparencia" son partes de una visión para la actuación que, hoy por hoy, se han transformado en los ejes transversales que dan vida a las llamadas "Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo" que buscan asegurar los niveles de competitividad de la empresa en forma ética y sostenible, ampliando su espectro de actuación, más allá de los productos que fabrica, llegando hasta su influencia en el medio con el que se interrelaciona. Relación y vínculo que asegurará que la organización cuente con una imagen-reputación que sostenga la credibilidad de quienes laboran en ella y de la confianza del colectivo en el conjunto de seres humanos que la conforman" (Pizzolante, 2004, p. 189).

"Por tanto, concebir la RSE como filosofía organizacional se traduce para las comunicaciones de la empresa en mucho más que divulgar las buenas acciones de ésta, tanto a lo interno como a lo externo. Se trata de diseñar estrategias comunicacionales específicas para grupos de interés relacionado con las iniciativas empresariales, valorando a la comunicación como herramienta de gestión" (Delgado, 2005, p. 13).

Según sostiene el Manual de Apoyo para Periodistas, Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: la comunicación de la empresa no puede disociarse de la preocupación por la responsabilidad social. La búsqueda de coherencia en lo que respecta a estas acciones es señal de que la empresa desea crear valores para la sociedad y comunicarlos, afirmando una imagen de credibilidad y confianza (2005, p.37).

Las líneas anteriores dan cuenta de la importancia de una comunicación interna sistemática que sea coherente y consistente con los Valores Organizacionales, la Misión y Visión dentro de la empresa, a fin de lograr los objetivos organizacionales, como por ejemplo, incrementar la motivación de los empleados para participar en iniciativas de Responsabilidad Social, protagonizadas por el Voluntariado Corporativo, como elemento reforzador del orgullo de pertenencia y por ende, de la productividad laboral.

Beneficios que le confieren a las empresas las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial:

De acuerdo al portal del Centro Mexicano para la filantropía www.cemefi.org se mencionan:

- ✓ Lealtad y menor rotación de los grupos de relación *(stakeholders).*
- ✓ Mejora la relación con vecinos y autoridades.
- ✓ Contribuye al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- ✓ Aumenta la visibilidad en la comunidad empresarial.
- ✓ Acceso a Capital, al incrementar el valor de sus inversiones y la rentabilidad a largo plazo.
- ✓ Mejora el desempeño financiero, reduce costos operativos, optimizando esfuerzos y el uso de recursos, localizándolos hacia el desarrollo sostenible.
- ✓ Mejora la Imagen Corporativa y fortalece la reputación de la empresa y de sus marcas.
- ✓ Incrementa las ventas y refuerza la lealtad del consumidor.
- ✓ Genera lealtad y sentido de pertenencia en el personal.
- ✓ Promueve el trabajo en equipo.

Los Grupos de Interés, *Stakeholders o* Públicos de la Organización:

Se entiende por grupos de interés "…todas aquellas personas o grupos que son impactados por las acciones de la empresa o que impactan a la empresa como resultado de sus decisiones" (Guédez, 2006, p.p. 104, 105).

Los grupos de interés se pueden categorizar en internos (accionistas, trabajadores, socios y aliados), pertenecientes al entorno inmediato (clientes/consumidores, proveedores, contratistas, competidores, sindicato) y grupos de contexto (comunidades, gobierno, otras empresas, federaciones empresariales y sindicales, medios de comunicación, entre otros) (2006, p. 106).

"Los trabajadores constituyen un *stakeholder* clave para fomentar la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones" Esta tesis cobra mayor valor por el hecho de que la gran mayoría de las organizaciones han entendido que las personas representan el "activo" más importante. (Fernández, González, Guardia, Serrano y Vallés, 2006, p. 21). El recurso o capital humano es el público, intelocutor o stakeholder más importante de la organización, representa a los embajadores de la empresa tanto dentro como fuera de ella. Hacia este *target* hay que enfocar las comunicaciones internas para favorecer la identificación de

éste con todos los elementos de la Cultura Corporativa, para que luego la internalicen, la hagan suya y sean proclives a la participación en los proyectos de cualquier naturaleza que la organización emprenda, favoreciendo al final del día la identificación y por consiguiente la productividad laboral.

Teoría de los *Stakeholders:*

El vocablo *stake-holder* fue acuñado en los comienzos de los años sesenta, más precisamente en 1963, cuando apareció por primera vez en un memorándum del *Stanford Research Institute,* como un neologismo derivado de la palabra *stockholders,* que significa accionista, por relación fonética y semántica de este término con aquél. Literalmente podría ser traducido como "el depositario de una apuesta". El primer desarrollo de una teoría basada en este concepto se debe a Edward Freeman (Debeljuh, 2002, p. 208).

La teoría de los *stakeholders* tiene gran influencia en la redacción de los códigos de ética de las empresas; este enfoque está estructurado en función de las responsabilidades que derivan de cada uno de los grupos implicados en una compañía. Esta perspectiva ha permitido salvar la brecha entre la economía y la ética, y ha despertado una mayor responsabilidad por parte de la empresa en estas cuestiones (2002, p.179).

Según Freeman (1984, p. 31), en castellano se llama a los *stakeholders*, "públicos interesados", o "clientes internos y externos", y se pueden definir como "como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de la empresa".

Según Mariela Pérez Chavaría, … la teoría de los *stakeholders* es quizás una visión más acorde con el actual enfoque sistémico, pues al reconocer y valorar a todos los grupos de interés con los cuales una empresa interactúa, reconoce no sólo que la empresa afecta dichos grupos, sino que éstos afectan a la empresa (2004).

Definición operativa de Responsabilidad Social Empresarial:

Se refiere a los aspectos que deben considerarse para operacionalizar la Responsabilidad Social Empresarial a fin de lograr su implantación dentro la organización. (Guédez, 2006, p. p. 107, 108).

Tales aspectos son: "… las estrategias que orienten las acciones; las alianzas que aseguren la implantación de los programas; el voluntariado que apoye, amplíe y complemente la acción de la empresa; las iniciativas de información y educación que sensibilicen y capaciten al colectivo en la materia; la ubicación estructural de las responsabilidades organizacionales; el balance social que posibilite el monitoreo y la divulgación de los logros; el mercadeo social que permita compartir y promocionar lo que se hace" (2006, p. 108).

La información, comunicación y educación:

La empresa debe implantar un conjunto de acciones "… para desarrollar programas internos de información, comunicación y educación que refuercen las capacidades organizacionales para una relación responsable con el entorno" (p.p. 132, 133).

"La responsabilidad social empresarial, además de formar parte de la misión, visión y valores de ella, y más allá de reflejar una estrategia sustantiva de ella, debe también convertirse en una competencia ineludible en los niveles directivos, ejecutivos, gerenciales, profesionales, técnicos y operacionales" (p. 133).

Para enraizar la responsabilidad social en la gente, Guédez recomienda seguir las siguientes acciones:

- ✓ "Programas de información y comunicación sobre el valor estratégico y la justificación ciudadana de la responsabilidad social.
- ✓ Programas de educación que apunten hacia el desarrollo de competencias orientadas hacia el respeto a la dignidad humana, la solidaridad y subsidiaridad como criterios de relación y la búsqueda del bienestar común.
- ✓ Establecimiento del voluntariado corporativo y fomento del voluntariado individual como vías para respaldar institucionalmente las acciones sociales de la gente.
- ✓ Despliegue de estrategias de socios y custodios sociales, mediante las cuales se fomenten asociaciones internas para llevar adelante iniciativas sociales.
- ✓ Sensibilización de las instancias gerenciales para que actúen como facilitadotes, tutores o mentores de esfuerzos sociales.
- ✓ Asimilación del modelaje como un recurso expansivo de motivación y compromiso.

- ✓ Establecimiento de un espacio para el contagio que permita incentivar un creciente nivel de responsabilidad social individual, grupal y empresarial" (p. p. 138-139).

El Voluntariado Corporativo:

"… es la acción espontánea de una persona para compartir tiempo, conocimiento, dinero, afecto o cualquier bien o servicio digno que ayude a solventar la carencia de otros". "Esta disposición personal se convierte en voluntariado corporativo cuando la empresa estimula, apoya y valora estas iniciativas para convertirlas en una práctica orgánica dentro de sus estrategias de responsabilidad social" (p. 138).

Conceptualmente, los programas de voluntariado corporativo se pueden definir como aquel conjunto de proyectos que son desarrollados por una empresa, en los que intervienen los empleados, tanto activo como jubilados, cuyo fin es contribuir al desarrollo social, a la conservación del medio ambiente, a la cooperación con países del denominado Tercer Mundo, a la educación, etc. Así como a cualquier otro objetivo social que, tanto la empresa como los trabajadores, consideren de interés (Barranco, 2005, p. 147).

"El fin último de estos proyectos es movilizar a las plantillas con el objeto de mejorar las condiciones de vida de aquellas comunidades en donde están presentes, o de determinados colectivos desfavorecidos, a través del esfuerzo compartido" (2005, p. 147).

Para resumir, el Voluntariado Corporativo se traduce en la acción social proveniente de la empresa de la mano de sus empleados.

Ventajas de los Programas de Voluntariado Corporativo:

Motivación, integración, orgullo de pertenencia, desarrollo profesional y personal, refuerzo de la imagen corporativa.

Modelos de Programas de Voluntariado Corporativo:

En el primer modelo, "la corporación pone a disposición de sus empleados información sobre las demandas que hacen las entidades sociales referentes a puestos de voluntariado con características concretas" (p. 151).

En este modelo, la actuación de la empresa puede limitarse exclusivamente a proporcionar esta información a través de sus elementos internos de comunicación: correos, revistas de empresa, intranet corporativa, indicando las páginas web especializadas en este tema o las propias de las entidades solicitantes, e incluso permitiendo el acceso directo a ellas a través de la mencionada intranet para, así, hacer más accesible la consulta (p. 151).

“Otras compañías avanzan un poco más con los trabajadores, o con sus representantes, un número de horas del cómputo laboral para que puedan ser dedicadas a esta labor solidaria” (p. 151).

“En uno u otro caso, la empresa reconoce la contribución en tiempo y esfuerzo personal que los empleados dedican a colaborar con instituciones sociales, y les apoya donando productos o dinero a las mismas” (p. 151).

“Un segundo modelo, más comprometido, es el de aquellas empresas que desarrollan proyectos concretos en colaboración con su plantilla” (p. 151).

“En la mayoría de las ocasiones, estos proyectos están relacionados con la propia actividad empresarial y se aprovechan los recursos y capacidades que tiene la corporación poniéndolos a disposición de los empleados y las entidades sin ánimo de lucro” (p. 151).

El tercer modelo es el mixto, en el que se combinan las dos actuaciones anteriores: se fomenta la participación de los trabajadores en este tipo de entidades, proporcionándoles información sobre las oportunidades y tiempo de dedicación liberado, pero al mismo tiempo, se desarrollan proyectos específicos originados a iniciativa de los empleados o de la propia empresa, y ésta contribuye con recursos económicos o materiales a su buen fin (p. 151).

El voluntariado es tan antiguo como la humanidad misma puesto que constituye la práctica de solidaridad, propia de la naturaleza humana, que conforma el espacio de las relaciones y el capital social en una sociedad determinada (Vargas, 2005, p. 86).

El voluntariado en las empresas "…. debe atender al menos las siguientes condiciones: que sea una decisión asumida sin presiones; intimidaciones ni coacciones; que no implique remuneración económica; que conlleve al mejoramiento de la situación del beneficiario y del voluntario; que responda a una prolongada línea de compromiso" (Guédez, 2006, p. p. 138-139).

"… el voluntariado empresarial es el conjunto de acciones implementadas por iniciativa de la empresa y su capital humano destinadas a contribuir al desarrollo social, asistencial medioambiental, educativo y cultural, entre otros, en las que intervienen personas ligadas directamente (empleados y jubilados) o indirectamente (familiares) a la empresa". "Su meta será la movilización de los trabajadores en busca de la mejora del entorno en el que opera la compañía, por lo que ésta tiene un rol de liderazgo social y el cometido de presentar y transmitir su comportamiento ético y cultura corporativa a través de sus profesionales, en lo que es el moldeamiento del concepto de empresa "ciudadana" y responsable" (Fernández, González Guardia, Serrano y Vallés, 2006, p. 21).

"…el voluntariado empresarial es un aliado importante para muchas empresas que quieren demostrar un compromiso real con las comunidades en donde operan". "Los programas de voluntariado empresarial más exitosos son los que se construyen sobre la base de la integración de las prioridades de la compañía, los intereses de los empleados y las necesidades de la comunidad" (2006, p. 21).

"El ámbito de actuación de la acción social del Tercer Sector, principal foco de atracción del voluntariado, es muy variado: salud, desarrollo comunitario y vivienda, derechos civiles, asesoramiento legal, actividades internacionales y servicios sociales (familia, infancia, juventud, mujer, tercera edad, minusválidos, presos, ex reclusos, minorías étnicas, toxicómanos, inmigrantes y refugiados)" (p. 23).

"Los trabajadores de una empresa pueden ser actores importantes de la responsabilidad social de la misma. El voluntariado consiste en un grupo de personas que ofrece su trabajo de manera gratuita a una actividad de desarrollo social, la cual realiza de manera libre y sin cohesión" (Rodríguez, 2005, p. 28).

“Existen dos ópticas de voluntariado que se pueden desarrollar para los trabajadores de una empresa: el modelo espartano y el modelo ateniense” (2005, p. 28).

“El modelo espartano donde la empresa gerencia, orienta y coordina el trabajo voluntario de sus trabajadores. De esta manera se busca hacer sinergia entre la responsabilidad social de la empresa y la acción voluntaria de los trabajadores. Es la práctica más común por parte de las empresas, siendo ejemplo de esto, la acción realizada por Banesco que manejaba parte de su responsabilidad social hacia Fe y Alegría y gerenciala su voluntariado para trabajar con esta organización” (p. 29).

“El modelo ateniense donde la empresa facilita que sus trabajadores tomen iniciativas en hacer prácticas de voluntariado. Se enfatiza el voluntariado no sólo como aporte de trabajo, sino también como un proceso de iniciativa autónoma de los trabajadores, por lo cual son los trabajadores los responsables de su gerencia, orientación y coordinación. Ésta puede tomar dos formas: una donde los trabajadores se reúnen para focalizarse en una institución o en un tipo de acción; y otra, donde se brinda apoyo a múltiples instituciones y se realizan múltiples tipos de acciones” (p. 29).

