



**Trabajo para optar por el título de Maestría en Gerencia
de la Comunicación Corporativa**

Título

Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa del
periódico Rotativa dirigida a los colaboradores de la
empresa

Sustentante

Jhenery Ramírez Sosa
2018-0028

Asesor

Alicia Álvarez

*Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Diciembre 2019*

RESUMEN

El periódico Rotativa es uno de los más emblemáticos de República Dominicana. Este medio de comunicación es mencionado bajo un seudónimo en este trabajo de investigación, sin embargo, sus resultados son reales basados en cuatro técnicas: la observación, la entrevista, la encuesta y el análisis de contenido.

El estudio “Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa del periódico Rotativa con los colaboradores de la empresa” presenta un análisis de los programas de ayuda dirigidos al público interno del reconocido medio de comunicación.

Se comprobó que los colaboradores del periódico se sienten identificados con la organización debido al prestigio que tiene en la sociedad dominicana y en el ámbito internacional, sin embargo, conociendo más a fondo sus necesidades y satisfacciones, los colaboradores del periódico Rotativa piden a “gritos” un plan de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa Interna que sea sustentable.

Por lo tanto, el objetivo principal de este análisis es diseñar un plan de Responsabilidad Social Empresarial para el periódico Rotativa que esté dirigido a los colaboradores de la empresa.

Al realizar el diseño del plan, se tomó en cuenta como objetivo principal “diseñar estrategias dirigidas a los colaboradores del periódico Rotativa para impulsar un plan de Responsabilidad Social Corporativa que fomente el sentido de pertenencia del público interno por la empresa”.

En este plan se presentan más de 10 acciones derivadas de las estrategias que impulsarán la filosofía organizacional de la empresa en los colaboradores, además presenta cuatro etapas para la implementación del plan.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Corporativa, comunicación interna, público interno, percepción, medios de comunicación, desarrollo integral, sostenibilidad.

ÍNDICE

Resumen	ii
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	viii
Introducción	9

Capítulo I. Marco teórico

1.1 La Responsabilidad Social Corporativa: por el bien de todos los públicos.....	16
1.1.1 Más allá del dinero.....	21
1.1.2 La ética: un impacto directo para la Responsabilidad Social Corporativa.....	26
1.1.3 La pieza fundamental de la RSE: los grupos de interés o “stakeholders”.....	29
1.2 ¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial es el corazón de las empresas?.....	32
2.1 Rol de la Responsabilidad Social Corporativa en el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa.....	33
2.2 Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en la motivación laboral.....	38

Capítulo II. Marco metodológico

2. 1 Objetivos.....	41
2.1.1 Objetivo general.....	41
2.1.2 Objetivos específicos.....	41
2.2 Justificación.....	42
2.3 Métodos de investigación.....	43
2.4 Variables e indicadores.....	44
2.5 Muestra.....	45
2.6 Análisis.....	46

2.6.1 Encuesta.....	46
2.6.2 Guía de observación.....	64
2.6.3 Análisis de contenido.....	67
2.6.3.1 Canales de comunicación interna del periódico Rotativa.....	67
2.6.3.2 Programas de ayuda situacionales para los colaboradores del periódico Rotativa.....	68
2.6.3.3 Otros programas de beneficios y servicios al personal.....	70
2.6.3.4 Noticias relacionadas con los colaboradores en la empresa o el internet.....	73
2.6.3.5 Entrevista a ejecutivos.....	74
2.6.3.5.1 Rosa Santos, gerente de Gestión Humana.....	74
2.6.4 Informe de los resultados.....	75
2.6.4.1 Encuestas.....	75
2.6.4.2 Programas de ayuda situacionales.....	77
2.6.4.3 Salario y deducciones como “beneficio”.....	78
2.6.4.4 Canales de comunicación interna.....	78
2.6.4.5 Entrevistas a ejecutivos.....	79

Capítulo III. Diseño del plan de Responsabilidad Social Corporativa del periódico Rotativa dirigido a los colaboradores de la empresa

3.1 Introducción del plan.....	81
3.2 Objetivos del plan.....	82
3.2.1 Objetivo general.....	82
3.2.2 Objetivos específicos.....	82
3.3 Segmento del público del periódico Rotativa.....	83
3.3.1 Público general.....	83
3.3.2 Público Interno	83
3.3.2.1 Departamentos de la empresa.....	83
3.3.2.2 Organigrama de la empresa.....	84
3.4 Estrategias.....	85
3.5 Tácticas.....	86
3.6 Medios de comunicación que intervienen en la gestión de Responsabilidad Social Corporativa.....	89

3.7 Mensaje clave.....	89
3.8 Programación.....	90
3.8.1 Implementación por etapas del plan de Responsabilidad Social Corporativa interno.....	90
Conclusiones -----	91
Recomendaciones -----	93
Referencias -----	94
Anexos -----	98

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Variables e indicadores de la investigación.....	45
Tabla No. 2. Género de los colaboradores.....	47
Tabla No. 3. Edad de los colaboradores.....	48
Tabla No. 4. Nivel educativo de los colaboradores.....	49
Tabla No. 5. Tiempo que tiene laborando en la empresa.....	50
Tabla No. 6. Área en la que labora.....	51
Tabla No. 7. Programa de RSE.....	52
Tabla No. 8. Programas de ayuda.....	53
Tabla No. 9. Bienestar social.....	54
Tabla No. 10. Necesidad de programa.....	56
Tabla No. 11. Preocupaciones.....	57
Tabla No. 12. Proyectos.....	58
Tabla No. 13. Motivación.....	59
Tabla No. 14. Apoyo.....	60
Tabla No. 15. Ambiente.....	61
Tabla No. 16. Comunicación con Alta Gerencia.....	62
Tabla No. 17. Retroalimentación.....	63
Tabla No. 18. Tiempo de los préstamos e intereses.....	68
Tabla No.19. Cuotas de ayuda educativa.....	72
Tabla No.20. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa.....	86
Tabla No.21. Informaciones prioritarias.....	89
Tabla No.22. Planeación.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Mapeo de los públicos y estrategia de comunicación.....	30
Figura No. 2. Los grupos de interés.....	31
Figura No. 3. Competencias de los líderes para aplicar la RSE.....	37
Figura No.4. Estratos de la inteligencia para ayudar a colaboradores.....	38
Figura No. 5. Género de los colaboradores.....	47
Figura No. 6. Edad de los colaboradores.....	48
Figura No. 7. Nivel educativo de los colaboradores.....	49
Figura No. 8. Tiempo que tiene laborando en la empresa.....	50
Figura No. 9. Área en la que labora.....	51
Figura No. 10. Programa de RSE.....	52
Figura No. 11. Programas de ayuda.....	53
Figura No. 12. Bienestar social.....	54
Figura No. 13. Necesidad de programa.....	56
Figura No. 14. Preocupaciones.....	57
Figura No. 15. Proyectos.....	58
Figura No. 16. Motivación.....	59
Figura No. 17. Apoyo.....	60
Figura No. 18. Ambiente.....	61
Figura No. 19. Comunicación con Alta Gerencia.....	62
Figura No. 20. Retroalimentación.....	63
Figura No. 21. Stakeholders de la empresa.....	83
Figura No. 22. Estructura del periódico Rotativa.....	85

INTRODUCCIÓN

i. **Presentación del objeto de estudio**

El tema seleccionado es “Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa del periódico Rotativa dirigida a los colaboradores de la empresa”, el cual tiene como finalidad estudiar este valor intangible de la organización en beneficio de sus trabajadores.

La investigación pretende analizar profundamente cuáles serían las diferencias entre un plan de Responsabilidad Social Corporativa y programas de ayuda que vayan dirigidos a sus colaboradores, teniendo en cuenta que el primero debe ser sostenible y perdurar a través del tiempo.

El objeto de estudio está basado en los impactos directos e indirectos que reciben los colaboradores del periódico Rotativa por parte de sus ejecutivos considerando factores como el desarrollo integral y el bienestar de sus familiares.

En el periódico Rotativa se analizarán qué tan unidas se están trabajando variables como la Responsabilidad Social Corporativa, la filosofía organizacional, la comunicación interna y la cultura de los colaboradores.

ii. Objetivos

Objetivo general

-Diseñar un plan de Responsabilidad Social Empresarial del periódico Rotativa dirigido a los colaboradores de la empresa.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la gestión de Responsabilidad Social Empresarial del periódico Rotativa relacionada con los colaboradores.

2. Evaluar el nivel del sentido de pertenencia de los colaboradores del periódico Rotativa ante la ausencia de un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial dirigido al público interno.

3. Determinar la importancia que representa para la Alta Gerencia del periódico Rotativa el desarrollo integral de sus colaboradores.

4. Examinar en cuáles áreas el colaborador del Rotativa necesita mayor apoyo por parte de la empresa para que sea considerada socialmente responsable.

5. Analizar los canales que utiliza el periódico Rotativa para comunicar los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dirigidos a sus colaboradores.

iii. Planteamiento del marco teórico

En el marco teórico se presentan informaciones sobre qué es la Responsabilidad Social Corporativa, su importancia para las actividades empresariales, el compromiso ético de los empresarios con la sociedad, así como otros tópicos relacionados con los grupos de interés, la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en la motivación de los colaboradores y el equilibrio de este valor entre los diferentes grupos de interés de las empresas o “stakeholders”.

Bajo una estructura lógica y organizada se van desarrollando los temas que permite la comprensión del tema y una panorámica sobre tópicos relacionados.

iv. Formulación de la idea a defender

El periódico Rotativa no cuenta con un plan de Responsabilidad Social Corporativa que vaya dirigido a sus colaboradores lo que ha generado un efecto negativo de la empresa con su grupo de interés interno que trae como consecuencia, a su vez, la desmotivación y que el colaborador se sienta poco valorado por la empresa.

v. Estrategias metodológicas

Según el propósito o finalidades perseguidas:

Esta investigación relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa de un periódico dominicano, según su propósito, será básica porque su finalidad es analizar teorías ya existentes y ampliarlas a partir de los conocimientos que se obtengan del estudio.

Según la clase de medios utilizados para obtener los datos:

La investigación que se desarrollará también, según la clase de medios que se utilizarán para la recolección de datos, será de campo porque los resultados arrojados surgirán mediante la aplicación de técnicas como entrevistas, encuestas y observaciones.

Según el nivel de conocimientos que se adquieren:

La investigación será descriptiva, porque mostrará los elementos esenciales del problema y partiendo de estos señalará sus características, causas, consecuencias, propiedades y demás factores que influyen en la problemática y que serán analizados.

Técnicas de investigación a utilizar

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación se arrojarán resultados en base a herramientas de investigación estudiadas por reconocidos autores.

El método de investigación a utilizar será el mixto, ya que será del tipo cualitativo y del cuantitativo.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la

medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández Sampieri, 2004)

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

Para la realización de esta investigación, se utilizará las siguientes técnicas:

- **Encuestas**

Sabino (1992) destaca que con esta herramienta se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.

- **Entrevistas**

Según Kerlinger (1985), esta técnica es una confrontación interpersonal, en la cual una persona formula a otras preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación.

- **Análisis de contenido**

Bardin (1986) define el análisis de contenido como un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados a lo que él denomina como “discursos” (contenidos y continentes) extremadamente diversificados. El factor común de estas técnicas múltiples y multiplicadas es una hermenéutica controlada, basada en la deducción: “la inferencia”.

- **Observación**

Bunge (2007) señala que, la observación es el procedimiento empírico elemental de la ciencia que tiene como objeto de estudio uno o varios hechos, objetos o fenómenos de

la realidad actual; por lo que en el caso de las ciencias naturales, cualquier dato observado será considerado como algo factual, verdadero o contundente; a diferencia, dentro de las ciencias sociales, el dato será el resultado que se obtiene del proceso entre los sujetos y sus relaciones por lo que no es tan factual y pudiera ser subjetivo.

vi. Presentación de la estructura del trabajo

Esta investigación está conformada por tres capítulos. El primero se basa en el desarrollo del marco teórico, en el cual se establecen los conceptos y teorías de distintos autores, que son afines a la investigación.

El segundo capítulo presenta el marco metodológico, donde se presentan las variables e indicadores del objeto de estudio, los métodos de investigación, el análisis, la muestra, los objetivos y su justificación vista desde los aspectos teórico, práctico y metodológico. Este consta de un estudio diagnóstico sobre la Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa del periódico Rotativa dirigida a los colaboradores de la empresa. Además, se presentan las consideraciones de los colaboradores de la organización respecto a este tema de investigación y se muestra el diseño de un plan de Responsabilidad Social Interno.

El tercer capítulo presenta un plan de Responsabilidad Social Corporativa dirigido a los colaboradores del periódico Rotativa, en el que se plantean estrategias y acciones que fomentarán esta buena práctica interna empresarial en caso de ser aplicado.

También se presentan las conclusiones de los aspectos más significativos, y se ofrecen algunas recomendaciones de las acciones que deben tomarse en cuenta.

vii. Dificultades de la investigación

- No se han realizado estudios anteriores relaciones con la Responsabilidad Social Corporativa dirigida a los colaboradores de una empresa de República Dominicana.
- No existen estadísticas que sirvan de referencia para el tema a investigar.
- El plazo para realizar la investigación es corto (menos de cuatro meses).
- Para solicitar información al medio de comunicación hay que hacerlo con un largo período de anticipación y sus datos son muy exclusivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 La Responsabilidad Social Corporativa: por el bien de todos los públicos

Antelo & Robaina (2015) sostienen que la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general.

Desde este punto de vista, es notable como la Responsabilidad Social Empresarial, no sólo debe enfocarse en los públicos externos de las organizaciones, sino también en los grupos de interés internos, específicamente los colaboradores porque esto mejora su calidad de vida y de los que les rodea.

En tanto, Henríquez & Oreste (2015) indican que la Responsabilidad Social Empresarial no solo está enfocada en la generación de valor agregado o a la obtención de mejores resultados financieros, sino que adicionalmente compromete en su atmósfera a actores internos como los colaboradores y accionistas, y actores externos como clientes, proveedores y distribuidores, considera que el rendimiento económico permite a una empresa crecer, la gestión de sus procesos y su transparencia le permiten sostenibilidad, es decir, existencia en el tiempo.

En el documento “La responsabilidad social de las empresas (RSE). Diálogo Social”, se define la RSE como los compromisos que se conjugan con factores económicos, sociales y ambientales dentro de las entidades, ya sean públicas o privadas.

Esta investigación da como significado a la Responsabilidad Social Empresarial como un valor añadido a las obligaciones legales de la empresa, aportando al crecimiento social y económico, pero bajo un desarrollo sostenible.

La Comisión Europea en su Libro Verde estableció el 18 de julio de 2001 a la RSE como una integración de las organizaciones de manera voluntaria siempre que se toman en cuenta lo social y lo ambiental en los negocios y las relaciones con los grupos de interés.

La principal idea de RSE consiste en que una organización tiene obligación de trabajar para conseguir una mejora del bienestar social, se puede asumir esta obligación de manera voluntaria o puede ser impuesta por las distintas autoridades. Bajo esta filosofía el cumplimiento de la legislación vigente podría considerarse como una acción de RSE. No obstante, se considera que una organización es socialmente responsable cuando asume obligaciones a un nivel superior al cumplimiento de las normas económicas y legales (Fernández Gago, 2005).

Para los públicos de las empresas, la RSE es muy importante e influye en la hora de compra. La fundación Empresa y Sociedad señala en una investigación que el 90% de los consumidores está dispuesto a pagar más por un producto o servicio que destine parte de sus ingresos a un proyecto social, el 70% apoya los productos ecológicos y el 30% los productos dietéticos.

Los medios de comunicación sirven como un canal de sensibilización y conciencia social de amplio alcance. La Responsabilidad Social Corporativa, a través de la difusión objetiva, puede ser vista como un valor intangible, no con un enfoque de filantropía, ya que las organizaciones la están incorporando agotando sus visiones estratégicas a través de actividades o programas que en realidad no pertenecen a este concepto.

Responsabilidad Social Corporativa es más que dar y que recibir. Una empresa que realmente desee contar con este elemento, debe preocuparse de manera auténtica por el bienestar de sus públicos de interés.

Los grupos de interés o “stakeholders” son los individuos que de manera directa e indirecta, queriendo o no, impactan las operaciones de la empresa y pueden condicionar

sus operaciones. Estos grupos de personas también pueden ser afectados por los objetivos organizacionales que son desarrollados por la Alta Gerencia (Freeman, 1984).

Las empresas se preocupaban antes solo por sembrar árboles, hacerse las fotos y luego ni volvían al terreno a regarlas. Se olvidaban de esas plantas. Esto sucede porque hay empresas que ven a la Responsabilidad Social como una moda y no como ese atractivo que mantiene el desarrollo integral de los diferentes públicos de la entidad.

Hoy día, las empresas buscan que algunas donaciones tengan un valor agregado para las personas y para los mismos ejecutivos de las empresas. Estos son procesos que se van dando y llevan tiempo. Para esto, las organizaciones de la sociedad civil necesitan fortalecerse e involucrarse y buscar proyectos que las empresas vean interesantes. Las Organizaciones No Gubernamentales, en tanto, deben también hablar ese lenguaje.

Cuando hay tantas necesidades básicas que no están cubiertas hay que balancear. Muchas veces se ve que el empresario tiene que asumir una causa y no siempre debe ser así porque primero hay que mejorar la gestión del Estado y de las mismas instituciones privadas, ayudándole a fortalecerse y prestar colaboración.

Responsabilidad Social Corporativa no es que las empresas asuman necesidades que no están cubiertas por el Gobierno. Va más allá. Se debe cambiar el ese modelo.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), define a la Responsabilidad Social Empresarial como “un elemento inherente a la empresa, una nueva forma de hacer gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos de interés con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las futuras generaciones” (Cajiga, El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, Cemefi.org, sin fecha).

Con este significado se muestra que el objeto de estudio de esta investigación integra en su visión de negocios a las personas que les rodean, incluyendo sus valores éticos, su comunidad y el medio ambiente, no importa si la empresa es pequeña o grande, su ubicación o la industria a la que pertenece.

Lo atractivo de la Responsabilidad Social Corporativa es que las organizaciones económicas ya no solo están pensando en recibir beneficios, sino que también entienden la utilidad de aplicar criterios éticos a sus decisiones y hacerlo se traduce a la continuidad y desarrollo a largo plazo de sus negocios (Navarro, 2008).

En su libro “Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica”, Navarro (2008, p. 29) expresa que “no hay duda de que los diferentes actores sociales tienen cada vez más voz y voto en la definición del entorno en el que se desenvuelven” y no solamente en donde residen o nacen.

Esto es simple, una empresa no puede salir a sembrar árboles cuando en su nivel medioambiental produce mucho plástico. Hay que cambiar el enfoque del “hacer las cosas solo por hacerlas” o del “vender que hacemos y ayudamos, aunque en el fondo solo queremos ser destacados en un medio de comunicación”.

Un ejemplo de esto es que la conservación de la biodiversidad es mucho más importante que reforestar. Así, quien lleva este lema en su filosofía empresarial, impactará positivamente a la comunidad cercana a la organización. La Responsabilidad Social Empresarial se trata de una cadena que favorece a varios grupos de interés.

Lo importante no es producir un impacto y ya, es generar una acción en la que se conoce qué significado representa para la sociedad y como ella misma la hace parte de su modus vivendi. Navarro (2008) define a la Responsabilidad Social Corporativa como un compromiso que es voluntario dirigido a los “stakeholders”.

El portal peruano “Info Capital Humano”, presenta una entrevista a un ejecutivo de la empresa de servicios de inmuebles, tgestiona, donde este expresa que el recurso más valioso para esa compañía son las personas, por lo que su función empresarial de brindar outsourcing a sus clientes se ve consolidada con una cultura de responsabilidad social enfocada a todos sus grupos de interés, donde no se deja de lado a nadie.

Navarro (2008) enfatiza que en la actualidad la responsabilidad social es la ampliación de un círculo relacional empresarial, donde las decisiones que se toman hoy no solo afectan a los diversos públicos existentes, sino también a las futuras generaciones.

En tanto, Perdiguero & García (2005) indican que el debate actual sobre este tema debe situarse en el marco de la crisis de una deriva del sistema económico y de sus graves efectos sobre los equilibrios esenciales de las sociedades complejas de principios del siglo XXI.

Esto quiere decir que luego de que las organizaciones comenzaron a recuperarse de los problemas financieros de la década de los 90, se hizo un llamado a la reflexión donde los ejecutivos buscaran una forma de disminuir el rechazo social que tenían y las protestas que se generaban a raíz de las malas prácticas sociales y medioambientales que era una amenaza para el desarrollo social y el equilibrio entre lo que las empresas dicen ser y lo que realmente son.