“La construcción de un programa de voluntariado se edifica en torno a una reflexión, por parte de la empresa, respecto de su misión, visión, valores, prioridades institucionales y su conducta en el campo de la Responsabilidad Social”. “Si una empresa quiere ser reconocida por su compromiso con el crecimiento del país y desarrollo de la comunidad, un programa de voluntariado tiende a ser una excelente manera de transformar tal prioridad institucional” (p. 69).

“Entrar en contacto con el trabajador es el primer paso en la promoción interna del voluntariado” (p. 70), basada en la implementación de 3 acciones:

- ✓ Información:

“La tarea de divulgación del programa de voluntariado empresarial es clave para generar conocimiento e interés”. “La compañía, además, puede usar sus canales de comunicación, como internet e intranet, para informar a los empleados de noticias relacionadas con el voluntariado, como demandas de voluntarios por parte de ONG, realización de cursos, agenda de actividades, etc.”. “Estos espacios pueden también utilizarse

para la sensibilización si se crean plataformas de intercambio de experiencias" (p. 70).

"Los mecanismos de comunicación interna entrarán en funcionamiento para publicitar y facilitar el reclutamiento de los voluntarios" (p. 72).

- ✓ Sensibilización:

"Por ejemplo, la organización puede dar charlas sobre lo que es el voluntariado y las implicaciones que puede tener para la persona que quiera ser voluntaria". "Los "clubes de voluntariado" son estructuras internas que algunas empresas han implantado para impregnar a sus trabajadores con el espíritu y la información que se deriva del programa de voluntariado" (p. 70).

- ✓ Formación:

"Algunas empresas ofrecen cursos de formación básica sobre voluntariado a los que podrán acogerse los empleados de las firmas que participen del programa" (p. 70).

Diseño de Estrategias y Programa:

"… una vez analizados los recursos disponibles (financieros, humanos y materiales) y focalizadas las necesidades sociales y prioridades empresariales, debe procederse al diseño de la propuesta de voluntariado, teniendo en cuenta la opinión de los empleados y entidades sociales beneficiarias para que el proyecto no sea una mera operación estética autocomplaciente, sino un programa que impacte de forma efectiva y positiva en la sociedad" (p. 71).

Para ello, la empresa debe escoger uno de los siguientes modelos de actuación:

- ✓ "Incentivar el voluntariado facilitando información sobre entidades y programas". En este caso, la empresa no participa en la gestión entre voluntario – organización social, simplemente pone en contacto a ambos actores y anima al trabajador a involucrarse" (p. 71).
- ✓ "Involucrar a los empleados en actividades de voluntariado a partir de programas implementados por parte de la empresa y desde la misma" (p. 71).

- ✓ “Poner en práctica un modelo mixto basado en la incentivación y la promoción de la acción de la empresa mediante el diseño de programas” (p. 71).

“En general, el programa de voluntariado para empleados se diseña con un plan de trabajo que debe incluir un calendario de trabajo, metas, recursos, un plan promocional y estrategias de reconocimiento, la evaluación, etc.” (p. 72).

En el área de Voluntariado, la comunicación interna debe atender los siguientes aspectos:

- ✓ “Promoción: conviene prestar atención al período de búsqueda e incorporación de voluntarios, preparando un plan de acogida;
- ✓ Motivación: hay que tratar de satisfacer las dos áreas que constituyen la motivación de los voluntarios. Por una parte, la que se identifica con la misión de la organización y, por la otra, la que se refiere a sus intereses personales, como pueden ser algunos beneficios sociales, el incremento del conocimiento o la mejora de la autoestima. La comunicación interna desempeña un gran papel en la motivación, para logar la satisfacción y la lealtad de los voluntarios a largo plazo;
- ✓ Formación: las organizaciones necesitan voluntarios cada vez más especializados, lo cual implica facilitarles la formación adecuada de tipo motivacional, jurídica, técnica, y de relación y trabajo en equipo.
- ✓ Actividad: Si se realizan bien las tareas de motivación y formación, no será difícil alcanzar la deseable profesionalidad en los voluntarios” (Vidal, 2005, p. p. 316-317).

Claves para el éxito de los Programas de Voluntariado Corporativo:

Entre ellas se mencionan: un escrupuloso trabajo de diagnóstico interno y externo, apoyo de la alta dirección, institucionalización del voluntariado en la estructura, involucración efectiva del capital humano, reconocimientos para el voluntariado corporativo, fomentar también la comunicación externa como señal de credibilidad interna y el establecimiento de sinergias y cooperación con ONG y el entorno social.

“… la comunicación interna ayuda a vehicular ese diálogo bidireccional entre dirección y empleados, por lo que todos los medios de

difusión corporativos deben ser utilizados dentro del proceso de voluntariado corporativo:

- ✓ Reuniones internas.
- ✓ Manuales del empleado.
- ✓ Internet, intranet y correo electrónico (en grandes empresas tecnificadas, videoconferencias).
- ✓ Tablón de anuncios o *noticeboards.*
- ✓ Buzón de sugerencias.
- ✓ Publicaciones corporativas u otros medios (ej.: radio interna).
- ✓ Folletos de reclutamiento.
- ✓ Carta del director.
- ✓ Eventos de promoción.
- ✓ Contacto personal por departamentos. (Fernández, González Guardia, Serrano y Vallés, 2006, p. 83).

"La comunicación interna, pues, informa a los voluntarios y no voluntarios sobre las políticas emprendidas en esta materia, conciencia sobre la importancia de la acción voluntaria, motiva a los empleados en este campo, da visibilidad a las iniciativas y difunde los resultados obtenidos" (2006, p. 83).

Ámbito de aplicación de la comunicación en las instituciones:

"A la hora de definir el campo de operaciones donde abordare el uso de la comunicación, resulta importantísimo establecer lo que en terminología habitual se conoce como el mapa de públicos o, lo que es lo mismo, el conjunto de personas definidas por unas características e intereses comunes al que nos tenemos que dirigir desde una empresa o una organización de cualquier tipo" (Fernández, 2005, p. 42).

En materia de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial, la comunicación debe ser sencilla, impactante y emocional, por otra parte debe ser una actividad programada en función a los objetivos y recursos de la empresa (Lancha, 2004, p.p. 45-46).

Según María Teresa Almarza dentro de las estrategias para promover la Responsabilidad Social Empresarial, se encuentra la comunicación, "no sólo desde el punto de vista de los medios y de lo que ellos podrían ofrecer como informadores y estimuladores de toda iniciativa

de Responsabilidad Social, sino con otras acciones que las instituciones y los gremios deberían poner en marcha" (2001, p. 291).

Resulta evidente que en función a cada tipo de comunicación, las empresas tienen que establecer estrategias, mensajes y códigos diferentes, para asegurar que a cada receptor le llegue el menor ruido posible y el proceso sea más eficaz. (Fernández, 2005, p. 44).

Procedimientos de aplicación.

Estrategia de Comunicación:

"Debe significar la planificación y el orden previsto para alcanzar el objetivo deseado" (2005, p. 45). Según el Portal de Internet de la RAE, "una estrategia es una traza para dirigir un asunto".

"Cada estrategia debe tener, por tanto, un qué y un para qué precisos y previamente definidos si queremos que resulte útil, pero además debe orientarse por la política de comunicación corporativa que se haya planteado previamente en el momento preciso que se aborde. El conjunto de estrategias definidas de comunicación interna, externa e intermedia es lo que conocemos como el plan de comunicación, que ofrecerá el dibujo completo de las diferentes estrategias partiendo de cada política de comunicación definida" (Fernández, 2005, p. 45).

La Estrategia de Comunicación Interna, deben contener elementos medulares como: Objetivos, Público, Presupuesto, Canales o Medios, entre otros, y responder a un proceso de comunicación que contempla el emisor (E), el medio (M) y el receptor (R). Adicionalmente, hay que contemplar la forma, el código y el contenido, que deben cumplir con dos grandes atributos: Accesibilidad y Pertinencia,

Cultura Empresarial o Cultura de Empresa:

"Es la expresión vivida de los valores predominantes de la empresa, mismos que deben ser definidos por quien invierte el capital y ser traducidos por la Alta Dirección en comportamientos medibles para todos los empleados según las características de su contribución: La cultura no es un problema "democrático" ni opinable. No se genera en una reunión de consensos. Es una definición de negocio" (González, 2005, p. 16)

“Indudablemente estos valores y formas de comportamientos deben “bajar” hasta el ejercicio diario de la función específica para que constituyan realidades de valor y no simplemente declaraciones genéricas. Si todas las empresas definieran los mismos valores y no especificaran su forma de vivirlos, difícilmente la cultura de la empresa constituiría una fuente de ventaja competitiva. Sería un genérico útil solamente para la decoración de los interiores de oficinas y lugares de trabajo. La tarea de recursos humanos será aterrizar los valores a los puestos de trabajo para su ejecución y velar por su cumplimiento” (2005, p. 16).

Valores:

“Es el conjunto de normas, escrita o no, que componen la base del comportamiento de los empleados de la compañía, y que inspiran tanto sus relaciones internas, como las que mantienen con sus diferentes públicos, desde los clientes hasta la sociedad en general” (Cordón, 2005, p. 112).

La cultura corporativa está conformada por la visión, la misión y los valores.

Visión:

“Podríamos decir que se trata de establecer una representación del futuro de la empresa en su entorno, que sea lo suficientemente motivadora como para animar a los empleados a realizar el esfuerzo necesario para hacer posible el futuro” (2005, p. 113).

“El segundo elemento de la columna vertebral de la cultura corporativa es la misión**.** Con la misión vamos a explicar, y a explicarnos a nosotros mismos, para qué hemos creado la empresa y para que trabajamos y nos esforzamos” (p. 114).

Los valores:

“Si algo define el alma de una empresa son sus valores. Son los ejes de conducta de una empresa y están relacionados con el propósito de la misma. Son una toma de posición en lo que se refiere a las relaciones de la empresa con su entorno, con su forma de hacer negocios, cómo tratar a sus empleados y cómo éstos se relacionan entre sí y con sus públicos externos” (p. 115).

“Los valores suponen una lista de conceptos intangibles cuyos contenidos sólo se instrumentalizan como objetivos y modelos definitorios de sus estrategias y planes de comunicación” (Benavides, 2004, p.p. 297-298)

La Cultura Organizacional “es lo que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2003, p. 34).

Al igual que las personas, las organizaciones tienen identidad. Los científicos sociales usan el nombre de Cultura Organizacional para referirse a esta idea, eso es, un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante. En el lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre como son las cosas en este lugar (Adler y Marquardt, 2005, pp. 62-63). “La cultura organizacional “puede dar forma al entorno emocional y hasta el grado de cooperación o competencia…” (2005, p. 64). “La cultura de una organización tiene vida propia. En ella se desarrollan costumbres y rituales que perpetúan los valores de la compañía” (p. 66).

Por su parte los valores “informan a los miembros del grupo sobre qué es importante” (Turner y West, 2005, p. 252). Según Guédez, “los valores reflejan la conjugación de creencias y conductas” (2004, p. 82). “Los valores proporcionan los cimientos de toda cultura” (p. 82). “Sobre los valores reposa el temperamento fundamental de las organizaciones, así como la vocación de vincularse con el entorno y de aliarse con otras organizaciones, sin complejos ni debilidades” (p. 83).

Según Donnelly, Gibson e Ivancevich “las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento” (2003, p. 35).

“Las normas y los valores que aprendemos forman parte de la cultura, que condiciona nuestra forma de ver el mundo y de interactuar con otros” (Adler y Marquardt, 2005, p. 41).

Según Capriotti, la “Cultura de Empresa” define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus

miembros y la relación de éstos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización (1992, p. 108).

Algunos aspectos que señalan las tendencias de la Cultura Corporativa:

Factores Comunicacionales:

Las Comunicaciones Internas: “memorándums, carteles, informaciones generales, redes formales e informales de comunicación, círculos de calidad, líderes de opinión, etc.” (1992, p. 109).

Las Comunicaciones Externas: “los anuncios publicitarios, los comunicados de prensa, folleto, catálogos, revistas, discursos, etc.” (p. 109).

La Imagen Corporativa: de acuerdo a Pizzolante (2004, p. 55) “es el resultado de una interpretación acumulativa de información que llega a los públicos”.

Costa (2003, p. 55) señala que la imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que actor social.

Por su parte, Capriotti establece que la imagen corporativa “es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (2005, p. 28).

Asimismo, indica que la “imagen corporativa es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (2005, p. 29).

“De esta manera, imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción, y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa” (p. 29).

Identidad de la Empresa: “es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás” (p. 29).

Comunicación de la Empresa: es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria) (p. 29).

La Identidad Corporativa: “se define por lo que la empresa es y por lo que hace” (Costa, 2003, p.p. 198-199). “Es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (2003, p. 202).

Marketing Interno o *Endomarketing:*

De acuerdo al portal de Internet www.wikilearning.com “El término *Endomarketing*, está conformado por el prefijo del griego “ENDO” que significa (acción o movimiento para adentro). En otras palabras, sería dirigir, el marketing interno o vender la empresa primero al público interno de la organización”. El objetivo general del *Endomarketing* es lograr la motivación constante de los colaboradores, la cual se extenderá conscientemente sobre los clientes.

Elementos del *Endomarketing*:

- ✓ “Cliente: (Trabajador).
- ✓ Producto: (Empresa).
- ✓ Técnica de Venta: (Comunicación interna).
- ✓ Fuerza de Ventas: (Equipo directivo).
- ✓ Objetivo: lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.”

Según el Blog DirCom “Pasión por la Comunicación y la Gestión” en su sección de *Endomarketing* y Construcción, las comunicaciones internas de una organización representan la columna vertebral de ésta.

Las comunicaciones internas tienen como objetivo informar, motivar, educar, abordar crisis, fidelizar, construir comunidad y por último,

fortalecer la cultura organizacional o cultura corporativa, para ello, la comunicación se apoya en la gestión comunicativa (reuniones, comunicación interpersonal, etc.) y los soportes comunicacionales (afiches, revistas, intranet). Con la ayuda de los soportes comunicaciones, el lenguaje de las comunicaciones internas se moviliza al mundo de los impresos, lo audiovisual, lo digital y su incidencia en la conducta del público interno, lo que conlleva al uso de las nuevas tecnologías de la información.