Estos autores destacan que los organismos internacionales, como la Comisión Europea y el Consejo Europeo de Lisboa, invitaron a los sectores privados económicos del año 2000 (inicio del siglo) a contribuir de manera más activa con el crecimiento y el progreso social, como una forma de corregir sus efectos negativos (Perdiguero & García, 2005).

La Responsabilidad Social Corporativa ha creado una nueva forma de apreciar a las empresas y de motivar a los ejecutivos para que creen estrategias basadas en la ética, los principios y el equilibrio entre lo que esperan ellos y las expectativas de sus públicos, siendo el factor social el mayor elemento de la rúbrica de evaluación.

1.1.1 Más allá del dinero

El portal web Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de El Salvador se refiere al tema de investigación como la forma sostenible en la que las empresas y quienes les rodean pueden tener un desarrollo económico, social y medioambiental.

Esta página, en un artículo publicado bajo el nombre “Los 7 ejes de la RSE”, destaca que la RSE es más que la filantropía, es decir, no es dar dinero a quienes necesiten, sino que se basa en una contribución activa y voluntaria que agrega valor añadido. Cuando una empresa ayuda a sus diversos grupos de interés, es notable como su calidad de vida mejora y como la organización mejora la percepción que tienen sus “stakeholders” sobre ella.

El documento muestra a la RSE como un “retorno intangible”, pero con un gran valor empresarial: desarrollar de forma responsable acciones que vayan en beneficio de las comunidades a las que la compañía apoya.

Ante los cambios que ha tenido el mundo y su crecimiento, las personas esperan que los negocios les entreguen “un granito de arena” (frase alusiva a ayuda) para poder contrarrestar sus grandes problemas.

El economismo, término que hace referencia a que las cosas importan por su valor económico, ha motivado a olvidar que el dinero y el capital realmente son valores intrínsecos y ha dejado de lado que cuando las empresas crean productos y servicios se hagan preguntas como “¿hacen que nuestras vidas sean más felices, más fáciles, mejores, más saludables, más agradables?” (Raich, Mario & Dolan, Simon, 2009).

Estos dos autores creen que el mundo necesita una economía que sea capaz de involucrar a todas las naciones y abarcar a todas las personas para que desaparezca la pobreza extrema a nivel mundial. Sin embargo, hay otros temas que también preocupan

a la sociedad, como la violencia de género, la inclusión social, los daños al medioambiente, la migración, entre otros.

En su libro “Más allá. Empresa y sociedad en un mundo en transformación”, Raich y Dolan (2009) consideran que muchos de estos problemas se deben a la falta de responsabilidad hacia la gente. En ese sentido, una gran manera de que las empresas sean socialmente responsables es colaborando con causas que sus “stakeholders” pidan a gritos.

El término “economismo”, citado más arriba ha motivado que las personas sean más codiciosas, que quieran obtener más cosas sin que sean tomados en cuenta sus valores, sus conocimientos y sus bondades, por eso aunque las empresas ofrecen bienes y servicios por doquier, es importante que también inviten a una reflexión donde la gente evalúe si es más feliz cuando compra un producto o si para tenerlo tuvieron que sacrificarse seres vivos, como animales o plantas.

Las personas creen que su salvación económica se encuentra en tener más dinero y más ahora por pertenecer a la época en las que las redes sociales venden que la gente vale por los ingresos económicos y los bienes materiales que tenga. Una empresa que es responsable con sus grupos de interés crea la ideología de que hay que ir más allá de lo tangible persiguiendo un mejor futuro para todos.

La Responsabilidad Social Corporativa “es la presión de la utopía que otorga a la sociedad la energía y el poder necesarios para ir más allá de la zona del bienestar y crear un nuevo futuro: para trazarse y cumplir objetivos arriesgados” (Raich & Dolan, 2009, p. 31).

Las empresas deben obtener buenos ingresos en sus registros de contabilidad, pero no pueden explotar todo lo que esté a su alrededor impactando negativamente a las comunidades cercanas a ellas. Así pues, de acuerdo con Navarro (2008) es necesario

que los negocios piensen en lo que sus acciones significarán para todos sus grupos de interés.

Gracias a la tecnología y el auge que ha tenido en la última década, ya los stakeholders están conscientes de cuando una empresa realmente es lo que predica. El internet ha creado el equilibrio entre “lo que digo” y “lo que hago”.

Como las empresas buscan rentabilidad en sus operaciones, se piensa que la Responsabilidad Social Corporativa es un gasto cuando en realidad debe ser vista como una inversión. Esta no se limita a las grandes corporaciones. Una empresa pequeña puede empezar un plan con pequeñas acciones, realizando alianzas para potencializar esas gestiones y maximizar su valor intangible. Al largo plazo, será una inversión que permitirá la sustentabilidad de la entidad en una plataforma “ganar-ganar” que luego se traducirá a un impacto positivo en la comunidad.

Las empresas pueden rescatar un código de ética. Esto no requiere de grandes recursos. Solo de este modo, mediante pequeños, pero significativos pasos, se crea una cultura empresarial socialmente responsable.

La Responsabilidad Social Corporativa va más allá de ayudas filantrópicas tomando en cuenta que cada año hay en el mundo 80 millones de personas más, que se suman a los más de 7,000 millones ya existentes, lo que significa que cada vez más se necesitan espacio, alimentos, agua, educación, trabajo, entre otros factores para cubrir las necesidades básicas de toda la gente que existe en el planeta tierra (Raich & Dolan, 2009).

Para lograr que la gente tenga la imagen de las empresas son socialmente responsables, primero se debe cambiar la identidad de querer solo recibir dinero. El principal reto organizacional, al respecto, es realizar actividades que involucren a los diferentes grupos de interés de las organizaciones en temas, por ejemplo, de medio ambiente en los que se buscaría medir el impacto de un daño y a través de acciones favorables mitigarlo.

Las organizaciones socialmente responsables trabajan apoyando a la educación en las comunidades más vulnerables, pero también ofrecen capacitaciones a sus colaboradores, se preocupan por la concientización de sus clientes, desarrollan proyectos sostenibles en áreas que lo requieran e invitan al consumo sustentable, porque los ingresos no atraen públicos. Lo que hace que una entidad sea respetada por sus “stakeholders” son sus programas de ayuda pensados en favor de la sociedad.

La Responsabilidad Social Corporativa no debe ser vista como una obligación, sino como un modelo ético de las empresas, pero mucho menos tiene que considerarse como una devolución a lo que las organizaciones quitan a la gente en sus operaciones diarias.

Una muestra de que no importa qué tanto aporta económicamente un sector si no tiene Responsabilidad Social Empresarial es la tesis doctoral “La responsabilidad social corporativa (RSC) en el sector hotelero: propuesta de una medida del desempeño a través de variables de marketing”, en la que se pone en evidencia que a pesar de que la industria hotelera en España es un esencial motor de crecimiento, es también creadora de factores negativos sociales porque exige transformaciones en los comportamientos de hospedaje (Mariño,2015).

En ese sentido, el objetivo general de la investigación era determinar la relación que existe entre la utilización de políticas de RSC con el rendimiento por habitación de los hoteles de España, en los que la gente admitió ser influenciada por medidas responsables en variables como reputación, confianza, satisfacción y lealtad.

Por eso, cuando las empresas notan que sus grupos de interés si valoran la Responsabilidad Social Corporativa para elegirlos como sus favoritas, sea de manera consciente o no, acceden a prácticas donde se aprecie su interés natural por la sociedad.

Otra tesis doctoral que pone en evidencia que la RSC va más allá del dinero es “La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España”, donde se

destaca un panorama empresarial en el que se ha dejado de hablar de los accionistas o “shareholders” para enfocarse en todos los grupos de interés o “stakeholders” y en que ya no son la prioridad los bienes y servicios, sino los valores intangibles entre los que se encuentra la responsabilidad con diferentes grupos sociales (Barrio, 2016).

Por otro lado, la autora de la tesis doctoral explica que el contexto actual empresarial también lleva consigo una pérdida de confianza de la ciudadanía, ya que ante los escándalos empresariales se cuestiona cada vez más la actuación de las organizaciones y se reclama mayor transparencia y responsabilidad por parte de éstas.

Barrio (2016) concluyó, a raíz de los resultados de la empresa estudiada, en que la RSC supone un planteamiento estratégico alineado a la visión, misión, y valores de la organización donde sus proyectos se dirigen a los “stakeholders”.

La Responsabilidad Social Empresarial crea cambios en las sociedades: entre su progreso y su estancamiento. Hay comunidades con indicadores de RSC que indican que con 10 años ejecutando un plan se progresa mucho.

El documento “La promoción de Empresas Sostenibles” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de la Conferencia Internacional del Trabajo en su reunión número 96, celebrada en 2007, manifiesta en su resumen que las organizaciones operan en sistemas sociales y económicos ante presiones que pueden ser de estos dos tipos, pero también comerciales y medioambientales. Estas exigencias se producen por parte de las autoridades públicas, grupos de la sociedad civil, consumidores y proveedores, propietarios, gestores y trabajadores.

Como el párrafo anterior cita diversos actores de la sociedad, la responsabilidad social debe ser compartida por los gobiernos con políticas claras que permitan una reducción de cuentas de manera transversal y con coherencia administrativa. La sociedad tiene que participar en la toma de conciencia y las presiones de demanda, mientras que es un

compromiso del sector privado los modelos de negocios orientados a la sostenibilidad, el compromiso y los estándares para toda una cadena de valor.

1.1.2 La ética: un impacto directo para la Responsabilidad Social Corporativa

La ética es parte de la Responsabilidad Social Empresarial porque a través de ella, las corporaciones saben cuándo deben actuar en favor de la sociedad. Por ejemplo, una productora de papel que destruya los bosques naturales para la creación de su producto y no crea en la reforestación, no está siendo ética, por lo que mucho menos, puede hablar de Responsabilidad Social.

En cambio, una empresa que fabrique papel y cartón y tenga sus propios terrenos para la siembra de árboles, sin utilizar las plantas del bosque natural, está siendo responsable con la sociedad y con el medio ambiente, pero también es una organización ética y con valores.

En este aspecto, se puede citar a la conciencia. Martínez (2005) la define como el conocimiento que se tiene de la realidad de las acciones que uno mismo realiza. Este significado va muy de la mano con el párrafo anterior porque es probable que una empresa que tenga sus propias tierras para sembrar árboles y de ahí producir el papel, se sienta en paz porque no está incurriendo en lo dañino.

Es en el hogar donde surge la conciencia, la ética y la moral. Un empresario no puede pensar en responsabilidad social si desde la niñez no hay tenido una familia que le enseñe la importancia de estos conceptos porque “para formar conciencia, es importante que la persona reconozca claramente los principios morales que rigen el comportamiento, y aprenda a tomar decisiones aplicando los principios a los casos concretos” (Martínez, 2005, p. 17).

La Real Academia de la Lengua Española (2018) define la ética como la creencia del bien sustentado en los valores. En ese sentido, no pueden separarse la ética y al

Responsabilidad Social Corporativa porque una empresa no puede ser sostenible sin pensar en los valores y en caso de que cuente con ellos, como la RSE es una tendencia, no la dejará fuera.

Ahí es donde está su relación directa, considerando que “la ética en la que fundemos la RSC debe ser capaz de generar autónomamente normas que sean obligatorias por sí mismas. Debe basarse, pues, en la constitución moral de los agentes, es decir, en su estructura motivacional interna, previa a cualquier sistema exógeno de premios y castigos” (Argandoña, 2009, p. 4).

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser vista como la responsabilidad ética (Argandoña, 2009) porque es la manera más correcta para pensar en los intereses de los grupos de interés, más allá de los intereses particulares.

Campoverde (2014) entiende que no siempre las empresas desaparecen del mercado porque dejan de percibir ingresos, citando otras razones, como la falta de gerencia con todos los “stakeholders”.

La ética y la Responsabilidad Social Corporativa son valores intangibles organizaciones que pronostican lo que pasará después de tomar decisiones relacionadas con los grupos de interés de la empresa. No existirían políticas, programas y presupuestos sin esos dos conceptos (Campoverde, 2014).

Los análisis comunicacionales toman en cuenta el ámbito del buen vivir a través de la utilización de la ética según la conveniencia de las empresas. La responsabilidad social ética tiene que nacer desde el corazón, desde una voluntad empresarial, no desde una moda o una tendencia, o simplemente para que los grupos de interés creen que la empresa es responsable socialmente cuando en realidad sus operaciones diarias demuestran lo contrario.

Perdiguero & García (2005, p. 17) sostienen que la primera preocupación de la función de las empresas es “la corrección de los efectos sociales y ambientales más negativos”.

Estos autores dejan entrever que el objetivo de la RSE debería ser el pacto moral con la sociedad y sus principales actores, de los cuales depende el desarrollo empresarial y el crecimiento económico.

La Responsabilidad Social Corporativa se presenta como un factor decisivo para que la empresa desempeñe correctamente su función ante grupos de interés que son cada vez más exigentes y que son ellos los que pautan a las corporaciones cómo deben desarrollarse los negocios hoy día (Perdiguero & García, 2005).

Aunque parezca que la ética no es tomada en cuenta por los “stakeholders” porque los tiempos han cambiado y las personas ahora están dentro de una burbuja por el auge de las redes sociales y la tecnología, la realidad es que los grupos de interés si toman en cuenta la moral a la hora de preferir un bien o servicio.

Otro error de los ejecutivos de una organización es tener que esperar que los grupos de interés sean quienes pidan a gritos un plan de Responsabilidad Social Empresarial, ya que “una empresa socialmente responsable lo será porque cree en ello, porque toda su organización asume el nuevo reto de manera consciente” (Perdiguero & García, 2005, p. 38).

La ética empresarial debe nacer desde lo interno de las organizaciones porque cuando los colaboradores son tratados con respeto y sienten que la empresa los valora, transmitirán estos aprendizajes a la sociedad que les rodea, a sus familiares y al público externo de la compañía.

Gracias a esto es que la Alta Gerencia ya ha pensado en los colaboradores en primera instancia para temas de Responsabilidad Social Empresarial porque ellos reflejarán esto al exterior y la acción hablará por sí sola.

1.1.3 La pieza fundamental de la RSE: los grupos de interés o “stakeholders”

Fernández & Bajo (2012) enfatizan en que la Responsabilidad Social Corporativa es una manera de entender las relaciones que tienen las empresas y la sociedad, con la clara visión de encontrar la sostenibilidad de ese negocio y generar constantemente ingresos.

Edward Freeman es un filósofo que nació en Estados Unidos y es muy reconocido por la teoría de los “stakeholders”, conocida también como “de las partes interesadas”. Freeman (1984) considera que los grupos de interés son los individuos que condicionan las operaciones de una empresa.

Perdiguero & García (2005) indican que los “stakeholders” se pueden calificar en primarios, como los colaboradores, suministradores y distribuidores, accionistas y socios de proyecto de la empresa.

Para estos públicos es importante “el desarrollo de los objetivos empresariales y tienen como interés común el más completo éxito del proyecto en el que participan” (Perdiguero & García, 2005, p. 41).

Ante esta realidad, “la dirección estratégica empresarial debe atender al abanico de los intereses de los públicos involucrados en la actividad de la organización, no solo en la de los accionistas. El público está conformado por colaboradores, clientes, la sociedad en general, los proveedores. Ese será el modelo de supervivencia de la empresa a largo plazo” (Fernández & Bajo, 2012, p. 134).

Estos grupos de interés son los que determinan si la empresa va a ganar o a perder en sus operaciones diarias y si se mantendrán a lo largo de los años o desaparecerán ante claras acciones empresariales que respeten al pie de la letra su misión, visión y valores.

“En todo caso, cada stakeholder, como su propio nombre indica, tiene algún tipo de stake en la marcha de la empresa” (Fernández & Bajo, 2012, p. 135).

Una estrategia para comunicar un plan de Responsabilidad Social Empresarial no puede obviar a los “stakeholders”, sino que debe realizarse un

Figura No. 1. Mapeo de los públicos y estrategia de comunicación



Fuente: <http://www.exyge.eu/blog/calidad/los-grupos-de-interes/>

Antes, los públicos que más se tomaban en cuenta para una estrategia de RSE eran los inversionistas, los colaboradores, los clientes y proveedores. Ahora, con la modernización y las exigencias que van más allá de lo superficial se incluyen a las comunidades, al gobierno y a las asociaciones comerciales.

La figura No. 2 es un ejemplo de los públicos que están involucrados con las empresas, tomando en cuenta que estos deben ser escogidos con cuidado en una estrategia porque en caso de que se tomen varios y que no tengan relación alguna puede surgir un problema de incoherencia, por lo que lo válido es gestionar cada grupo según sus necesidades y sus requerimientos y de acuerdo con lo que representan para el desarrollo de la organización.

Figura No. 2. Los grupos de interés



Fuente: <https://www.petroperu.com.pe/socio-ambiental/principal/grupos-de-interes/identificacion-de-grupos-de-interes/>

1.2 ¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial es el corazón de las empresas?

Córdoba (2007) señala que como cada vez más las sociedades tienen conciencia respecto al medio ambiente y la sociedad, las empresas han tenido que enfocarse constantemente en la Responsabilidad Social Empresarial por encima de otras estrategias porque esa acción es el corazón de las organizaciones que piensan más allá de sembrar un árbol, de limpiar las playas o de regalar comida en Navidad a una comunidad pobre.

Un directivo que desea triunfar tiene que analizar el cambio real que tiene que realizar para crear mejores sociedades siempre, no solo un día para salir por una semana en los medios de comunicación, tiene que conocer la diferencia entre filantropía y RSE y, sobre todo, tiene que ver a la RSE como su filosofía empresarial y de vida.

El empresario que ve a la RSE como un proyecto de vida demuestra que realmente ama a la sociedad, que valora a quienes le rodean y que desea una transformación en su comunidad independientemente de lo que haga el Estado o no.

Un plan de Responsabilidad Social Corporativa aporta y desarrolla ideas con respuestas de doble vía: que haya un cambio real en la sociedad. La RSE es el corazón de las instituciones porque hace que la empresa se sienta comprometida con la gente.

El corazón es el órgano que bombardea la sangre en el cuerpo de las personas. Llevando esto al mundo empresarial, es el motor que impulsa a los empresarios a pensar en el futuro, en dejar a las nuevas generaciones un mundo mejor, no por reconocimiento, sino deseándolo desde lo más profundo de su ser, de sus emociones y de sus valores.

La Responsabilidad Social Corporativa conlleva un proceso porque más que implementar una práctica es crear un modelo de negocio sostenible con la gente que anhela una ayuda desde el corazón, una mano amiga sincera y constante.

2.1 Rol de la Responsabilidad Social Corporativa en el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa

Una frase muy popular entre quienes ejercen la profesión de Comunicación Organizacional es que “primero se empieza en casa”. Esta teoría explica cómo las empresas deben pensar también en su público interno como un grupo de interés primordial que lleva a la organización al éxito. Sin embargo, en ocasiones los empresarios piensan en el público externo dejando atrás las necesidades y lo que piensan sus colaboradores.

Una empresa socialmente responsable promueve los derechos humanos y los derechos laborales. Además, le deja saber a sus colaboradores que está con ellos cuando más la necesitan y que su relación no es solamente laboral o por el beneficio, que en su momento, representa para la entidad.

El segundo eje que el portal de RSE El Salvador cita es el público interno porque un ejecutivo que es responsable con la sociedad toma en cuenta su capital humano y lo motiva con políticas y prácticas responsables. De esta manera, se fomentará un bienestar entre ellos y sus familiares.

Responsabilidad Social Empresarial con los colaboradores no es pagar las prestaciones laborales o hacer una fiesta al año, es un valor que se desarrolla con programas sociales que contribuyan con su vida tanto en lo personal como profesional. También se deben considerar las actividades que generen el sentido de pertenencia de los empleados y proporcionar espacios para su recreación.

Aquí, es importante citar que la comunicación interna forma parte de la RSE con el público interno. Esta es definida como las actividades que se realizan para crear y mantener relaciones positivas con los colaboradores de la empresa, aprovechando los medios de comunicación para que estén informados, integrados y motivados para

contribuir al trabajo de los objetivos de la organización. (Artículo “*Comunicación interna*”, Ecured, sin fecha).

La Responsabilidad Social se ha consolidado en los últimos años en los ámbitos académicos y empresariales. Muchas instituciones públicas y privadas la implementan para posicionar a nivel externo en publicidad, imagen y marketing. Sin embargo, al público interno no se le ha dado el mismo valor y en ocasiones las empresas hacen todo lo contrario con sus colaboradores, en vez de hacerles sentir especial, al igual que hacen con sus clientes, los olvidan (Meneses, Luis, 2007).