Sobre la base de este paradigma donde el lenguaje hace las veces de constructor de la realidad, cobra importancia el estilo, la formalidad o informalidad de la comunicación, su verticalidad u/o horizontalidad, el *feed-back* con las audiencias internas, el uso óptimo de los canales de difusión y por ende el valor estratégico de la comunicación e información que se materializa en la figura del DirCom o Director de Comunicaciones.

En este orden de ideas, las tendencias de los últimos años dan cuenta de la importancia de unir el marketing, con el capital humano y la comunicación interna en aras de fortalecer la identidad y la cultura corporativa para reflejarla en la imagen corporativa.

En síntesis, el *Endomarketing* tiene como fin último, construir la identidad y la cultura corporativa de la organización.

Canales de Información del *Endomarketing*:

"Comunicación Interpersonal: Entrevistas, conversaciones, reuniones, presentaciones, conferencias, asambleas, sesiones grupales, lobby.

Comunicación medial: Herramientas audiovisuales (canales cerrados), escritas (revistas y diarios), micros.

Comunicación ambiental interna (espacial): Exposiciones, eventos, espacios, diseño, escenarios.

Comunicación gráfica (impresa): Folletos, *mailing*, memorias, afiches, boletines, avisos y campañas publicitarias internas.

Comunicación informática (tecnológica): Portal Web interno, CD ROM, *mail*, boletines electrónicos, pantallas interactivas.

Estudios de audiencias: Encuestas, estudios cualitativos, etc".

Reflexiones personales sobre las referencias teóricas:

Una vez revisadas todas las fuentes y expuestas las citas en el marco teórico antes mencionado, resulta inevitable llegar a un proceso de

pensamiento lógico, proveniente de la cosecha propia de la autora o investigadora del presente Trabajo de Grado.

En primer lugar se precisa definir el término Premisa, el cual según el portal de la RAE, significa “Señal o indicio por donde se infiere algo o se viene en conocimiento de ello”. En tal sentido, este trabajo permitió a la investigadora obtener señales para hacer inferencias sustentadas en los hallazgos obtenidos durante el trabajo de campo, para luego diseñar una estrategia supeditada en las premisas halladas.

En otro orden de ideas, resulta inexorable el hecho que la empresa es una organización y que como cualquier organización, es un sistema abierto, el cual está sometido constantemente a las entradas provenientes del entorno, ajustando sus salidas al impacto que generen en ella, las entradas.

En la empresa confluyen varios tipos de Capital, uno de ellos, es el Capital Humano, siendo éste el principal Público, *stakeholder* o Grupo de Interés de la empresa, sobre el cual la empresa ejerce influencia.

Por otra parte, al estar enmarcada dentro de una comunidad, la empresa debe responder éticamente por el impacto de las acciones que ejecuta sobre el entorno donde opera y también por aquellas que deja de ejecutar; así nace el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, como una práctica que va más allá de la filantropía o la mera entrega de dádivas hacia los más necesitados.

A esto debemos sumarle el hecho contundente de la preferencia que muestran los públicos hacia aquellas organizaciones que despliegan acciones de RSE, y el elemento de competitividad y rentabilidad que está vinculado con aquellas organizaciones que apliquen iniciativas en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

Consiste en crear proyectos a largo plazo que sean lo suficientemente sustentables o perdurables en el tiempo y vinculados con las realidades sociales, para garantizar que las generaciones futuras tengan una mejor calidad de vida.

La implementación de las Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial debe estar ungidas por el bálsamo de la Transparencia para que a la postre, le confieran a la empresa atributos como el Posicionamiento, excelente Reputación, buena Imagen e Identidad Corporativa, Competitividad, y por ende, todos estos ingredientes traen consigo una dosis de Rentabilidad a la empresa.

A lo interno, la empresa también debe desarrollar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de cara a sus empleados, una de estas prácticas es el Voluntariado Corporativo, protagonizado por el recurso humano de la organización.

Para conformar un Voluntariado Corporativo robusto es preciso fundir el uso óptimo de los mensajes internos transmitidos a través de los canales de comunicación interna de la organización, de forma sistemática y orquestada.

Es aquí donde entra en juego el *Endomarketing*, como herramienta que potencia las comunicaciones internas a partir del uso de las herramientas de la tecnología de la Información, en pro de lograr la identificación del trabajador con su Cultura Corporativa, fundamentada en la declaración de los Valores Corporativos, la Misión y la Visión, con el fin último de incrementar los niveles de productividad del recurso humano.

Es preciso dejar por sentado que los Valores representan los ideales que norman el comportamiento del ser humano, en el contexto organizacional, son los modelos de dictaminan la conducta de los empleados.

Por su parte, la Misión es la definición de la organización, es cómo se ve la empresa a sí misma, mientras que la Visión es el lugar donde la empresa aspira llegar a través de la implementación de modelos de negocios, estrategias, etc.

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

En www.Banesco.com se puede leer la declaración de los Valores Corporativos de la organización y su respectiva definición:

- ✓ Integridad y Confiabilidad.
  Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.
- ✓ Responsabilidad Individual y Social.
  El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.
- ✓ Innovación y Calidad de Servicio.
  Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.
- ✓ Emprendimiento.
  Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.
- ✓ Interdependencia y Liderazgo.
  Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.
- ✓ Renovación y Excelencia Personal.
  Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.
- ✓ Diversidad y Adaptabilidad.
  Fomentamos la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.

De esta manera, se puede observar que Banesco cobija en el seno de su Cultura Corporativa, un cuerpo constituido por 13 valores.

Misión Corporativa de Banesco

“Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio”.

“Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología”.

“Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad”.

Es de hacer notar que dentro de la Misión se encuentra alguna noción que hace referencia a la Responsabilidad Social Empresarial de la organización.

Visión Banesco:

“Duplicar al 2013 (base 2003) el valor económico de la corporación a través del desarrollo de operaciones internacionales, el liderazgo de los medios de pago en Venezuela y la bancarización masiva, apoyados en productos y modelos de negocio tecnológicamente innovadores”.

No sucede lo mismo con el caso de la Visión.

Vale destacar que esta Visión se hizo pública posteriormente al diseño y validación del instrumento dirigido a los trabajadores, razón por la cual no se incluyó como una variable e ítem en la batería de preguntas del cuestionario que se aplicó a la muestra de empleados seleccionada para el presente estudio.

Dimensión Interna del Programa de Responsabilidad Social de Banesco:

Ésta, está conformada por la aplicación de una política transparente en el manejo de los siguientes elementos:

- ✓ Gobierno Corporativo.
- ✓ Asamblea de Accionistas.
- ✓ Junta Directiva.
- ✓ La Unidad de Accionistas.
- ✓ Participación de los empleados.
- ✓ Capital Humano.

En las líneas que siguen, se hace especial énfasis en este último punto, porque el documento estratégico de comunicación interna derivado a partir de la detección de las premisas, tiene como interlocutores principales a los trabajadores de la organización.

En este sentido, es preciso destacar que en el Informe de Responsabilidad Social de 2007, se desprende que en Banesco se promueve “la igualdad y equidad y la mutua satisfacción con los trabajadores, creando así un clima de armonía en el entorno laboral y una mejor calidad de vida para todos los empleados” (p. 23).

En Banesco se gestiona “el Capital Humano a través de la vivencia de sus valores corporativos y el anclaje de las competencias cardinales que deben poseer todos los miembros, siendo la Responsabilidad Individual y Social parte fundamental de ambos” (p. 23).

En este sentido, la política en materia de Capital Humano propicia significativos niveles de desarrollo, remuneración competitiva, motivación individual y de equipo dirigidos hacia el logro, así como protección y bienestar de su fuerza laboral, con la convicción de que los trabajadores son el eje fundamental del Banco” (p. 23).

“Es parte de la estrategia de Banesco ser un importante generador de empleos en el país. Durante 2007, la plantilla de Banesco se incrementó en 2377 plazas, equivalente a 23,37% en relación con el período precedente” (p. 23). Para el 2007 había un total de 12.548 empleados, con una edad promedio de 32 años y un promedio de antigüedad de 3 años.

En materia de administración y gerencia del Capital Humano, esta organización efectúa y propicia las siguientes acciones:

- ✓ Promociones de Cargo.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Talleres y Adiestramiento en Riesgo Operativo.
- ✓ Modelo de Gestión por Competencias.
- ✓ Fortalecimiento de competencias organizacionales.
- ✓ Evaluaciones de Desempeño y Desarrollo Profesional.
- ✓ Calidad de Vida, Tiempo Libre y Desarrollo Personal.
- ✓ Plan Vacacional.

- ✓ Seguridad Laboral.
- ✓ Relaciones Laborales.
- ✓ Beneficios contractuales.
- ✓ Uniformes.
- ✓ Juguetes Navideños.
- ✓ Condecoraciones por antigüedad.
- ✓ Seguro Colectivo HCM.

Mientras que en materia de Beneficios no contractuales, se mencionan:

- ✓ Préstamos Quirografarios.
- ✓ Diálogo con los trabajadores.
- ✓ Gestión de las Comunicaciones Internas**.**

"Banesco, en la búsqueda de la proyección de la empresa, desde sus inicios ha innovado en diferentes alternativas comunicacionales para mantener informadas a sus audiencias de forma masiva y/o segmentada" (p. 34).

"A través de las comunicaciones internas, más de 12.000 empleados se encuentran conectados y al día sobre información corporativa de interés del banco" (p. 34)

"Medios impresos, digitales, audiovisuales y de voz, conforman el abanico de opciones a través de los cuales los clientes internos se informan de lo que está sucediendo en la institución, en cuanto a temas laborales, beneficios a los empleados, productos, promociones, innovaciones y procesos, entre otros temas de interés corporativo" (p. 34).

El inventario de los canales de comunicación interna, es el siguiente:

- ✓ Periódico TiempoBanesco Extra: periódico tamaño estándar con información por ambas caras distribuido a todo el personal del país (publicación mensual) con temas específicos.
- ✓ Cartelera TiempoBanesco en ascensores de las sedes administrativas del Áreas Metropolitana: recopilación de informaciones de interés para la comunidad Banesco con periodicidad mensual.

- ✓ Cartelera TiempoBanesco en áreas de servicio –sanitarios- de Ciudad Banesco: medio dirigido especialmente al personal que no posee acceso a los medios electrónicos para obtener información corporativa con periodicidad mensual.
- ✓ Boletín Informativo Semanal por correo electrónico: revista electrónica que concentra las informaciones más importantes para la comunidad Banesco durante cada semana.
- ✓ Boletines Segmentados: información digital de temas puntuales de interés para la organización, que necesitan de un desarrollo más extenso de comunicación.
- ✓ Boletines Especiales – enviados por correo electrónico- para divulgar informaciones de gran importancia para la institución tanto en escala masiva como segmentada.
- ✓ Intranet TiempoBanesco: Es un medio muy versátil, a través del cual se potencian las comunicaciones, que a su vez contiene:
    - o Noticias en la página principal de la Intranet TiempoBanesco, espacio en el que se publican las informaciones contenidas cada mes en el periódico Tiempo Banesco así como cualquier otra de interés general.
    - o Portales de Información Empresarial: concebidos para que cada área del banco disponga de un espacio para presentar sus funciones, actividades, gestión y cómo contactarla.
    - o Sitios de Colaboración: pequeños portales de rápido diseño para abordar un tema específico" (p.p. 34 -35)
- ✓ Cable Banesco: medio informativo audiovisual y vivencial presente en las sedes administrativas y agencias, con pantallas contentivas de diferentes secciones (p. 35).
- ✓ Sistema de voz de Ciudad Banesco: "está conformado por un equipo amplificador que emite mensajes a través de parlantes instalados estratégicamente" (p. 35). Se utiliza para informar a la colectividad con mensajes tanto grabados o en vivo alusivos a promociones, emergencias y beneficios para los trabajadores. (p. 35).

Dimensión Externa del Programa de Responsabilidad Social de Banesco:

Socios Sociales:

"El concepto de Socios Sociales implica una relación a mediano plazo y largo plazo que garantice la continuidad de los proyectos, para que los aportes no sean meras ayudas sino que constituyan un proceso de crecimiento de las organizaciones participantes. A tal fin se emplean instrumentos como el fideicomiso, y se efectúan regularmente encuestas, visitas e informes de progreso" (p. 37).

La acción social de Banesco en alianza con sus Socios Sociales se ejecuta a través de la Vicepresidencia de Comunicaciones Externas y Asuntos Sociales, que a su vez, reporta al Comité de Responsabilidad Social Empresarial integrado por las Vicepresidencias de Conservación e Infraestructura, Administración, Contabilidad, Capital Humano, Estudios Económicos y Finanzas" (p. 37).

Relación de Socios Sociales:

- ✓ Fe y Alegría.
- ✓ Asociación Civil Red de Casas Don Bosco.
- ✓ Fundación Amigo del Niño que Amerita Protección (FUNDANA).
- ✓ Museo de los Niños.
- ✓ Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- ✓ Fundación Venezolana Contra la Parálisis Infantil.
- ✓ Cruz Roja Venezolana.
- ✓ Sociedad Anticancerosa de Venezuela.
- ✓ Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales (APOYE).
- ✓ Asociación Civil de Damas Salesianas.
- ✓ Fundación Venezuela sin Límites.
- ✓ Fundación del Estado para el Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV).
- ✓ Asociación Civil Siempre Amigos.

Palabras para Venezuela:

Este evento es una referencia para los *stakeholders* de Banesco (clientes, empleados, proveedores, relacionados y la comunidad). En el marco de estos eventos se invitan a personalidades que ostentan premios Nobel, para que pronuncien sus valiosas experiencias y conocimientos, como un aporte de la institución al emprendimiento y constancia de todos los venezolanos

Voluntariado Corporativo Banesco:

"El Voluntariado Corporativo Banesco sustenta su acción en la Comunidad en el valor organizacional de la Responsabilidad Individual y Social" (p. 50). Éste funge como agente "de cambio creando redes de apoyo para las comunidades con menores recursos" (p. 50). Asimismo está explícito en el artículo 30 del Código de Ética y Conducta del Ciudadano Banesco, cuyo re-lanzamiento fue efectuado posteriormente al diseño y validación del instrumento correspondiente al trabajo de campo (Cuestionario para empleados de la muestra seleccionada para el estudio) efectuado por la investigadora.

Dicho artículo establece que el Ciudadano Banesco deberá estar dispuesto a apoyar en la medida de sus posibilidades, las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de Banesco, así como las labores de Voluntariado Corporativo. Cabe destacar que este artículo se encuentra dentro del bloque de principios alusivos a la lealtad, y que está disponible en la Intranet de Banesco.