Expoknews en su artículo “¿A qué nos referimos con relaciones con el público interno?” señala que potenciar el crecimiento del capital humano de la empresa, fomenta el grado de desarrollo de capacidades humanas básicas, como puede ser el nivel de educación alcanzado por un individuo, el goce de una buena salud, sus valores, entre otros, lo que conforma una cultura organizacional que promueve el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso.

Así, la edición 96 de la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT sacó a flote que las empresas sostenibles ven a sus colaboradores como una fuente de ventajas competitivas y los tratan como entes activos y agentes de cambio. Si los empresarios entienden que el éxito de las empresas depende de la productividad de sus trabajadores, entonces se invertirá en los recursos humanos, en su calidad de vida, en mejores condiciones de empleo y en el desarrollo y la gestión de prácticas apropiadas.

Invertir en los colaboradores de las empresas es uno de los mayores placeres de la RSC, porque así ellos se sentirán valorados y percibirán que la organización a la cual le dedican horas de su vida no es un trabajo como tal, sino un espacio que les dará la oportunidad de desarrollarse. En ese sentido, es importante que se cree un entorno laboral que levante el ánimo y que dé muestra de familiaridad.

La OIT considera que las empresas dependen actualmente de la motivación, la capacitación y el compromiso de sus trabajadores, y una forma de que los ejecutivos alcancen estos factores es mediante un plan de RSC dirigido a sus colaboradores.

La tesis doctoral “Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso y resultados organizativos: un modelo integrador. Una aplicación a las empresas en España”, validó un modelo teórico en el que se observa a la RSC en su dimensión interna de Recursos Humanos, un tema poco tratado y valorado por los ejecutivos, a partir de un patrón empresarial óptimo conocido como modelo de gestión de recursos humanos relacionado con la variable de compromiso laboral (Fernández, 2016).

El trabajo de investigación destaca que sí es posible abordar la responsabilidad social desde el punto de vista estratégico con respecto a los recursos humanos y a través de ella se obtiene una ventaja competitiva intangible para la empresa.

Un plan de Responsabilidad Social Corporativa no puede dejar fuera a los colaboradores de una empresa, ya que ellos son el principal pilar de la organización porque son quienes dan los servicios o crean los productos y eso el público externo lo percibe.

Un colaborador que se sienta a gusto con la empresa porque le aporta con su crecimiento personal, familiar y profesional, se sentirá más capacitado y comprometido con dar lo mejor de sí en su trabajo, aportando a la sostenibilidad de la compañía.

Según BMA Group, la RSC tiene que ver directamente en la motivación de los colaboradores porque esta impacta positivamente en el sentido de pertenencia del trabajador con la empresa, porque mejora su calidad de vida y porque a través de ella el colaborador siente una expresión básica de “hacer las cosas bien”.

Lo penoso de estos aspectos es que las empresas solo se enfocan en el público externo porque su prioridad es la competitividad y la inversión económica, comunicando

elementos que colocan a este intangible valor solo como un anhelo de los líderes empresariales (Gestiopolis, 2007).

Para lograr esto hay que aprender a entender a los colaboradores. Ese es la quinta práctica que para Stephen Covey tienen las personas altamente efectivas, porque primero hay que comprender y luego ser comprendido. El problema surge cuando los ejecutivos no se ponen en el lugar de sus colaboradores, lo primero que debe hacer es colocarse en la mente del otro, pensar en lo que se necesita, sus intereses, porque en la mayoría de los casos, la Alta Gerencia se concentra en hablar que en escuchar, por eso no se puede pensar desde el punto de vista de los trabajadores (Meneses, 2007).

Brindar a los colaboradores cursos y capacitaciones en temas que le interesen e impacten su vida social, es una de las estrategias que implementan las corporaciones en temas de responsabilidad social interna. Al respecto, Daniel Goleman (2004) en su libro “La inteligencia emocional en la empresa” manifiesta que antes de iniciar una capacitación es necesario tener como la clave la planificación estratégica desde el pensamiento analítico y conceptual, pero el poder cerebral no es lo único que basta, pues además son primordiales las habilidades emocionales.

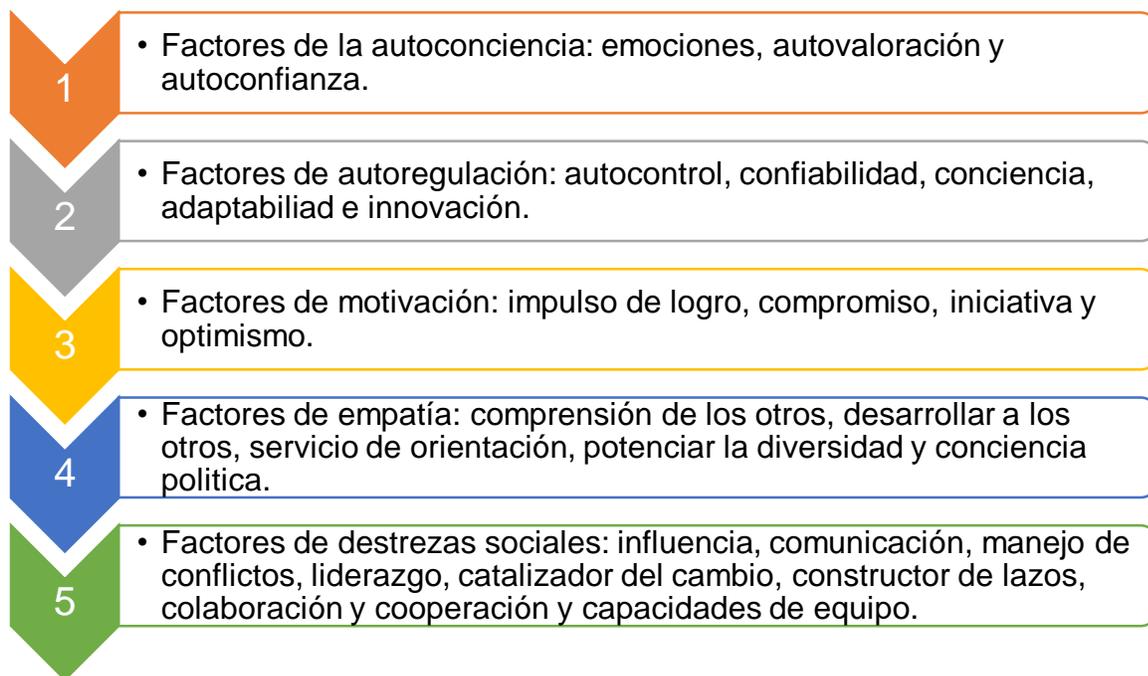
Así pues, se evidencia que una responsabilidad social dirigida a los colaboradores de una empresa también toma en cuenta para su establecimiento y su ejecución la inteligencia emocional porque de nada vale tener educación, estar preparado profesionalmente, hacer el trabajo bien, si dentro de la empresa no se puede crear un clima laboral favorable porque sus trabajadores aman el chisme e ignoran la tolerancia, la paciencia, el respeto y la empatía.

Ellos deben contar con competencias emocionales (Meneses, 2007), como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las destrezas sociales. Este autor considera que los verdaderos líderes no dejan de lado esto para enarbolar su orgullo, siendo mezquinos con quienes trabajan para ellos sin analizar que lo fundamental en toda organización debe ser la competitividad y la responsabilidad social.

La inteligencia emocional que cita Goleman es esencial porque tal como lo expresa Meneses (2007) hay que ponerse en el lugar de los demás y él en su artículo académico cita que un ejemplo que invita a la reflexión: un empresario italiano, director de una fábrica de pasta, pagará 200 euros netos al mes más a sus trabajadores después de haber intentado vivir con su mensualidad y llegar sólo hasta el día 20.

Meneses (2007) cita las competencias que deben tener los líderes, ejecutivos o gerentes empresariales para aplicar la Responsabilidad Social Empresarial con sus trabajadores.

Figura No. 3. Competencias de los líderes para aplicar la RSE



Fuente: "Responsabilidad social interna y ejemplo empresarial" (Meneses, 2007)

Sin embargo, Carroll (1993) en su libro "Human Cognitive abilities" hace otros aportes a la inteligencia, las aptitudes del lenguaje y el rendimiento académico, que se muestra en el siguiente esquema en los estratos que cita el autor:

Figura No.4. Estratos de la inteligencia para ayudar a colaboradores



Fuente: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-tres-estratos-inteligencia-carroll>

2.2 Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en la motivación laboral

Cuando un empresario piensa en sus colaboradores, lo primero que debe analizar es qué tan satisfecho se encuentra este con su trabajo.

Según el portal de BMA Group, el compromiso de un colaborador no debe ser confundido con su nivel de satisfacción laboral porque el primero surge por los valores que posee como individuo, porque ama su trabajo y porque necesita mantener su empleo para vivir.

No obstante, en el segundo caso, puede ser que aunque colaborador sienta compromiso con la empresa, no se sienta bien laborando en ella por diversos factores, como un clima laboral desagradable, no ser valorado profesionalmente o por un bajo salario.

Lograr que un colaborador se sienta satisfecho con la empresa no es una tarea que puede realizarse en un abrir y cerrar de ojos. Es ahí cuando entra en juego la Responsabilidad Social Empresarial, que de acuerdo con el portal del BMA Group permite que el colaborador perciba que es parte esencial de la empresa, es decir, añade sentido de pertenencia.

La Responsabilidad Social Corporativa también impulsa el desarrollo social de los colaboradores, permite que ellos sean alegres en su lugar de trabajo y tengan paz fuera de allí, pero también fomenta el crecimiento integral individual y colectivo. Una empresa responsable con sus colaboradores contribuye con la mejoría de su diario vivir, pero también con el de las personas que esta persona más.

Un colaborador que tenga un hijo sin comida o sin poder ir a la escuela porque sus ingresos no le alcanzan no estará concentrado para realizar con entusiasmo su labor, como es alguien comprometido realizará su trabajo porque tiene que ser responsable, pero sus niveles de productividad y de motivación se reducirán.

La RSE a nivel interno es predicar con el ejemplo para que los colaboradores tengan la necesidad de hacer las cosas bien porque esa es la filosofía corporativa de la empresa. Las acciones que se tomen dirigidas a ellos servirán como un efecto multiplicador. La motivación es definida por la Real Academia de la Lengua Española (2018) como las causas internas o externas que establecen el accionar de un ser humano.