"El proceso de captación de voluntarios es coordinado por la Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano a través de los canales de comunicación internos" (Informe de Responsabilidad Social 2007, p. 50).

Luego se integran "los intereses personales de sus miembros con las necesidades de las comunidades" (2007, p. 50).

"A los fines de motivar el resto de la comunidad Banesco y al mismo tiempo para que su labor sea más efectiva, a través de la Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano se promueven actividades de sensibilización, información y capacitación" (p. 50).

- ✓ Clientes.
- ✓ Compromiso con las Autoridades.
- ✓ Compromiso medio ambiental.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Banca Comunitaria Banesco.

Banesco mantiene un trato basado en la calidad de servicio, principios éticos, respeto y reciprocidad con los *stakeholders* antes mencionados.

En cuanto a la transmisión de los mensajes promocionales a los clientes, Banesco maneja una política de Publicidad Responsable, siendo respetuoso del marco legal existente en el país en materia de publicidad y comunicaciones.

Banca Comunitaria Banesco como expresión del comportamiento socialmente responsable de la organización:

Conforme a lo expuesto en su portal de Intranet "la Banca Comunitaria como banca especializada en microfinanzas está orientada a atender a la población de la llamada "Base de la Pirámide", pretendiendo

obtener altos retornos para Banesco y generar un alto impacto social en las comunidades" con el objetivo de reducir los niveles de pobreza y promover el desarrollo sustentable mediante el empoderamiento de personas emprendedoras.

CAPÍTULO III
OBJETIVO GENERAL

- ✓ Establecer las premisas para diseñar una estrategia comunicacional de *Endomarketing* en pos de difundir el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar el nivel de conocimiento que tienen los empleados del cuerpo de valores corporativos de la organización, en especial, el de Responsabilidad Individual y Social.
- ✓ Detectar los factores exógenos o endógenos que inciden en la participación de los empleados en el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.
- ✓ Jerarquizar las expectativas de los empleados de cara a la participación en el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.
- ✓ Comprender la incidencia que tiene la comunicación difundida a través los medios internos, en la participación de los empleados en el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación:

Este trabajo de investigación es de tipo exploratorio, ya que pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido y cuando aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad (Sabino, 1986, p. 50). En este sentido, el estudio más cercano que se halló fue el trabajo de grado de estudios de cuarto nivel "Consideraciones para un Plan de Comunicaciones aplicado a Proyectos de Responsabilidad Social, Estudio de Caso: Voluntariado Corporativo Banesco Banco Universal, de la UNIMET, Noviembre de 2005, Autora: Isis Espinoza Torres, Tutora: Tulia Monsalve.

Un estudio exploratorio puede tener las siguientes funciones: aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que desea investigar por medio de un estudio más consecuente y mejor estructurado, o con el marco en el que proyecta llevar a cabo tal estudio; aclarar conceptos; establecer preferencias para posteriores investigaciones; reunir información acerca de posibilidades prácticas para llevar a cabo investigaciones en marcos de vida actual; proporcionar un censo de problemas considerados como urgentes por personas que trabajan en un determinado campo de relaciones sociales (Cook, Deutsh, Jahoda y Selltiz, 1971, p. 134).

Por su parte, Tamayo y Tamayo, sostiene que los estudios exploratorios "Se realizan con miras a consecución de datos fieles y seguros para la sistematización de estudios seguros" (1997, p. 55).

Diseño de la Investigación:

La presente investigación se enmarca en un diseño de campo. Conforme a Sabino, los diseños de campo, son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados *primarios*, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza (1986, p.p. 76-77).

Técnicas de Investigación:

Se realizó un estudio cuantitativo el cual estuvo sustentado en una base cualitativa. En tal sentido, se utilizó un Juicio de Expertos para el diseño del instrumento. Es decir, el estudio fue cuali-cuanti.

En cuanto al instrumento, se procedió a aplicar cuestionarios de preguntas cerradas de selección simple y múltiple, a la muestra de empleados Banesco que laboran en las sedes administrativas de Caracas, mientras que para apoyar el estudio cualitativo se realizaron entrevistas a expertos/especialistas en Responsabilidad Social Empresarial (Iraida Mazanilla, Italo Pizolante, Mireya Vargas, Víctor Guédez, Margarita Montero), Agrivalca Canelón (Comunicaciones) y al responsable del manejo del Programa de Voluntariado Corporativo en Banesco Banco Universal perteneciente a la Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano, Gcia. de Calidad de Vida (Dulce Guerra) (anexos 4 y 5). Estas entrevistas se realizaron vía telefónica, correo electrónico o personalmente, en función, a lo determinado por el experto/especialista.

El Cuestionario:

"Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas. Se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquellos deben circunscribirse a éstas. Pueden incluir sólo dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas de respuesta. Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente" (Gómez, 2006, p.p. 125-127).

En este estudio se apeló a un cuestionario de 12 preguntas con preguntas cerradas dirigidas a la muestra y administrado por la investigadora (anexo 3), durante los meses de septiembre y octubre de 2009.

Tanto las variables como las preguntas fueron codificadas para luego transcribir las respuestas y tabularlas en el paquete estadístico de SPSS, versión 17, a fin de analizar la data y dar con los hallazgos/recomendaciones/premisas para el diseño de la estrategia de Comunicación Interna basada en el *Endomarketing.*

Las variables que se consideraron fueron:

- ✓ Conocimiento de valores y misión de Banesco por parte de la muestra seleccionada para el estudio.
- ✓ Participación en el Programa de Voluntariado Corporativo Banesco por parte de la muestra seleccionada para el estudio.
- ✓ Valoración de los canales de comunicación interna en torno a la difusión de los Valores, Misión Corporativa y el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco, por parte de la muestra seleccionada para el estudio.

La Entrevista:

"Es una forma de interacción personal que permite el intercambio de ideas. La entrevista no es una simple forma conversacional; en la investigación social es una de las principales técnicas que permiten recoger información u opiniones para conocer, inferir, deducir y generalizar, entre otras funciones, los hechos, sucesos y comportamientos que se presentan en los grupos sociales percibidos como "objeto" de estudio. La entrevista, como recurso para la investigación social científica, es una técnica que tiene como funciones principales las que enseguida se citan:

- ✓ Obtener información y opiniones de individuos/grupos.
- ✓ Facilitar la recolección de información u opiniones.
- ✓ Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de los individuos.
- ✓ Corregirse a sí misma para mejorar sus procedimientos" (Ortiz, 2007, p. 17).

Para este estudio se aplicaron entrevistas semiestructuradas a la muestra de expertos "las cuales se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas específicos que vayan apareciendo durante la entrevista" (Gómez, 2006, p. 141).

La Población:

"Son todos y cada uno de los individuos o elementos de los cuales se quiere tener una información" (Bigné, Cuenca, Lévy, Miquel y Miquel, 1997, p. 153).

Este estudio tuvo como protagonistas a los empleados que laboran en las sedes administrativas ubicadas en Caracas, de Banesco Banco

Universal. En total, la población está conformada por 3756 empleados. Esta población se encuentra distribuida en las sedes de Caracas de Ciudad Banesco y Banesco El Rosal. La razón por la cual se seleccionaron estas sedes, se debe a que según estadísticas de la Gcia. de Calidad de Vida (área que custodia el Programa de Voluntariado Corporativo) adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano, más del 95% de los empleados que forman parte del Programa, se encuentran en estas sedes.

La Muestra:

"Es el conjunto reducido de individuos o elementos de una población, escogidos para obtener información sobre los mismos y generalizarla al resto de la población" (p. 152).

El cuestionario fue aplicado a una muestra de los empleados adscritos a las distintas direcciones administrativas que se mencionan a continuación:

- ✓ Dirección de Tecnología y Procesos.
- ✓ Dirección de Ventas.
- ✓ Dirección de Crédito, Tarjetas de Crédito, Canales y Servicios.
- ✓ Dirección de Análisis, Control y Operaciones.
- ✓ Dirección Inmobiliaria, Infraestructura y Seguridad.
- ✓ Dirección Estratégica, Riesgo y Finanzas.

En este caso, el tipo de muestreo fue probabilístico a conveniencia y estratificado porque se determinó de antemano la probabilidad de cada uno de los elementos (Seijas, 2006, p. 90) con afijación proporcional y selección sistemática (2006, p. 79) según Nivel Jerárquico (Personal Base, Profesionales y Técnicos y Supervisorio) y género, en total la muestra fue de 270 individuos. El cálculo se hizo con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se efectuó una prueba piloto de 40 cuestionarios para determinar como corría el instrumento y luego se realizó la aplicación masiva.

Ante la ausencia de datos se decidió asumir que la muestra estuviera compuesta por el 50% género femenino y 50% género masculino.

La Muestra de Expertos:

“En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Esta muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 566).

La Unidad de Análisis:

Se refiere a los individuos o sujetos que son estudiados (Ortiz, 2007, p. 41). Para el caso del presente estudio, la unidad de análisis estuvo representada por la muestra de empleados activos de las sedes administrativas de Caracas de Ciudad Banesco y El Rosal.

CAPÍTULO V
PLAN DE TRABAJO

- ✓ Definición del problema y redacción de objetivos de la investigación: 3 meses.
- ✓ Determinación de la justificación y alcance de la investigación: 3 semanas.
- ✓ Búsqueda y selección de fuentes: 8 meses.
- ✓ Redacción del marco teórico: 4 meses.
- ✓ Diseño de la metodología: 5 semanas.
- ✓ Diseño de los instrumentos: 6 semanas.
- ✓ Revisión y validación de los instrumentos: 5 semanas.
- ✓ Trabajo de campo: 20 días hábiles.
- ✓ Procesamiento de datos: 1 mes.
- ✓ Análisis: 3 semanas.
- ✓ Redacción del informe final: 1 mes.
- ✓ Entrega del informe final: 1 semana.

HALLAZGOS/RECOMENDACIONES/PREMISAS

A continuación se mencionan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada de 270 empleados.

1. El 8% dice conocer los valores de la organización:

Este hallazgo es revelador del desconocimiento de los Valores Corporativos por parte de la muestra seleccionada para el estudio, por cuanto es un indicador de lo inminente que resulta la construcción e implementación de una campaña de comunicación interna que busque el reforzamiento continuo y sistemático de los Valores Corporativos en la población Banesco.

Esta es una de las primeras premisas encontradas: la comunicación interna debe ser difundida a través de los medios más mencionados por la muestra seleccionada, durante el trabajo de campo y los canales propios del *Endomarketing.*

Es muy importante que el recurso humano haga suyo los Valores Corporativos, y los incorpore a su quehacer diario, tanto dentro, como fuera de la organización, como ejemplo de la conducta del Ciudadano Banesco.

Esta premisa, debe vincularse con la Misión y la Visión de la organización. En tal sentido, es apremiante que la empresa realice un trabajo de replanteamiento de la Misión y Visión e involucre en la declaración de las mismas el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial a lo externo e interno, de manera inequívoca.

También es aconsejable que la organización implemente un estudio de clima organizacional para conocer el trasfondo del desconocimiento de los valores, esta iniciativa (2da. premisa) debe ir de la mano de las Vicepresidencias de Capital Humano y Comunicaciones Internas y debe tener como principal *sponsor* a la Junta Directiva.

En el marco de esta premisa, es preciso acudir a un estudio riguroso de las audiencias internas de Banesco, Banco Universal.

2. El 6% declara que participa en el Voluntariado:

Este hallazgo cobra validez con las cifras expresadas por la Gerencia de Calidad de Vida, las cuales dan cuenta de la baja participación de los empleados de las sedes de Caracas ubicadas en Ciudad Banesco de Bello Monte, y Torre I y II de El Rosal, en el Programa de Voluntariado Corporativo.

Es inminente el hecho que es necesario darle mayor proyección al Programa de Voluntariado Corporativo, a través del empleo sistemático de las comunicaciones internas. Es preciso comunicar para incentivar y motivar (3ra. Premisa).

Se recomienda capitalizar en las relaciones emocionales que apalanquen la participación del colectivo interno en el Programa del Voluntariado Corporativo de Banesco, como expresión de una conducta socialmente responsable del empleado y por ende de la organización. (4ta. Premisa).

En este contexto se recomienda apelar a los siguientes elementos: Motivación, Integración, Orgullo de Pertenencia, Desarrollo Profesional, Personal y Refuerzo de la Imagen Corporativa, a los fines de incentivar la participación de forma sustentable. (5ta. Premisa).

También es recomendable entender cuáles son las competencias medulares de los empleados en materia social, a los fines de crear iniciativas que guarden relación con el ejercicio de tales competencias. (6ta. Premisa).

Adentrándose un poco en la historia de Banesco, no hay que dejar de lado, el hecho de que se trata de una organización que ha pasado por varios procesos de fusión con distintas entidades financieras del paìs y esto ha representado un cierto desafío para las áreas que manejan las comunicaciones internas y el recurso humano, dado que han tenido la labor de integrar a los individuos que la conforman, para que asimilen de manera eficiente la cultura corporativa

3. El promedio de antigüedad de los trabajadores entrevistados es de 3 años y medio:

A través de un proceso de inferencia, se puede establecer que esto ocurre porque Banesco es una organización de data relativamente reciente, ya que sólo cuenta con 16 años de fundada, si la comparamos con el resto de los bancos que conforman el *peer group o* bancos principales en Venezuela (BBVA Banco Provincial, Banco Mercantil y Banco de Venezuela).

Por su misma naturaleza de organización jovial y por consiguiente innovadora, constantemente está ingresando nuevos y jóvenes talentos con múltiples habilidades y destrezas para abordar el manejo del cambio, no en vano, su Presidente, Sr. Juan Carlos Escotet (empresario y emprendedor) constantemente hace alarde a la alta competitividad de su recurso humano. Sobretodo, en el sector financiero, el cual es un ámbito caracterizado por la dinámica cambiante del negocio y sujeto a las revisiones sistemáticas de los entes reguladores en materia bancaria.

Tal y como lo refieren los Valores Corporativos de Interdependencia y Liderazgo, Renovación y Excelencia Personal y Diversidad y Adaptabilidad, en Banesco se promueve el liderazgo justo e inspirador capaz de construir equipos exitosos y constantemente está en la búsqueda de personas emprendedoras, que estén a la vanguardia del conocimiento y que posean una alta disposición a las nuevas realidades y mercados.

Resulta incuestionable destacar que este hallazgo también guarda relación con lo expuesto anteriormente en el marco referencial, en el cual se describe que el promedio de antigüedad de los empleados de Banesco

Según datos revelados por el Informe de Responsabilidad Social de Banesco de 2007 “Es parte de la estrategia de Banesco ser un importante generador de empleos en el país…” (p. 23) “Para el 2007 había un total de 12.548 empleados, con una edad promedio de 32 años y un promedio de antigüedad de 3 años” (p. 23).

Por lo tanto, valida la obtención de este elemento como, data dura, para la fabricación de la estrategia de comunicación interna sustentada en el *Endomarketing.*

4. La participación mayor ocurre en los trabajadores de más de ocho años de antigüedad en la empresa y los que cuentan con menos de tres años no participan:

Resulta lógico pensar que en la medida que los empleados son más antiguos en la empresa, más internalizan y más se identifican con la Cultura Corporativa y las iniciativas que ésta emprende en cualquier ámbito, como es el caso de los Proyectos de Voluntariado Corporativo, como práctica de la Responsabilidad Social Empresarial.

Mientras que el recurso humano cuenta con más años de servicio dentro de cualquier organización, muestra mayor propensión a asimilar de manera efectiva la Cultura Corporativa de la misma, es decir, la conjunción de los Valores Corporativos, la Misión y la Visión, como un todo, indisoluble, donde éste es mayor que la suma de las partes.

Proporcionalmente a los años de permanencia del recurso humano en la organización, la comunicación interna va permeando más dentro de los empleados y de alguna manera, los va comprometiendo en mayor cuantía con la empresa, sus políticas, acciones, programas y los proyectos de cualquier naturaleza, que ésta emprenda.

En relación al último segmento de este hallazgo, la participación inexistente de los trabajadores en el Programa de Voluntariado Corporativo Banesco que cuentan con menos de tres años, es un síntoma de que en ellos hay que potenciar los procesos de identificación con la Cultura Corporativa y el Artículo 30 del Código de Ética alineado con el principio de la Lealtad, el cual hace alusión a la participación de los trabajadores en las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, en especial, en el Programa de Voluntariado Corporativo como muestra del comportamiento del Ciudadano Banesco. (7ma. Premisa).

Para concluir, los años de permanencia del recurso humano (representado principalmente por el capital humano emocional y relacional) dentro de la organización y la influencia de los procesos de comunicación interna en pro del logro de los objetivos estratégicos de la organización, guardan una estrecha relación de causa - efecto y por tanto, son directamente proporcionales.

5. En cuanto al género, la participación de los hombres es mayor que la de las mujeres:

A pesar de que por definición, a las féminas se les atribuyen rasgos orientados hacia la sensibilidad humana y social, este hallazgo da cuenta de lo contrario.

Haciendo una suerte de extrapolación, este comportamiento puede tener un fuerte asidero en el hecho de que la mayor parte de las actividades del Programa de Voluntariado Corporativo Banesco suelen realizarse durante los fines de semana.

Por coincidencia, las mujeres suelen dedicarle mayor tiempo a las labores alusivas al hogar los días sábados y domingo, por cuanto, de lunes a viernes. las jornadas laborales/académicas les impiden llevarlas a cabo en su totalidad.

Por su parte, los hombres, tienen más espacio dentro de sus agendas, los fines de semana, para poder participar en cualquier actividad y por qué no, en las actividades del Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

Por tanto, es recomendable fijar un cronograma de actividades de Voluntariado Corporativo que tenga mayor presencia durante los días de la semana y dentro de los horarios laborales, a fin de que ambos géneros, tengan la misma capacidad y disponibilidad para participar. (8va. Premisa).

En este sentido, es importante que los Jefes/Supervisores sean sensibilizados en torno al tema y que estimulen e incentiven a sus Supervisados/Colaboradores a usar efectivamente el tiempo de su jornada laboral.

Este proceso de sensibilización implica una tarea que deben llevar hacia adelante las Vicepresidencias de Capital Humano y Comunicaciones Internas, específicamente en Comunicaciones Internas, del profesional encargado de tener el rol de DirCom.

6. Cable Banesco y la Intranet “Tiempo Banesco” son los medios principales para conocer los valores de la organización:

Esto es imputable al hecho del elemento accesibilidad que tienen los empleados a ambos medios. (9na. Premisa).

Aquí es importante destacar que tal y como lo indican los teóricos, uno de los atributos que debe tener la comunicación y los soportes de comunicación es la accesibilidad.

Como se reseñó en el marco referencial, Cable Banesco es un medio informativo audiovisual y vivencial que está presente en la entrada de los ascensores de todas sedes administrativas y agencias, con pantallas que contienen diferentes secciones y contenidos cortos y precisos. Aquí se hace latente el elemento de accesibilidad que fue mencionado anteriormente.

Por su parte, la Intranet “Tiempo Banesco” es un medio de gran versatilidad desde donde cualquier empleado tiene acceso a través de su computadora. Resulta una obviedad dar por entendido que todos los trabajadores tienen acceso a una computadora, y en los mínimos casos en los cuales esto no sucede, pueden acceder a los microcomputadores de sus Supervisores, previo consentimiento de éstos.

En este medio se potencian Noticias Corporativas y de interés general, Portales de Información Empresarial y Sitios de Colaboración.

Ambos medios son los vehículos principales para la transmisión de los mensajes que apalancan los Valores como parte de la Cultura Corporativa de Banesco, Banco Universal.

Hoy en día, el Programa de Voluntariado Corporativo cuenta con su sección dentro del Portal de la Intranet de la Vicepresidencia de Capital Humano, sin embargo, los contenidos que allí se encuentran no son dinámicos y resultaría interesante convertirla es una especie de vitrina del Programa de Voluntariado Corporativo, con la presencia de trivias, secciones interactivas, o una red social interna donde se expresen contenidos en línea, que despierten el interés del Ciudadano Banesco.

7. Para los conocedores de los valores, la responsabilidad individual es el principal valor de la organización en una proporción que representa más que la suma del resto de los valores:

Esto evidencia que la muestra seleccionada para el estudio le confiere mayor apreciación al conocimiento de este valor, por encima de los demás.

El deber ser es que sobre este valor se sustente la participación del capital humano en el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco, sin embargo, los trabajadores no lo asumen como un elemento de modelaje, es decir, no lo asocian con la participación en el Programa. (10ma. Premisa).

Esta arista es neural para hacer un reforzamiento y establecer comunicacionalmente hablando, la relación directa que hay entre la participación de los trabajadores en el Programa de Voluntariado Corporativo, como muestra de la conducta socialmente responsable que el Ciudadano Banesco debe mostrar en todos los aspectos de su vida, como modelaje del Valor Corporativo de la Responsabilidad Individual, el cual, conforme a lo expuesto en el marco referencial establece que “el éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad”.

Adicionalmente, no por ello, hay que descuidar el decoro del resto del cuerpo de los Valores Corporativos, ya que la sumatoria de todos, en conjunto con la declaración de la Misión y Visión, representan la esencia de la Cultura Corporativa, que no es más que todas aquellas pautas que determinan el comportamiento, actitudes y el marco de preferencias de los empleados de la organización y Banesco, Banco Universal, no está exento de esta realidad.

En este contexto, es recomendable, desarrollar e implantar programas de información que fomenten la participación en el Programa de Voluntariado Corporativo Banesco para enraizar la Responsabilidad Social Empresarial en los empleados y como una vía para respaldar desde la institución financiera, las acciones de índole social de su recurso humano.

8. Tres de cada cinco empleados encuestados que dicen conocer los valores de la organización, declaran conocer la misión de la misma:

Es importante el hecho de que hay que darle mayor proyección a la declaración de la Misión para que el empleado la internalice y la haga parte de su conducta, tanto dentro, como fuera de la organización, es decir, como Ciudadano Banesco. (11ra. Premisa).

En este punto resulta interesante entender si esta misión responde hoy en día a los objetivos estratégicos de la organización, dado que como toda organización, Banesco es abierto y depende de los *inputs* del entorno.

Banesco es una empresa flexible y que se adapta rápidamente a los cambios imperantes en el ambiente financiero, legal, social, entre otros, y que debe responder no sólo por lo que hace, sino también por lo que deja de hacer.

En este punto hay que darle cabida a un posible parafraseo de la Misión y su respectiva difusión que apunte hacia el fortalecimiento del Programa de Voluntariado Corporativo como expresión emblemática de la Responsabilidad Social Empresarial de Banesco, Banco Universal.

El discurso comunicacional debe ser directo, consistente y coherente con la Misión parafraseada, preferiblemente, y debe llevar consigo un tono de Transparencia que sume valor al Posicionamiento, el *Branding,* y la Reputación de la marca, sobretodo en épocas coyunturales, como por ejemplo, la crisis financiera que se vivió a finales de 2009 y principios de 2010, la asistencia humanitaria (más que un acto de filantropía) a los afectados por el terremoto que azotó a Haití en enero de 2010 y más recientemente, el Programa de Concientización del Ahorro Energético, el cual se vinculó con el uso de la Banca Electrónica Banesco (Cajeros Automáticos, Puntos de Venta, Internet Banking y Banca Telefónica), evitando que el cliente acudiera a las agencias para realizar sus operaciones bancarias, con lo que también ahorraba tiempo.

Tampoco es descartable la noción que la internalización de una Misión cuya definición haga alusión al tema de Responsabilidad Social (a nivel macro), puede incidir directamente en los niveles de competitividad de la organización.

9. Todos los que participan, afirman conocer los valores de la organización, y todos lo hacen porque les produce satisfacción personal:

La Satisfacción Personal es un elemento que se debe incorporar dentro del diseño la estrategia, para fomentar el incremento del conocimiento e involucramiento de los empleados con los Valores Corporativos de Banesco. (12da. Premisa).

Asimismo, hay que contemplar la inclusión y la vivencia de los Valores en el quehacer diario de los trabajadores, alcanzando su máxima expresión en su participación como voluntarios activos del Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

Otros aspectos que no se deben dejar de lado corresponden al empleo de mecanismos de Motivación, Integración, Orgullo de Pertenencia y el Desarrollo Profesional y Personal, que sean capaces de movilizar a la plantilla de empleados a incorporarse activamente en el Programa de Voluntariado Corporativo, lo que a su vez le permitirá a cada empleado, satisfacer su doble rol de trabajador y Ciudadano Banesco.

Otro elemento que está vinculado con el Orgullo de Pertenencia es el Trabajo en Equipo y el Reconocimiento por parte de sus compañeros de trabajo y supervisores que el trabajador puede alcanzar, por el hecho de participar en las actividades de Voluntariado Corporativo.

Por otra parte, al convertirse en voluntarios, los empleados se sentirán protagonistas y partícipes de las estrategias de acción social de la organización, dejando a un lado la creencia que este rol sólo le compete a la alta dirección. En este sentido, el Voluntariado Corporativo de Banesco representa un excelente medio para fomentar la comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.

En síntesis, la Satisfacción Personal, es una piedra angular que determina y condiciona el conocimiento de los valores y por añadidura, la participación del recurso humano en el Programa de Voluntariado Corporativo Banesco.

10. Los que no participan en el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco alegan en su mayoría no tener tiempo para hacerlo, siendo la deficiencia en la difusión de las actividades la segunda opción señalada:

Es recomendable generar contenidos que versen sobre las ventajas y bondades que traen consigo el manejo efectivo del tiempo, dado que la carencia de éste, representa una de las barreras que los empleados de la muestra seleccionada para este estudio, aluden para no participar en el Programa de Voluntariado Corporativo. (13ra. Premisa).

Como paliativo a la segunda opción más mencionada por la muestra, se sugiere establecer un diálogo con los interlocutores o trabajadores, o dicho de otra forma, instaurar puentes de comunicación que siembren la conciencia social en los empleados y que a su vez ésta sea replicada por ellos mismos, generando redes de información al interior de la empresa.

Esto se logra a través de un proceso de re-socialización, basado en la motivación y la persuasión que permita establecer relaciones de convivencia y lazos basados en la confraternidad y la asociatividad.

También hay que trabajar el elemento de las emociones, de tal manera de crear un discurso que permita conectar positivamente las emociones del trabajador con su participación en el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

La difusión de las actividades de Voluntariado Corporativo deben estar apalancadas en los medios de comunicación informática (tecnológica del *Endomarketing*): Intranet, *mail* y boletines electrónicos alusivos al tema. Se hace hincapié en esto, porque usualmente el empleado carece de tiempo para leer una nota publicada en un periódico interno, o leer una cartelera, etc. La tendencia es que los consumidores sean más proclives a los medios electrónicos, porque expresan contenidos breves, de fácil lectura y son rápidamente actualizables por el emisor, lo que garantiza de alguna manera, que resulten más atractivos para el receptor, además cuentan con recursos audiovisuales enriquecidos (imágenes en movimiento, con sonido, etc) que los vuelven más atractivos.

11. Para quienes no participan en las actividades de Voluntariado, sería un aspecto motivador que puedan cumplir con su trabajo voluntario dentro del horario de su jornada laboral, a fin de no interrumpir sus actividades de los fines de semana:

Es indudable que la recomendación apunta a efectuar las actividades del Voluntariado Corporativo de Banesco dentro de la jornada laboral, pero esto, no representa una tarea fácil de implementar. (14ta. Premisa).

Por el contrario, requiere de un largo proceso de sensibilización y flexibilización de los Jefes/Supervisores y de la Junta Directiva, en general.

En esta travesía deben intervenir la Vicepresidencia de Capital Humano de la mano de las áreas que manejan los aspectos alusivos a la Organización y Métodos (Vp. de Procesos de Negocio) y al Manejo del Cambio, con el fin de ajustar/sincerizar y documentar los diseños de los procesos de trabajo para hacerlos más efectivos y eficientes en cuanto a la administración del uso de tiempo, generando el menor impacto y riesgo para la organización.

Ejecutar las actividades del Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco dentro de los lapsos de la jornada laboral, pudiese ser un elemento motivador para incrementar los niveles de participación en él, por parte de los trabajadores de Banesco.

Pero, ésto, es algo que no es inherente al tema comunicacional *per se*, es un tópico atinente al área que administra y custodia el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco (Gcia. de Calidad de Vida), cuya factibilidad debe ser evaluada por esta unidad y contar con la aprobación de la Junta Directiva.