Moss (1997) cita en su libro “Las nuevas fronteras del management” que según datos arrojados por una encuesta realizada en Japón, Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur, Hungría y México, los colaboradores de las empresas prefieren en primer lugar que haya espacio en sus lugares de trabajo donde puedan cuidar a sus hijos, y en segundo lugar, consideran que es bueno para las familias contar con trabajos bien remunerados.

“Un horario flexible es la tercera práctica considerada buena para la familia y las empresas” (Moss, 1997, p. 237). Sin embargo, el autor enfatiza en que las compañías esperan productividad, mientras que las familias anhelan pasar más tiempo con quienes trabajan.

Una acción de Responsabilidad Social Empresarial dirigida a los colaboradores de una organización es no permitir que haya que interrumpir el fin de semana para resolver asuntos laborales, puede pasar un día, más en una crisis, pero no todos los domingos.

Además, no se deben interrumpir las vacaciones o quedarse tarde en la oficina solo porque el jefe lo desee, sin necesidad, porque esto es desmotivar al colaborador y quitarle tiempo valioso a su familia.

Así, para aumentar los niveles de productividad, las empresas deben descubrir qué desean sus colaboradores en la conciliación de su vida privada y laboral y para que dentro de la empresa se trabaje en equipo, los directivos deben tener la conciencia de que los colaboradores se enfrentan a dilemas difíciles porque cada trabajador posee un estilo de vida (Moss, 1997).

La diferencia entre un líder y un jefe es que el primero orienta a los miembros de la organización a ir tras sus mejores versiones como personas y como profesionales capaces, haciendo que el colaborador y su familia sientan orgullo de formar parte de esa entidad.

Esto no es un ejemplo de Responsabilidad Social interna: “Cada vez más, los altos ejecutivos intentan convertir a sus empleados en emprendedores, personas que obtengan un beneficio directo sobre el valor que ayudan a crear, a menudo a cambio de poner en peligro su sueldo” (Moss, 1997, p. 191).

A exigencias de los colaboradores, la RSE no solo debe estar dirigida a educación, familias, salud, sino también a salarios dignos y a una organización financiera.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2. 1 Objetivos

Los objetivos de esta investigación plantean los pasos a seguir para encontrar los hallazgos y marcarán los datos a arrojar y a analizar. Siguiéndolos se permitirá una mayor comprensión del estudio, ya que ellos pautarán el camino a recorrer.

2.1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de Responsabilidad Social Empresarial del periódico Rotativa dirigido a los colaboradores de la empresa.

2.1.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la gestión de Responsabilidad Social Empresarial del periódico Rotativa relacionada con los colaboradores.

2. Evaluar el nivel del sentido de pertenencia de los colaboradores del periódico Rotativa ante la ausencia de un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial dirigido al público interno.

3. Determinar la importancia que representa para la Alta Gerencia del periódico Rotativa el desarrollo integral de sus colaboradores.

4. Examinar en cuáles áreas el colaborador del Rotativa necesita mayor apoyo por parte de la empresa para que sea considerada socialmente responsable.

5. Analizar los canales que utiliza el periódico Rotativa para comunicar los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dirigidos a sus colaboradores.

2.2 Justificación

En el orden teórico

La investigación propuesta está basada en teorías de especialistas en la Responsabilidad Social Empresarial y la Comunicación Interna. Con estos planteamientos se comprobará o no la hipótesis. Estas teorías serán un apoyo para las herramientas y métodos de investigación.

Las opiniones de los expertos coinciden en las empresas se preocupan de manera auténtica por generar valor. Había una época donde todas las empresas querían sembrar sus “maticas” y hacerse las fotos y luego ni volvían a regar esas plantas. Hay empresas que hacen algo por querer estar a la moda. Hoy ya no debe ser así. Por eso, los autores plantean los nuevos métodos que podrían servir para el periódico Rotativa.

En el orden metodológico

El estudio estará sustentado en encuestas que se realizarán a los colaboradores con el objetivo de tener una visión más amplia del problema y conocer con argumentos qué piensan ellos sobre la Responsabilidad Social Empresarial.

Además, la observación ayudará a conocer qué tan motivado se siente el colaborador del Rotativa para realizar su labor diaria y con las entrevistas se comprobará si las quejas que pueden existir tiene que ver, en parte, con la escasa RSE de la empresa con sus públicos internos.

En el orden práctico

Esta investigación es importante porque ayudará a la solución del problema en caso de que sea aplicada. Los ejecutivos podrán ver, en base a los resultados, que la Responsabilidad Social Empresarial a nivel interno es una plataforma ganar-ganar. Esto luego tendrá un impacto positivo en la comunidad del periódico Rotativa.

Con este análisis se pretende diseñar un plan de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial del periódico Rotativa que este dirigido a los colaboradores de la empresa, conocer la gestión de Responsabilidad Social Empresarial de la organización relacionada con los colaboradores.

Además, se podrá analizar el nivel del sentido de pertenencia de los colaboradores del periódico ante la ausencia de un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial dirigido al público interno. Será muy importante determinar la importancia que representa para la Alta Gerencia del medio de comunicación el desarrollo integral de sus colaboradores.

2.3 Métodos de investigación

El método de investigación a utilizar será el mixto, ya que será del tipo cualitativo y del cuantitativo.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández Sampieri, 2004)

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

2.4 Variables e indicadores

2.4.1 Responsabilidad Social Empresarial: La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) define a la RSE como el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa (2004).

Definición propia: La Responsabilidad Social Empresarial son acciones institucionales para mitigar el impacto que las empresas desarrollan en sus prácticas diarias, además esta permite desarrollar proyectos que permitan a las empresas ser sostenibles. Es hacer que la empresa se sienta comprometida con la comunidad.

2.4.2 Comunicación interna: Según la agencia de relaciones públicas Pizzolante (2004), esta se define como las situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con una visión global.

Definición propia: La Comunicación Interna es la herramienta bajo la cual se envían los mensajes de la empresa a los colaboradores y se crea empatía con ellos haciéndoles sentir parte esencial de las funciones de la organización.

Tabla No. 1. Variables e indicadores de la investigación

Variable	Indicadores	Instrumentos para medir
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Programas existentes. Conocimiento de los colaboradores sobre los programas.	Entrevistas. Análisis de contenido.
Comunicación organizacional	Motivación de los colaboradores. Sentido de pertenencia con la empresa. Valoración hacia la organización. Canales de comunicación.	Observación. Encuestas. Entrevistas.

Elaboración propia.

2.5 Muestra

Para aplicar las encuestas, de la población total de 765 colaboradores, se calculará la muestra por Redacción, Publicidad, Mercadeo, Ventas, Archivo, Relaciones Públicas, Tecnología, Gestión Humana, Administración, Contabilidad, Servicio al Cliente y las demás áreas de la empresa que en general será del 15%, es decir 115 colaboradores de la empresa.

2.6 Análisis

Este trabajo de investigación está relacionado con la Responsabilidad Social Empresarial del periódico Rotativa dirigida a sus colaboradores. Para arrojar los resultados se aplicaron las técnicas presentadas en el segundo capítulo.

Tomando en cuenta las variables y los indicadores de esta investigación, se mostrarán de forma clara y precisa las deducciones del diagnóstico, obtenidos mediante análisis de contenido, observación, encuestas y entrevistas. Sus resultados son mostrados a continuación, divididos por la técnica aplicada.

2.6.1 Encuesta (Ver anexo 1)

Esta técnica de investigación fue aplicada a 115 colaboradores del periódico Rotativa, un 15% de la población total de 765 colaboradores. Con ella se midió el perfil del colaborador, sus necesidades, lo que esperan de la empresa y cómo perciben la cultura organizacional a través de la comunicación interna.

Para la realización de esta herramienta se tomaron en cuenta las variables de comunicación interna y de responsabilidad social empresarial (a nivel interno).

Estos resultados permitirán arrojar si cuenta el periódico con un programa de RSE dirigido a sus colaboradores o si solo tiene programas de ayuda para el bienestar de ellos aunque no haya encontrado la manera de comunicarlos.

A continuación, los resultados:

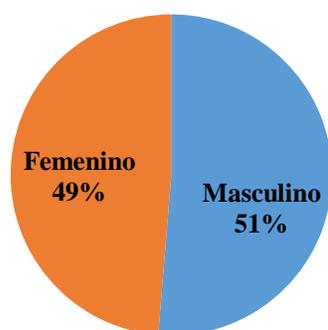
Perfil del colaborador

Tabla No. 2. Género de los colaboradores

Sexo	Resultados
Masculino	59
Femenino	56
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 5. Género de los colaboradores



Elaboración propia.

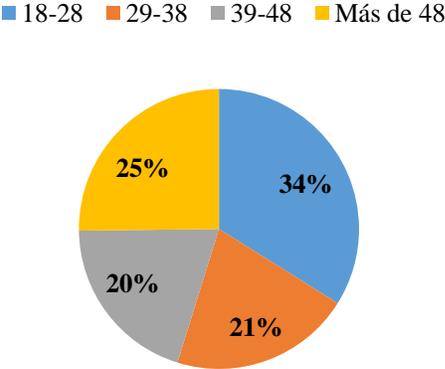
El 49% de los colaboradores del periódico Rotativa son mujeres, mientras que el 51% son hombres.

Tabla No. 3. Edad de los colaboradores

Edad	Resultados
18-28	39
29-38	24
39-48	23
Más de 48	29
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 6. Edad de los colaboradores



Elaboración propia.

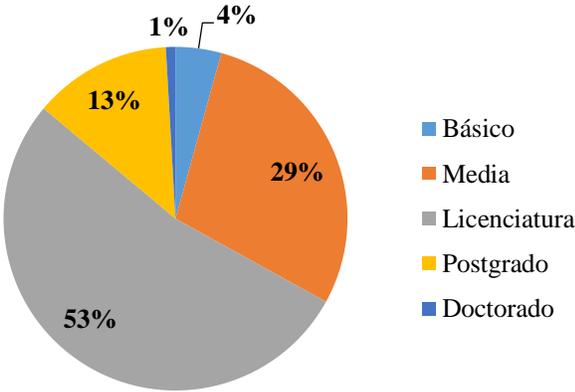
El 34% de los colaboradores tiene 18 a 28 años, el 25% más de 48 años, el 21% de 29 a 38 años y el 20% de 39 a 48 años.

Tabla No. 4. Nivel educativo de los colaboradores

Educación	Resultados
Básico	5
Media	33
Licenciatura	61
Postgrado	15
Doctorado	1
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 7. Nivel educativo de los colaboradores



Elaboración propia.