Es indudable que los trabajadores representan uno los actores más importantes de la Responsabilidad Social de la organización, por ello, su participación representativa, en términos de cifras que revelen el número de voluntarios enrolados o alistados en el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco es una señal de que la empresa ejerce un comportamiento socialmente responsable.

12. Dos de cada tres empleados entrevistados cuestionan la calidad de la difusión de la información inherente a los programas de Voluntariado:

La comunicación debe ser clara, concreta, directa, oportuna, creativa y que añada valor al trabajador, a fin de despertar el interés en los empleados, tanto en aquellos que participan en el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco, como en aquellos que no lo hacen. (15ta. Premisa).

Asimismo, los contenidos deben tener una carga afectiva que permita establecer ese vínculo emocional con el trabajador que despierte su sensibilidad social y de espíritu de trabajo en equipo/asociatividad.

Es importante trasladarse a la noción de que el ser humano es gregario, por definición; en tal sentido, hay que utilizar la comunicación interna con una estampa de emoción.

Está comprobado que el individuo se relaciona mucho más rápido con aquellos contenidos que se conectan directamente con su emocionalidad. En tal sentido, se podría preparar un plan de acogida para nuevos voluntarios.

La clave está en construir un discurso basado en la comunicación con emoción, tal y como se indicó anteriormente.

Para la difusión de los contenidos que sustenten un discurso comunicacional consistente y sistemático, se recomienda recurrir a la utilización de los canales de comunicación informática (tecnológica) asociados al *Endomarketing,* como por ejemplo: el Portal *Web* Interno o Intranet, *mails*, boletines electrónicos exclusivos al tema, entre otros, de la mano de las propuestas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información, como herramientas para mejorar el manejo de la comunicación interna, la motivación de los empleados, favorecer la identificación con la cultura corporativa y por ende, maximizar la productividad del recurso humano.

13. A pesar de que Cable Banesco es considerado el medio más importante de la organización, los trabajadores consideran que a través del Boletín Electrónico Semanal se enteran de las actividades de Voluntariado Corporativo:

Este hallazgo representa un *driver* muy útil para ser implementado dentro de la estrategia.

En tal sentido, dentro de las premisas para el diseño de la estrategia comunicacional interna, se sugiere crear de un boletín electrónico semanal, con contenidos breves, exclusivo para que los empleados que sean voluntarios, conozcan las iniciativas y desarrollo del Programa de Voluntariado Corporativo. (16ta. Premisa).

Asimismo, se recomienda crear otro, destinado a la captación de voluntarios potenciales, con contenidos breves, concretos, creativos, claros y oportunos o pertinentes. Es preciso señalar que uno de los elementos de la comunicación interna es la pertinencia, conforme a lo expuesto en el marco teórico de la presente investigación.

Éste es un canal directo y personalizado, inherente a los medios de comunicación informática (tecnológica) del *Endomarketing.* (17ma. Premisa).

Hay que aprovechar y potenciar las bondades de este medio y convertirlo en el vehículo por excelencia de la transmisión de los contenidos inherentes al Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

Se recomienda institucionalizarlo y establecerlo como punto de lanza para la transmisión de los contenidos a ser enviados, a fin de que la población de empleados de la organización recurran a él para estar al día sobre las informaciones relacionadas con el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

Grosso modo, entre tales informaciones se mencionan: el calendario de trabajo, las metas, los recursos necesarios (humanos) y los reconocimientos correspondientes a las actividades de los empleados que se encuentren matriculados o enganchados en el programa.

14. Las expectativas se concentran en orden estricto en la participación en el voluntariado como medio para mejorar la organización, y luego como un apoyo a las áreas de la sociedad que requieran de más apoyo:

Estos elementos resultan medulares para el desarrollo e implementación de un Programa de Voluntariado Corporativo que sea lo suficientemente sustentable en el tiempo y que a su vez, le reporte a la organización aquellos elementos como lo son: la Reputación, el Posicionamiento, la Imagen, la Identidad y la Competitividad de cara a los clientes externos y por añadidura a los internos, sin menoscabo de la Rentabilidad que todos los atributos anteriormente referidos traen consigo.

El reporte de los cuatro primeros elementos antes mencionados, representan los propósitos de la Responsabilidad Social Empresarial, y el Voluntariado Corporativo Empresarial, en sí mismo, es una estrategia empresarial de la Responsabilidad Social Empresarial.

A su vez, favorecer las comunicaciones internas para maximizar principalmente la imagen y la identidad de la empresa de cara a sus públicos internos o trabajadores para que éstos la internalicen, representa un objetivo del *Endomarketing,* con el fin último de incrementar la productividad del trabajador, el cual es un elemento del *Endomarketing.* (18va. Premisa).

Hay que sembrar en la mente de los trabajadores el valor de la labor social y su importancia como elemento vital de actuación y comportamiento del Ciudadano Banesco.

Para ello, hay que recurrir a la difusión y propagación de la comunicación interna basada o sustentada en el uso de los canales de información del *Endomarketing,* representados por los medios de comunicación informática (tecnológica): portal *web* interno o intranet, *mails* y boletines electrónicos, vinculados a la promoción del Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco, como una iniciativa de la Responsabilidad Social de la organización, tanto en el ámbito interno como en la esfera externa.

15. Casi dos terceras partes de los encuestados consideran que la información difundida sobre el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco a través de los medios de comunicación internos no estimula su participación:

Volviendo al punto 12, la información debe ser clara, concreta, directa, creativa oportuna y que añada valor al trabajador, a fin de despertar el interés en los empleados. Este es uno de los *drivers* donde se debe sustentar el diseño de la estrategia. (19na. Premisa).

Indudablemente los contenidos deben generar motivación, facilitar la Integración, enaltecer el Orgullo de Pertenencia, impulsar el Desarrollo Profesional y Personal y reforzar la Cultura e Imagen Corporativa.

Resulta trascendente el uso de los canales de comunicación que resultaron más mencionados durante la ejecución del trabajo de campo, añadiéndole los medios relativos al *Endomarketing* (Comunicación Informática/Tecnológica) de los cuales se hizo mención en el marco teórico.

Es necesario implementar un proceso de re-socialización, basado en la motivación y la persuasión que permita establecer relaciones de convivencia y lazos basados en la confraternidad y la asociatividad.

También hay que trabajar el elemento de las emociones, de tal manera de crear un discurso que permita conectar positivamente las emociones del trabajador con su participación en el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

Tal y como se indicó en el hallazgo nro. 10, la difusión de las actividades de Voluntariado Corporativo deben estar apalancadas en los canales de información del *Endomarketing,* específicamente los medios de comunicación informática (tecnológica): Portal *web* interno o Intranet, *mail,* y boletines electrónicos alusivos al tema. Se hace hincapié en esto, porque usualmente el empleado carece de tiempo para leer una nota publicada en un periódico interno, o leer una cartelera, etc. La tendencia es que los consumidores sean más proclives a los medios electrónicos, porque expresan contenidos breves, de fácil lectura y son rápidamente actualizables por el emisor, lo que garantiza de alguna manera, que resulten más atractivos para el receptor, además cuentan con recursos

audiovisuales enriquecidos (imágenes en movimiento, con sonido, etc) que los vuelven más atractivos.

OTRAS PREMISAS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Dado que en la bibliografía consultada y reseñada en el marco teórico de la presente investigación, se evidencia que el *stakeholder* más importante de cualquier organización es el recurso humano, y a su vez, representa uno de los elementos del *Endomarketing,* se recomienda dar inicio a un censo general o estudio de audiencia (canal de información del *Endomarketing*) para saber quiénes participan en el Voluntariado Corporativo y quiénes no, y conocer las razones que los mueven, a fin de tener un diagnóstico de esta situación. Éste debe estar acompañado de un estudio del clima organizacional.

Esta iniciativa está apalancada por el hecho de que las organizaciones como sistemas abiertos, deben recibir el *input* o entradas de todos sus grupos de interés para ajustar sus *outputs* o salidas, en este caso, las salidas irían destinadas a sus empleados.

Es importante señalar que la responsabilidad de la operatividad de esta actividad debe recaer sobre el área que custodia el Programa de Voluntariado Corporativo de la organización, es decir, la Gcia. de Calidad de Vida, adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano.

La gestión de la comunicación interna del Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco se debe centralizar en la figura de un Director de Comunicaciones (DirCom) que posea las competencias para el manejo de la comunicación interna como elemento estratégico, (uso de tecnologías + manejo de los contenidos a difundir supeditados en los lineamientos del *Endomarketing*) de manera sistemática, permanente y de forma accesible para el colectivo interno de Banesco.

Asimismo, debe existir una alianza permanente entre el DirCom y el representante de la Gcia. de Calidad de Vida (Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano).

Una vez realizado este mapeo, hay que presentar estos resultados a la Junta Directiva para su conocimiento y para sensibilizarlos sobre el tema, con la finalidad de que incorporen esta necesidad o debilidad como un objetivo dentro de la Planificación Estratégica del segundo semestre de 2010.

Una vez que se cuente con el aval correspondiente, se procederá a realizar una prueba piloto de tres meses, donde se implementará una estrategia para cada segmento identificado en el censo.

Para la divulgación de la comunicación interna se utilizarán los canales de comunicación informática (tecnológica) –que son las vías de contacto por excelencia del *Endomarketing* (envío de *mails*, utilización del portal *web* interno o Intranet, envío de boletines electrónicos especializados) y otras herramientas (soportes comunicacionales) que la tecnología de la información ponga a disposición de la organización, y de aquellos que resultaron mejor favorecidos por los encuestados para acceder a la información del Programa del Voluntariado Corporativo.

De esta forma se configuraron fundamentalmente dos ejes estratégicos de comunicación interna:

Evidentemente estas estrategias de comunicación interna deben caminar de la mano con un proceso de acompañamiento basado en la creación de programas de Voluntariado Corporativo, que por definición, despierten el interés y la sensibilidad social de los empleados, de tal modo, que los invite a participar de manera permanente, aumentando su apego con la cultura corporativa y por consiguiente, incrementando su productividad laboral y por ende la rentabilidad de la organización.

1. Estrategia de Información:

Objetivo:

- ✓ Proporcionar información alusiva al tema de manera sistemática a los voluntarios.

Finalidad:

Crear fidelidad hacia la participación en el Programa de Voluntariado Corporativo Banesco.

Población meta:

Trabajadores pertenecientes al Programa de Voluntariado Corporativo Banesco.

Medios o Canales:

Canales de comunicación informática (tecnológica): Portal *web* interno o Intranet, *mail*, boletines electrónicos semanales exclusivos del Programa de Voluntariado Corporativo Banesco. También se contempló el uso del medio Cable Banesco por haber sido el más mencionado por la muestra durante el trabajo de campo.

Guías Ejecucionales:

En todas las piezas de comunicación deben estar presentes: el logo de la organización que fue diseñado para las campañas de comunicación externa de Responsabilidad Social Empresarial, cuyo *copy* dice: Responsabilidad Social Empresarial, Vocación y Convicción, tanto en su versión vertical u horizontal, según amerite el caso, a color, con los pantones o colores corporativos (azul, verde y rojo) del logotipo y el estilo redaccional que define la personalidad o identidad de la organización.

Otros *Drivers o* Conductores a considerar*:*

Para ellos se desarrollará un programa de comunicación e información permanente y bidireccional basado en un tono amigable, sencillo, directo, oportuno y que le agregue valor al empleado, en pro del reforzamiento sistemático de la declaración de los valores (factores sociológicos que señalan las tendencias de la cultura corporativa), la misión y la visión como ejes fundamentales de la Cultura Organizacional de Banesco, a través de programas de información y comunicación que refuercen la identificación de estos elementos en los trabajadores y que por defecto aumenten la productividad del recurso humano.

Este programa debe estar vinculado a la creación y documentación de los procesos y tableros de control y seguimiento de las comunicaciones internas.

Asimismo, esta estrategia debe contemplar que la Junta Directiva debe convertirse en mentora del Voluntariado Corporativo y debe crear las figuras de facilitadotes y tutores del Voluntariado Corporativo, siendo ésta, responsabilidad directa de los Vicepresidentes de todas las áreas, con el objetivo que modelen esta conducta -aguas abajo-.

Luego hay que hacer énfasis en la difusión y el reforzamiento del Valor Corporativo de la Responsabilidad Individual y Social y del artículo 30 del Código de Ética y Conducta del Ciudadano Banesco, a fin de que el empleado modele un comportamiento alineado con la RSE como un

valor compartido por el colectivo de Banesco, y su máxima expresión como lo es, su participación en el Programa de Voluntariado Corporativo. En este punto hay que apelar a la utilización de los elementos como “La Satisfacción Personal”, “El uso efectivo del tiempo” y la realización de actividades de Voluntariado Corporativo, dentro del horario laboral, que resultaron mencionadas en el cuestionario. Asimismo, se recomienda recurrir al recurso “Orgullo de Pertenencia” y “Reconocimiento”.

Hay que desarrollar también programas de formación y capacitación para este segmento.

Hay que generar indicadores que midan la participación de los empleados, con una frecuencia trimestral, a la hora de la rendición de cuentas correspondiente.

Cronograma:
Tres meses.

Pensamientos para iniciar:
Gracias por ser uno de los Voluntarios Banesco, tu aporte y participación constante nos permitirá continuar siendo una organización socialmente responsable…

2. Estrategia de Movilización y Persuasión:

Objetivo:

- ✓ Movilizar y persuadir de manera sistemática a los no voluntarios, para que se alisten dentro del Programa de Voluntariado Corporativo Banesco.

Finalidad:
Generar la movilización hacia la participación de este segmento de trabajadores en el Programa de Voluntariado Corporativo Banesco.

Población meta:
Trabajadores no pertenecientes al Programa de Voluntariado Corporativo Banesco.

Medios o Canales:

Canales de comunicación informática (tecnológica): Portal *web* interno o Intranet, *mail*, boletines electrónicos semanales exclusivos del Programa de Voluntariado Corporativo Banesco, con contenidos que alienten la incursión del empleado en la iniciativa. También se contempló el uso del medio Cable Banesco por haber sido el más mencionado por la muestra durante el trabajo de campo.

Guías Ejecucionales:

En todas las piezas de comunicación deben estar presentes: el logo de la organización que fue diseñado para las campañas de comunicación externa de Responsabilidad Social Empresarial, cuyo copy dice: Responsabilidad Social Empresarial, Vocación y Convicción, tanto en su versión vertical u horizontal, según amerite el caso, a color, con los pantones o colores corporativos (azul, verde y rojo) del logotipo y el estilo redaccional que define la personalidad o identidad de la organización.