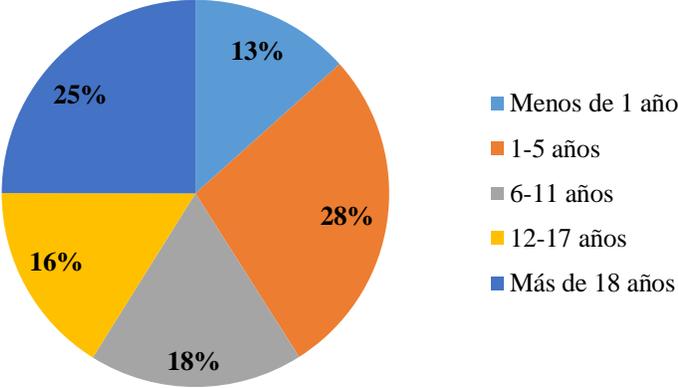
El 53% de los colaboradores posee una licenciatura, el 29% es bachiller, el 13% tiene una maestría o especialidad, el 4% tiene la educación básica y solo el 1% tiene un doctorado.

Tabla No. 5. Tiempo que tiene laborando en la empresa

Estabilidad laboral	Resultados
Menos de un año	15
De 1-5 años	34
De 6-11 años	20
De 12-17 años	18
Más de 18 años	28
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 8. Tiempo que tiene laborando en la empresa



Elaboración propia.

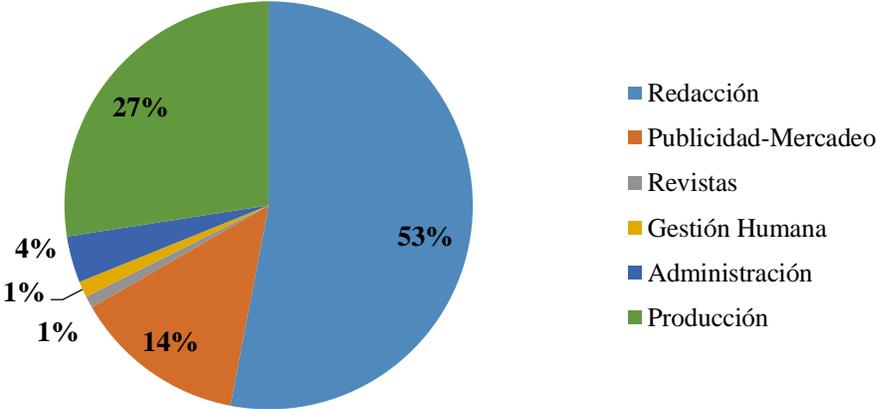
El 28% tiene de 1 a 5 años laborando en la empresa, el 25% más de 18 años, el 18% de 6 a 11 años, el 16% de 12 a 17 años y el 13% tiene menos de un año.

Tabla No. 6. Área en la que labora

Departamento	Resultados
Redacción	58
Publicidad-Mercadeo	15
Revistas	7
Gestión Humana	1
Administración	4
Otra área	30

Elaboración propia.

Figura No. 9. Área en la que labora



Elaboración propia.

El 53% de los encuestados labora en la redacción, el 27% en producción, el 14% en publicidad o mercadeo, el 4% en administración y en revistas y gestión humana laboran un 1% para cada departamento.

Responsabilidad social

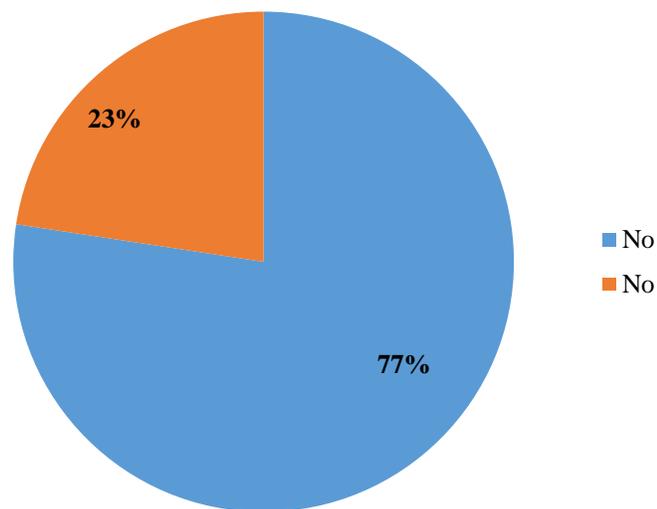
1. ¿Conoce usted algún programa de responsabilidad social empresarial del periódico Rotativa dirigido a sus colaboradores?

Tabla No. 7. Programa de RSE

Programa de RSE	Resultados
Sí	26
No	89
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 10. Programa de RSE



Elaboración propia.

El 77% de los encuestados dijo desconocer un programa de Responsabilidad Social Empresarial dirigido a los colaboradores del periódico, mientras que el 23% aseguró conocer el plan.

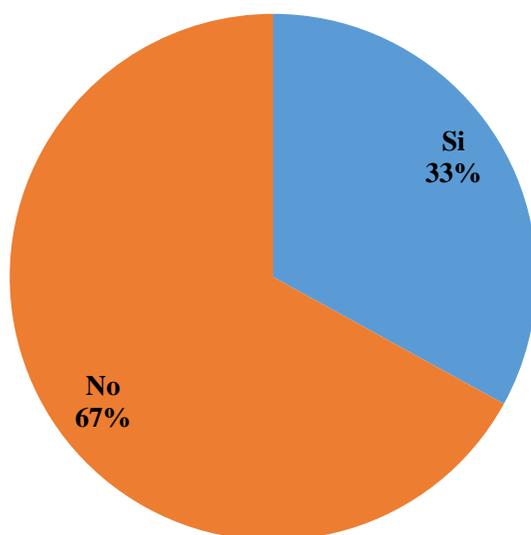
2. ¿Conoce algunos programas de ayuda dirigidos a los colaboradores del periódico Rotativo a sus familiares?

Tabla No. 8. Programas de ayuda

Programa de ayuda	Resultados
Sí	38
No	77
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 11. Programas de ayuda



Elaboración propia.

El 67% expresó que no conoce los programas de ayuda del periódico Rotativa, mientras que solo el 33% dijo que sí.

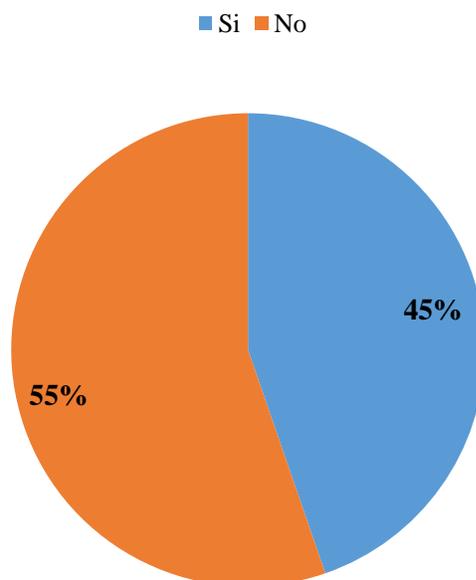
3. ¿Cree usted que el Rotativa se preocupa por el bienestar social de sus colaboradores?

Tabla No. 9. Bienestar social

Bienestar social	Resultados
Sí	51
No	63
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 12. Bienestar social



Elaboración propia.

El 55% de los colaboradores cree que la empresa no se preocupa por su bienestar social. El 45% expresó que sí.

4. ¿Cuál considera que es el público más importante para los ejecutivos del periódico Rotativa? Haga un ranking empezando con el número 1 y terminando con el 5.

El 95% de los colaboradores realizó el siguiente ranking:

1. Clientes de publicidad
2. Suscriptores
3. Proveedores
4. El Gobierno
5. Colaboradores

El 5% de los colaboradores realizó el siguiente ranking:

1. Clientes de publicidad
2. Suscriptores
3. El Gobierno
4. Colaboradores
5. Proveedores

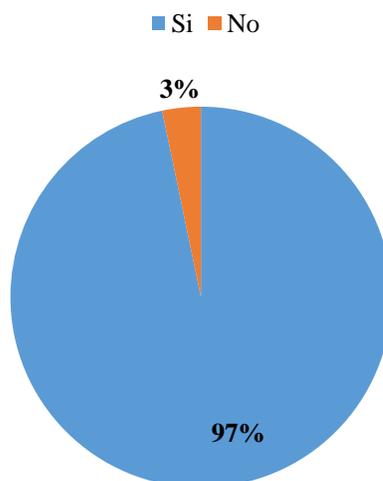
5. ¿Cree usted que el periódico Rotativa necesita un programa de Responsabilidad Social Corporativa que vaya dirigido a sus colaboradores, en caso de que no lo tenga?

Tabla No. 10. Necesidad de programa

Necesidad de RSE	Resultados
Sí	108
No	6
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 13. Necesidad de programa



Elaboración propia.

El 97% de los colaboradores contestó que el periódico necesita un plan de Responsabilidad Social Empresarial y el 3% dijo que no.

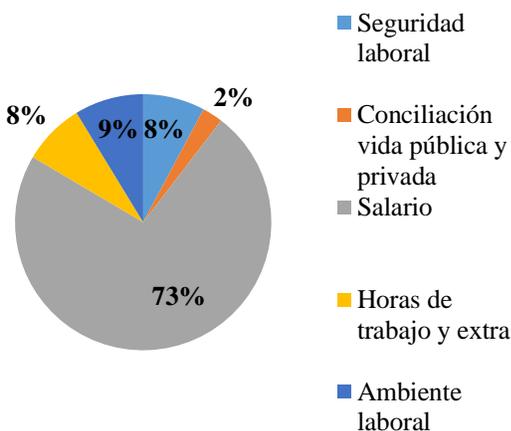
6. ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones como colaboradores del periódico Rotativa?

Tabla No. 11. Preocupaciones

Preocupaciones	Resultados
Seguridad laboral	9
Conciliación entre la vida pública y privada	3
El salario	84
Las horas de trabajo y extra	9
El ambiente laboral	10
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 14. Preocupaciones



Elaboración propia.

El 73% de los trabajadores comentó que su mayor preocupación dentro de la empresa es el salario. El porcentaje restante (27%) se refirió a horas extras de trabajo (8%), conciliación de la vida pública y privada (2%), seguridad laboral (8%) y ambiente laboral (9%).