Otros *Drivers o* Conductores a considerar:

Hay que desarrollar comunicaciones bidireccionales basadas en la persuasión, sensibilidad social, capital emocional y relacional e inspiración de vínculos emocionales/afectivos del empleado con la cultura organizacional, a fin de de reforzar la identidad de éste. Aquí entra en juego el uso de *Endomarketing* y los soportes comunicacionales que éste ofrece, como herramienta para reforzar la identidad del empleado con la cultura organizacional, a fin de propiciar su participación en el Programa de Voluntariado Corporativo y por ende, esto coadyuve a incrementar su productividad en el ámbito laboral.

Para esta audiencia es fundamental desarrollar un programa de captación, sustentable en el tiempo.

Al igual que la primera estrategia, el Programa debe estar vinculado a la creación y documentación de los procesos y tableros de control y seguimiento de las comunicaciones.

Hay que generar indicadores que midan la captación de los voluntarios, con una frecuencia trimestral, a la hora de la rendición de cuentas correspondiente.

Pensamientos para iniciar:

Anímate compañero, participa en el Programa de Voluntariado de nuestra organización y demuestra tu conducta socialmente responsable de Ciudadano Banesco…

Cronograma:

Tres meses que corren en paralelo con la estrategia anterior.

Presupuesto:

En cuanto a la inversión asociada, la implementación de sendas estrategias, no debe superar los Bs.F. 25.000, habida cuenta de la política de optimización de costos que adelanta la organización.

REFERENCIAS

Adler, R., Marquardt, J. (2005). Comunicación organizacional. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Almarza, M. (2001). Apuntes para una posible estrategia de promoción de la Responsabilidad Social Empresarial. En J. Brum, B. Caravedo, O. Contreras (Ed.), Responsabilidad Social en las Américas. (1ª. ed.), (p. 291). Venezuela: Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo FONCIED.

Andrade, H. (1996). Hacia un definición de comunicación organizacional. En C. Fernández (Ed.), La Comunicación en las Organizaciones. (p. 30). México: Editorial Trillas.

Barranco, F. (2005). Marketing social corporativo. La acción social de la empresa. España: Ediciones Pirámide.

Benavides, J. (2004). Debatir sobre la Responsabilidad Social Corporativa. En E. Moreno y A. Pimentel (Ed.), Informe Anual El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica, la Empresa Dialogante. (p.p. 297-298). España: Ediciones Pirámide.

Berganza, M., Ruiz, J. (2005). Investigar en Comunicación. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

Bigné, E., Cuenca, A., Miquel, M., Miquel, S. (1997). Investigación de Mercados. (1ª. ed.). España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.

Blog: Comunicación Integral (diciembre, 2009) (Disponible en http// Comunicacionintegral.wordpress.com/2007/04/26/el-endomarketing-y-las-tic/)

Blog: DIRCOM, Pasión por la Comunicación y la Gestión (diciembre, 2009) (Disponible en http://www.dircomsocial.com/profiles/ blogs/endomarketing y construcción)

Capriotti, P. (1992). La Imagen de Empresa, Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona, España: Editorial El Ateneo.

Capriotti, P. (2005). Planificación estratégica de la imagen corporativa (2ª ed.). Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.

Caravedo, B., Mariscal, P., Salinas, K., y Villacorta, J. (2000). Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia (1ª. ed.). Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa, (2005). Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial RSE Manual de Apoyo para Periodistas. Caracas, Venezuela: Cedice Ediciones.

Coscojuela, X. (2009). Banesco, Socios Sociales. Revista Gerente, (Nro. 254), 20.

Costa, J. (2003). Imagen Corporativa en el siglo XXI (2ª. ed.). Argentina: La Crujía Ediciones.

Cook, S., Deutsh, M., Jahoda, M., Selltiz, C. (1971). Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. (5ª ed.). España: Ediciones RIALP, S.A.

Cordón, A. (2005) La Imagen de las Empresas y su Cultura. En J. Bel (Ed.), Comunicar para crear valor, la dirección de comunicación en las organizaciones.(2ª. ed.), (p. 112)) España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

Debeljuh, P. (2002). La conquista de las virtudes en la empresa. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.

Delgado, C. (2005). Responsabilidad Social Empresarial, Legitimando al Ciudadano Corporativo. Revista Comunicación, (No. 132), 13.

Del Pozo, M. (2005). Comunicación Interna y Cultura Empresarial. En J. Bel (Ed.), Comunicar para crear valor, la dirección de comunicación en las organizaciones.(2ª. ed.), (p.p 139-140). España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (2003). Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. (10ª. ed.) México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Editorial (2009) Banca con misión social, Revista Dinero, (No. 240), 2, 7.

Elías, J., y Mascaray, J (2003). Más allá de la comunicación interna La Intracomunicación. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Fernández D., González, M., Guardia, R., Serrano E., Vallés I. (2006). Guía para promover el Voluntariado desde la Empresa. Barcelona, España: Fundación “La Caixa”.

Fernández, J. (2005). La Comunicación aplicada a las Organizaciones desde las Ciencias de la Información. En J. Bel (Ed.), Comunicar para crear valor, la dirección de comunicación en las organizaciones.(2ª. ed.), (p. 42, 43, 44). España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

Freeman, E. (1984). Strategic Management: a Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.

Gómez, H. (2003). Seminario de Sociología de las Organizaciones. En T. Páez (Ed.), Sociología de las Organizaciones. (1ª. ed.), (p. 64). Venezuela: Ediciones Ceatpro.

Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. (1ª ed.). Argentina: Editorial Brujas.

González, R. (2005). Creando valor con la gente, un modelo para generar ventaja competitiva. México: Grupo Editorial Norma.

Guédez, V. (2004). La ética gerencial. (3ª. ed.). Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.

Guédez, V. (2005). Responsabilidad Social Ganancia Segura. Revista Exceso, (No. 188), 54.

Guédez, V. (2006). Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.

Guédez, V. (2008). Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.

Hernández R, Fernández C, y Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Ibáñez, J. (2004). Responsabilidad de la Empresa y Finanzas Sociales. Madrid, España: Ediciones Akal. S.A.

Informe de Portada (2009) Ranking Bancario 2009, Revista Dinero, (No. 243), 12 – 14.

Informe de Responsabilidad Social de Banesco (2007).

Katz, D y Khan, R. (1981). Psicología social de las organizaciones. México: Editorial Trillas.

Kliksberg, B. (2001). El Capital Social. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

Lancha, J. (2004). La publicidad de la reputación. En E. Moreno y A. Pimentel (Ed.), Informe Anual El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica, la Empresa Dialogante. (p.p. 45-46). España: Ediciones Pirámide.

Ortiz, F. (2007). La Entrevista de investigación en las Ciencias Sociales. (1ª. ed.). México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores.

Pérez, M. (2004). De la vanidad a la coherencia: la Responsabilidad Social Corporativa en las Empresas mejor reputadas en México. Argentina (Universidad de la Plata): 7º Congreso Latinoamericano de Investigación en Comunicación (ALAIC).

Pizzolante, I. (2004). El poder de la comunicación estratégica. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Pizzolante, I. (2005). Competitividad Responsable, Un Mandato Social. Caracas, Venezuela: V Simposio de VenAmCham: Responsabilidad Social, una Estrategia de Negocios.

Portal: Centro Mexicano para la Filantropía (2006, mayo). (Disponible en http//www.cemefi.org/index.php?opcion=com content&task =category&sectionid=4&id=12&Itemid=19)

Portal: Comunicación Desarrollada por Voluntarios en Argentina (2006, abril). (Disponible en: http://www.comunidar.org.ar).

Portal Comunidades de Wikis libres para aprender (2009, mayo) (Disponible en www.wikilearning.com)

Portal Corporativo de Banesco, Banco Universal (2006, abril). (Disponible en: http://www.Banesco.com).

Portal de Intranet de Banca Comunitaria Banesco (2009, septiembre).

Portal de Intranet de Banesco, Banco Universal (2009, diciembre).

Portal: Grupo de Fundaciones de Argentina (2006, abril). (Disponible en: http://www.gdf.org.ar).

Portal: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2006, abril). (Disponible en http://www.oei.es).

Portal: RAE (2010, enero). (Disponible en http://www.rae.es).

Portal: Voluntariado Corporativo (2006, abril). (Disponible en: http://www.voluntariadocorporativo.org).

Rodríguez, A (2005). Cómo hacer responsabilidad social empresarial para la gente. Manual para la Gerencia. (1ª. ed.). Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.

Sabino, C. (1986). El Proceso de Investigación. Venezuela: Editorial Panapo.

Seijas, F. (2006). Investigación por Muestreo. (3ª. ed.). Venezuela: Ediciones FACES.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). El Proceso de la Investigación Científica. (3ª. ed.). México: Editorial Limusa S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores.

Turner, L., West, R. (2005). Teoría de la Comunicación, Análisis y Aplicación. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

Unión Europea. (2001). El Libro Verde para fomentar la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, Bélgica.

Vargas, M (2005). Inversión Social Empresarial, Instrumento para la Sostenibilidad, Caracas, Venezuela: Ediciones Alianza Social VenAmCham.

Vidal, V. (2005). La Comunicación en las Organizaciones no Lucrativas. En J. Bel (Ed.), Comunicar para crear valor, la dirección de comunicación en las organizaciones.(2ª. ed.), (p 68). España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

ANEXOS

Anexo 3: Modelo de cuestionario para la muestra de empleados.

- ✓ Ud. ha sido seleccionado para responder este cuestionario.
- ✓ Sus respuestas apoyarán una investigación con fines estrictamente académicos, por lo que le pedimos responder todas las preguntas con la mayor sinceridad posible, bien sea, con una o varias respuestas, según el caso.

Variables Descriptivas:

Cuestionario Nro. ___

Por favor, indíqueme:

Género:	**1.** M	**2.** F
Nivel Jerárquico:	**1.** Base	**2.** Profesional y Técnico
		3. Supervisorio
Antigüedad:	**1.** Menos de 1 año	**2.** Desde 1 a 3 años
		3. Desde 3 a 5 años
	4. Desde 5 a 8 años	**5.** Más de 8 años

Dirección a la cual pertenece:

1. Tecnología y Procesos
2. Ventas
3. Crédito, Tarjetas de Crédito, Canales y Servicios
4. Análisis, Control y Operaciones
5. Inmobiliaria, Infraestructura y Seguridad.
6. Gestión Estratégica, Riesgo y Finanzas

P.1. ¿Conoce Ud. los valores corporativos de nuestra organización??

1. Sí (Pasar a la pregunta 1.1)
2. No (Pase a la pregunta 4)

P.1.1 ¿A través de cuál medio conoció los valores corporativos de nuestra organización? **Puede mencionar más de una respuesta (Opción múltiple)**

1. Cable Banesco.
2. Boletín electrónico semanal.
3. Carteleras de los ascensores.
4. Carteleras de las áreas de servicios
5. Boletín mensual “Tiempo Banesco”.
6. Extra “Tiempo Banesco”.
7. Intranet.
8. Inducción de ingreso impartida por Capital Humano
9. www.Banesco.com
10. Correo de Lotus Notes

11. Tablones de Anuncio
12. Otro ¿Cuál? _____
13. No sabe/no contesta

P.2. De los siguientes valores que sustentan la cultura corporativa de nuestra organización, seleccione aquél o aquellos que conoce:

1. Integridad
2. Confiabilidad.
3. Responsabilidad Individual
4. Responsabilidad Social
5. Innovación
6. Calidad de Servicio.
7. Emprendimiento.
8. Interdependencia
9. Liderazgo.
10. Renovación
11. Excelencia Personal.
12. Diversidad
13. Adaptabilidad.
14. No sabe/No responde
15. Ninguno de los anteriores.

P.3. De la lista que a continuación le voy a leer, a cuál valor corporativo de nuestra organización cree Ud. que corresponde la siguiente definición: **(Mencione una sola opción)**

> "El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad"

1. Integridad
2. Confiabilidad.
3. Responsabilidad Individual
4. Responsabilidad Social
5. Innovación
6. Calidad de Servicio.
7. Emprendimiento.
8. Interdependencia
9. Liderazgo.
10. Renovación
11. Excelencia Personal.
12. Diversidad
13. Adaptabilidad.
14. No sabe/No responde
15. Ninguno de los anteriores

P.4. ¿Considera Ud. que el hecho de que exista un valor corporativo asociado a la Responsabilidad Individual y Social, estimula su participación en el Programa de Voluntariado Corporativo de nuestra organización?

1. Sí
2. No

P.5. ¿Recuerda la misión que sustenta la cultura corporativa de nuestra organización?

1. Sí (Pasar a la pregunta 6)
2. No (Pasar a la pregunta 7)

P.6. ¿A través de cuál medio conoció la misión de nuestra organización?

1. Cable Banesco.
2. Boletín electrónico semanal.
3. Carteleras de los ascensores.
4. Carteleras de las áreas de servicios.
5. Boletín mensual "Tiempo Banesco".
6. Extra "Tiempo Banesco".
7. Intranet.
8. Inducción de ingreso impartida por Capital Humano
9. www.Banesco.com
10. Correo de Lotus Notes
11. Tablones de Anuncio
12. Otro medio, indique cuál _____
    _____
13. No sabe/no contesta

P.7. ¿Participa Ud. en el Voluntariado Corporativo de nuestra organización? **(Seleccione una sola opción) Selección simple**

1. Sí (Pase a la pregunta 7.1)
2. No (Pase a la pregunta 7.2)

P.7.1. ¿Por qué participa en el Programa de Voluntariado Corporativo de nuestra organización? **(Puede mencionar más de una razón). Selección múltiple.**

1. Porque me produce gratificación personal.
2. Porque me hace sentir identificado con la organización, su cultura corporativa y sus valores.
3. Porque me siento motivado con las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial de Banesco

4. Formar parte del Voluntariado Corporativo Banesco me genera motivación y al participar me siento más integrado con la organización
5. Cuando participo me siento más productivo y comprometido con mi puesto de trabajo.
6. Porque me siento orgulloso de pertenecer a una empresa que hace programas de este tipo.
7. Es una manera de tener un comportamiento alineado con el valor corporativo de Responsabilidad Individual y Social.
8. Tengo tiempo para poder destinar horas al trabajo voluntario.
9. Por cumplir con una formalidad/compromiso con la empresa.
10. Porque la difusión del Programa a través de los medios de comunicación internos me motiva a participar.
11. Los distintos proyectos son de mi interés y estimulan mi participación
12. Porque me gusta ayudar a los más necesitados.
13. Otra razón, indique cuál _____
14. No sabe/No contesta.

P.7.2 Indique la(s) razón(es) por la(s) cual(es) Ud. no participa en el Voluntariado Corporativo de nuestra organización **(Puede mencionar más de una opción) Selección múltiple.**

1. No me alcanza el tiempo para participar
2. Siento que el Voluntariado Corporativo no ha tenido suficiente difusión a través de los medios de comunicación internos.
3. Pienso que el trabajo de los Voluntarios y del Voluntariado Corporativo, en general, no se da a conocer externamente a través de los distintos canales (www.Banesco.com, campañas masivas en Radio, TV, Prensa).
4. Los diferentes proyectos del Voluntariado Corporativo no me llaman la atención
5. La comunicación alusiva a los diferentes proyectos del Voluntariado Corporativo que se difunde a través de los medios internos no me motiva a participar.
6. Otra razón, indique cuál _____
7. No sabe/no responde

P.8. ¿Mencione el aspecto más importante que lo motivaría a participar o incrementar su participación en el Programa de Voluntariado Corporativo de nuestra organización? **(Seleccione sólo una respuesta) Selección simple.**

1. Que pueda integrar a los miembros de mi familia para que ellos también participen
2. Que pueda cumplir con mi trabajo voluntario dentro del horario de mi jornada laboral, a fin de no interrumpir mis actividades de los fines de semana.

3. Que pueda hacer llegar al área que gerencia el Voluntariado Corporativo (Capital Humano) mis recomendaciones sobre el programa a través de los medios de comunicación internos Ej. La intranet, correo electrónico, buzones de sugerencias.
4. Que se destaque con frecuencia en los medios de comunicación internos la labor de los Voluntarios y los avances de los distintos proyectos de interés social que conforman el Programa
5. Otro aspecto, indique cuál _____
6. No sabe/no contesta

P.9. ¿Considera Ud. que la información difundida sobre el Programa de Voluntariado Corporativo de nuestra organización a través de los medios de comunicación internos, estimula su participación?

1. Sí
2. No

P.10. ¿A cuál(es) medio(s) de comunicación interno accede Ud. para obtener información del Programa de Voluntariado Corporativo de nuestra organización? **(Puede seleccionar más de una opción) Selección múltiple.**

1. Cable Banesco.
2. Boletín electrónico semanal.
3. Carteleras de los ascensores.
4. Carteleras de las áreas de servicios.
5. Boletín mensual “Tiempo Banesco”.
6. Extra “Tiempo Banesco”.
7. Intranet.
8. www.Banesco.com
9. Tablones de Anuncio
10. Reuniones del voluntariado.
11. Otro, indique cuál_____
    _____
12. No sabe/no contesta

P.11. ¿Cuál medio de comunicación interno considera Ud. sería el más efectivo para estimular o incrementar su participación en el Programa de Voluntariado Corporativo de nuestra organización? **(Seleccione sólo una respuesta). Selección simple.**

1. Cable Banesco.
2. Boletín electrónico semanal.
3. Carteleras de los ascensores.
4. Carteleras de las áreas de servicios.

5. Boletín mensual “Tiempo Banesco”.
6. Extra “Tiempo Banesco”.
7. Intranet.
8. www.Banesco.com
9. Tablones de Anuncio
10. Reuniones del voluntariado.
11. Otro, indique cuál_____
_____
12. No sabe/no contesta

P.12. ¿Qué espera recibir Ud. por participar el Programa de Voluntariado Corporativo de nuestra organización?

1. Contribuir con el mejoramiento de la Sociedad.
2. Apoyar a las áreas de la Sociedad que requieran más apoyo.
3. Que sea proporcional el nivel de convocatoria al nivel de participación de los empleados en el Programa de Voluntariado Corporativo
4. Que mi participación en el Programa de Voluntariado Corporativo sea reconocido públicamente dentro y fuera de mi organización
5. Que mi participación anime a otros compañeros de trabajo a participar
6. Integrar a mi familia al Programa de Voluntariado Corporativo
7. No sabe/no contesta
8. Otro:_____
_____
_____

¡Gracias por su tiempo y participación!

Anexo 4: Modelo de cuestionario para los expertos/especialistas.

Reciba un cordial saludo. A continuación le solicito unos minutos de su tiempo para responder con la mayor sinceridad posible las siguientes preguntas que servirán de base para diseñar un instrumento de medición de una tesis de maestría con fines estrictamente académicos.
Ud. podrá hacer llegar sus valiosas respuestas a la siguiente dirección de correo electrónico: tatiana_perez@Banesco.com, o si lo prefiere, puede contactarme (0212) 501.9243 para hacerle la entrevista telefónica o personalmente.

1. ¿Conoce las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial de Banesco?

2. Mencione por favor todo aquello que usted conozca sobre las iniciativas de

3. ¿Usted siente que es suficiente toda la información que maneja sobre las iniciativas de Responsabilidad Social de Banesco?

4. En general, ¿Cuál es su opinión sobre las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial de Banesco?

5. ¿Qué cosas cree usted debería mejorar Banesco en sus iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial?

6. En general, ¿Qué diría acerca del programa de Voluntariado Corporativo de Banesco?

7. Mencione por favor todo aquello que usted conozca sobre el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco.

8. En general ¿Cuál es su opinión sobre el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco?

9. ¿Cuáles considera, son las fortalezas y debilidades del Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco?

Anexo 5: Modelo de cuestionario para Dulce Guerra (Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano, Gcia. de Calidad de Vida de Banesco).

1. ¿Cuál es el alcance del programa de Responsabilidad Social Empresarial de Banesco? ¿Qué se quiere lograr con las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial de Banesco?

2. En general, ¿Qué piensa UD. sobre el Programa de Voluntariado Corporativo de Banesco?

3. ¿Cuáles son las expectativas que tiene la Gcia. de Calidad de Vida frente al programa de Voluntariado Corporativo Banesco?

4. ¿Cuáles son los retos/desafíos del programa de Voluntariado Corporativo Banesco?

5. ¿Manejan cifras/estadísticas/registros del número de empleados afiliados al Programa de Voluntariado Corporativo Banesco en los últimos 3 años? ¿Podría mencionarlas? ¿Qué los caracteriza?

6. ¿Cuáles considera UD. son las debilidades del programa de Voluntariado Corporativo Banesco?

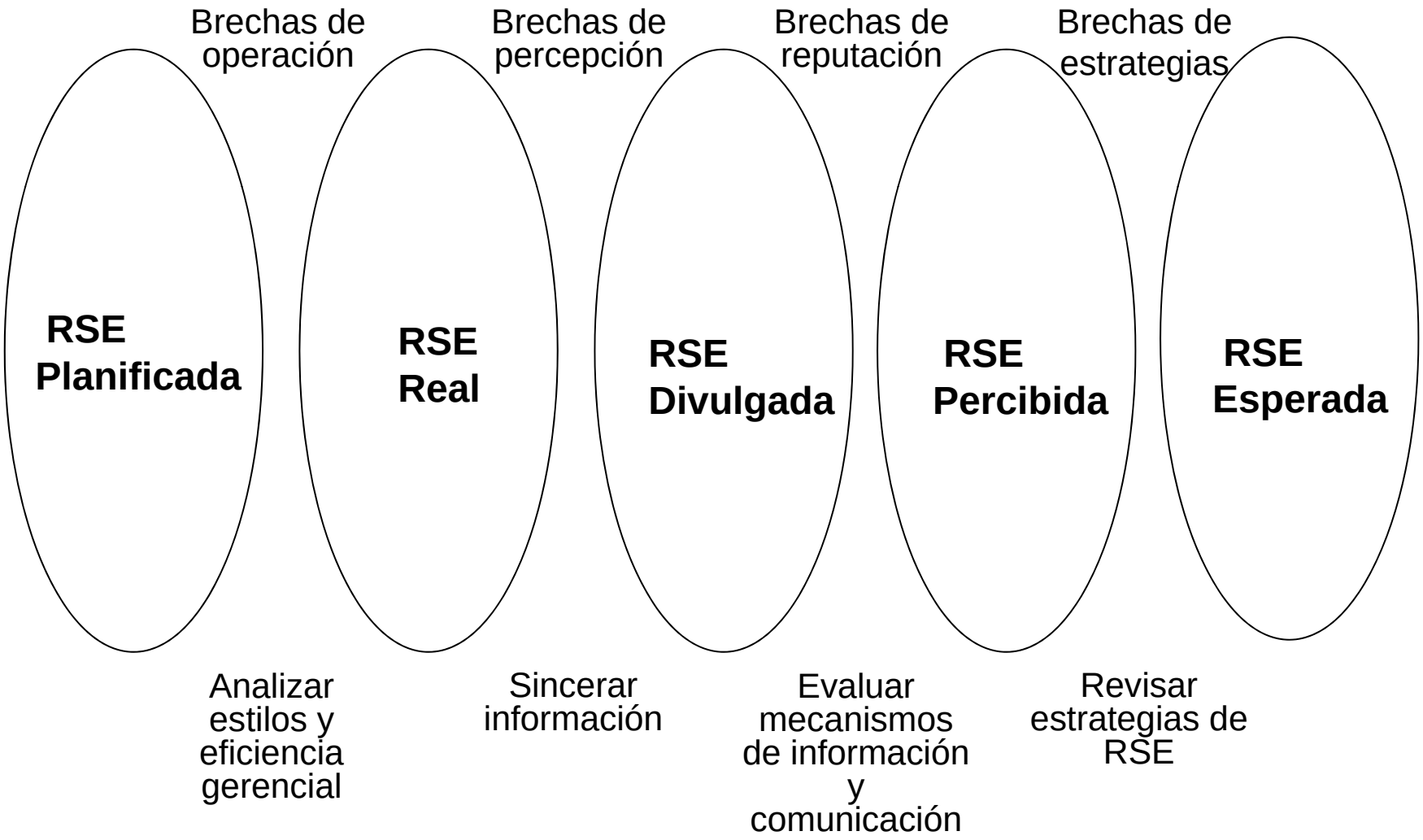
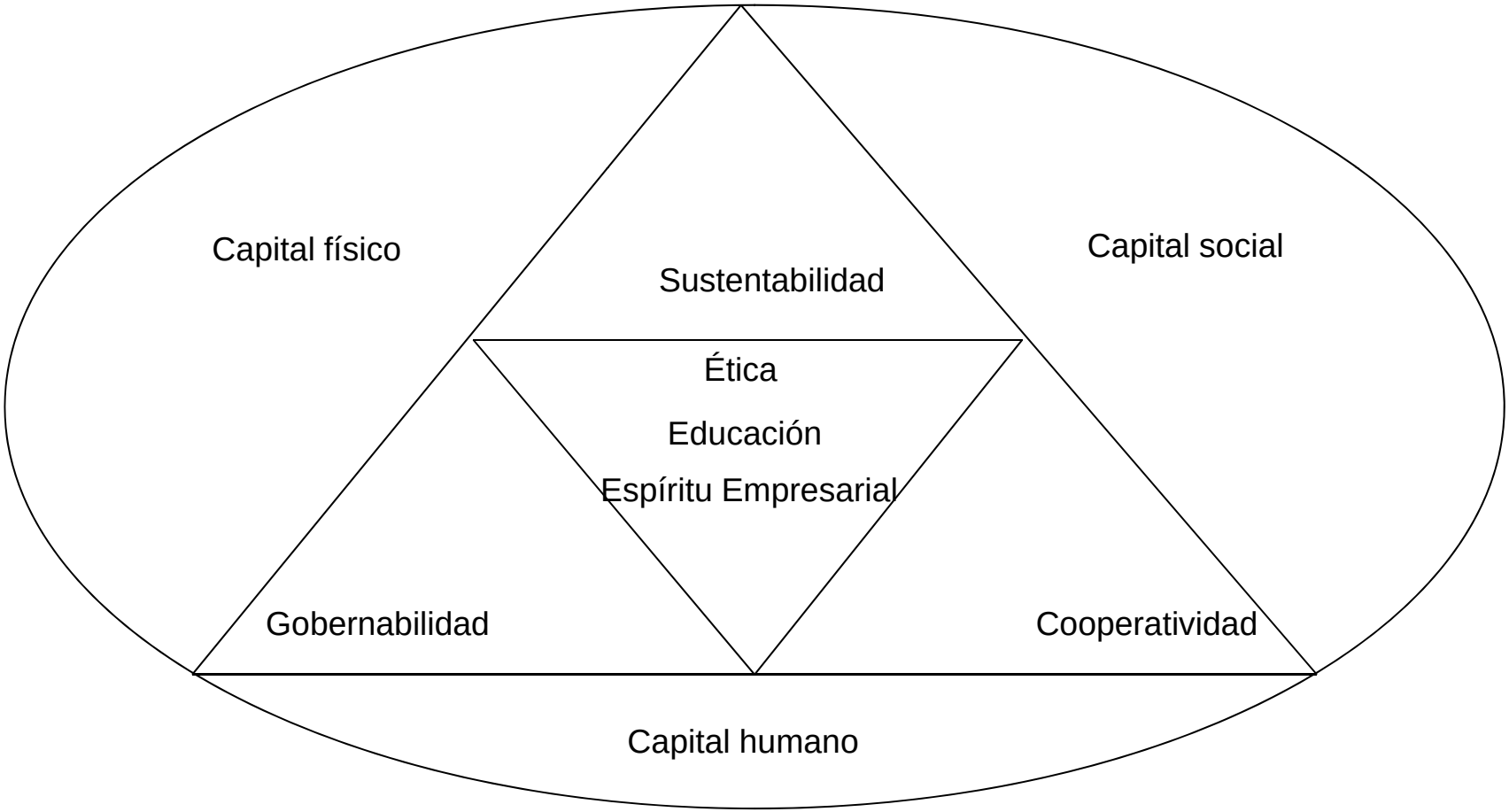
7. ¿Cuáles considera UD. son las fortalezas del programa de Voluntariado Corporativo Banesco?

8. ¿Cuál es su valoración general hacía el programa de Voluntariado Corporativo Banesco?

Instrumentos

Anexo 1

Brechas de la RSE



Anexo 2
Capitales generados por el triángulo de la contemporaneidad