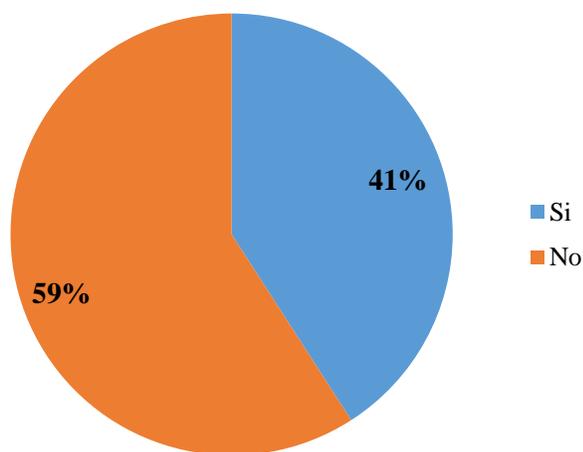
7. ¿Cree usted que Rotativa respeta sus derechos humanos y laborales a través de proyectos de inversión que mejoren su calidad de vida?

Tabla No. 12. Proyectos

Proyectos de inversión	Resultados
Sí	68
No	47
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 15. Proyectos



Elaboración propia.

El 59% de los colaboradores no cree usted Rotativa respeta sus derechos humanos y laborales a través de proyectos de inversión que mejoren su calidad de vida. El 41% considera que los respeta.

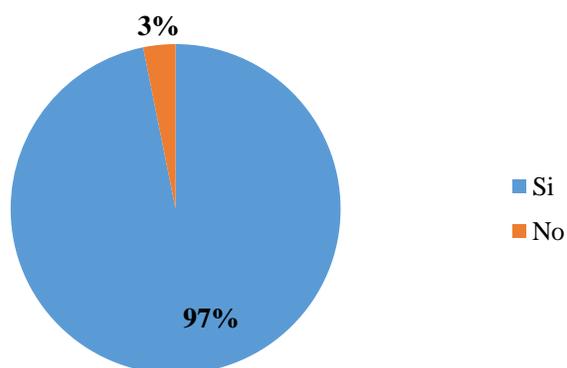
8. ¿Estaría más motivado con su trabajo si Rotativa contara con programas de Responsabilidad Social dirigido a su desarrollo integral?

Tabla No. 13. Motivación

Motivación	Resultados
Sí	112
No	3
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 16. Motivación



Elaboración propia.

El 97% de los colaboradores estaría más motivado con su trabajo si la empresa contara con un plan de RSE. El 3% dijo que no lo estaría.

9. ¿En cuáles aspectos de su vida le gustaría que el periódico le dé apoyo?

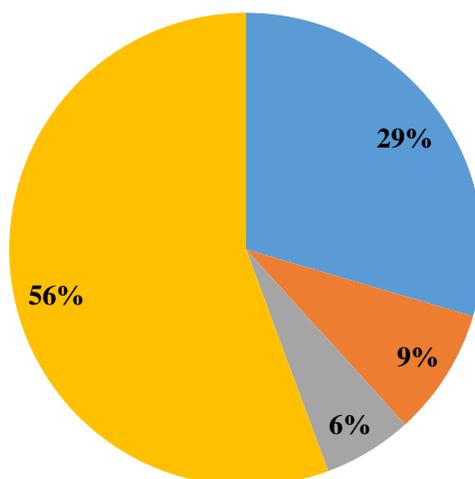
Tabla No. 14. Apoyo

Apoyo	Resultados
Educación	34
Vida familiar	10
Salud	7
Finanzas	64
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 17. Apoyo

■ Educación ■ Vida familiar ■ Salud ■ Finanzas



Elaboración propia.

El 56% de los colaboradores espera que el periódico le brinde apoyo en temas de finanzas, el 29% prefiere temas educativos, el 9% en vida familiar y el 6% temas de salud.

Cultura organizacional

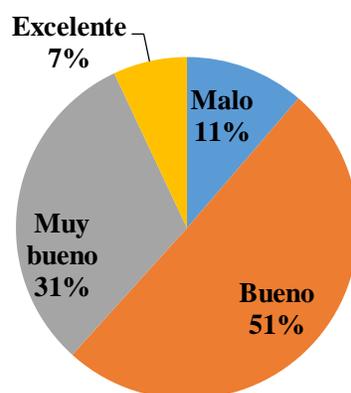
1. ¿Cómo define el clima laboral en la empresa?

Tabla No. 15. Ambiente

Clima	Resultados
Malo	13
Bueno	58
Muy bueno	36
Excelente	8
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 18. Ambiente



Elaboración propia.

El 51% cree que el clima laboral es bueno, el 31% considera que es muy bueno, el 11% que es malo y el 7% lo define como excelente.

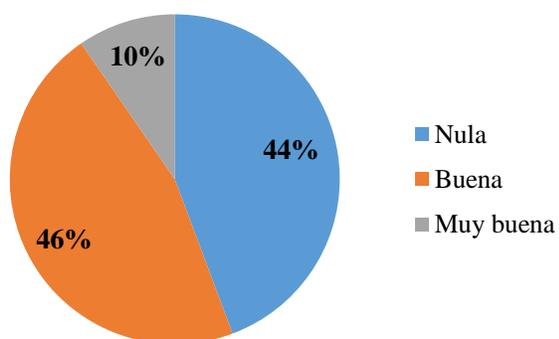
2. ¿Cómo es la comunicación entre usted y la Alta Gerencia de la empresa?

Tabla No. 16. Comunicación con Alta Gerencia

Comunicación con ejecutivos	Resultados
Nula	51
Buena	53
Muy buena	11
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 19. Comunicación con Alta Gerencia



Elaboración propia.

El 46% de los encuestados dijo que tiene una comunicación buena con la Alta Gerencia, el 44% expresó que no tiene comunicación con los ejecutivos y el 10% contestó que tiene una muy buena comunicación.

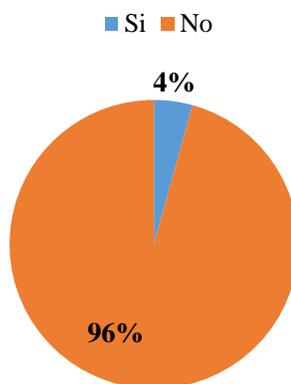
3. ¿Le hacen encuestas de satisfacción laboral con frecuencia?

Tabla No. 17. Retroalimentación

Retroalimentación	Resultados
Sí	5
No	110
Total	115

Elaboración propia.

Figura No. 20. Retroalimentación



Elaboración propia.

El 96% de los colaboradores admitió que no le realizan encuestas de satisfacción laboral y el 4% contestó que sí.

2.6.2 Guía de observación (Ver anexo 2)

1. Motivación de los colaboradores

Los colaboradores del periódico Rotativa realizan su labor diaria con gran entusiasmo, en los pasillos se ven a las personas conversar y saludarse, algunos abren la puerta que divide el pasillo con la cafetería como una forma de cortesía.

En los departamentos se ve a los colaboradores trabajar en equipo, sin embargo, el problema de ellos no son sus compañeros, sino la empresa. A muchos se les ve quejarse con temas como el salario y comentan esto en los pasillos.

2. Sentido de pertenencia

Los colaboradores del Rotativa se sienten parte importante de la empresa. Se sienten orgullosos de pertenecer al periódico y demuestran que cada día aman lo que hacen.

Cuando le preguntan dónde trabajan responden con una sonrisa que muestra su sentido de pertenencia por la empresa. *Historia real:* Su nombre es Caonabo, es conserje y todos los días en las mañanas va a la redacción saludando a los periodistas, quienes le devuelven el saludo con mucho esmero. Caonabo siempre ayuda a las personas cuando lo necesitan y es alguien muy alegre. Está feliz de formar parte del equipo del periódico Rotativa.

Así como Caonabo, hay muchos, pero sienten que la empresa no se está preocupando por su bienestar social e integral y aunque hay programas de ayuda, no están dirigidos a la mayoría.

3. Trato humano:

En el Rotativa es notable que las personas se llevan muy bien entre ellas sin importar la condición física o social que tengan. El ejemplo de Caonabo es una realidad y aunque alguien ocupe un cargo gerencial, se sienta a comer en la cafetería con los demás.

Los de limpieza pueden hablar sin mucho estrés con cualquier directivo en un pasillo (el problema es cuando hay que hacer una cita) y los espacios en las oficinas están siendo adaptados a las nuevas tendencias de las infraestructuras laborales donde cualquier persona puede comunicarse con facilidad con los demás.

4. Clima laboral

El clima laboral en la empresa es valorado como muy bueno según la observación de esta investigación. Los compañeros se dan apoyo entre ellos y se nota que hay una buena relación entre ellos.

Sus colaboradores dicen que el clima laboral no es malo en general, aunque hay situaciones que generan incomodidad, como, por ejemplo, algunas mujeres sienten que los hombres le acosan y miran con ojos no muy buenos. En ocasiones, surgen chismes que dificultan el ambiente laboral, pero como quiera no se crean rencores.

5. Imagen

Los colaboradores del Rotativa lucen con una imagen bien cuidada. Desde el equipo de seguridad, los conserjes, los periodistas, los altos ejecutivos, los recepcionistas, entre otros, se observa la limpieza en su aspecto físico.

Algunos colaboradores tienen asignado un uniforme que luce limpio y planchado siempre. Las mujeres son libres de llevar el pelo como gusten, pero bien cuidado. Los hombres que trabajan en las oficinas van en camisas y pantalones de tela y las mujeres en ropa formal también, aunque hay áreas en las que las colaboradoras van vestidas según su labor, como las de revista.

6. Lenguaje verbal

Los colaboradores del periódico se expresan en función de su preparación académica, pero no utilizan palabras obscenas, al menos no en su área laboral, aunque si cuando están compartiendo entre ellos y relajando, utilizan términos callejeros, pero no ofensivos.

7. Lenguaje no verbal

En cuanto a este indicador, los colaboradores cuando hablan de la empresa tienen un lenguaje no verbal de rechazo ante ciertas preocupaciones laborales que tienen. Cuando saludan a alguien, tienen gestos positivos que demuestran su afabilidad.

8. Mensajes de Gestión Humana

En la empresa se observan mensajes de Gestión Humana con las normas que deben cumplir los colaboradores, pero no sobre programas de ayuda o sobre algún programa de Responsabilidad Social Corporativa a nivel interno (el cual no existe).

Sin embargo, lo único que se comunica respecto a programas de ayuda, a través de un mural colocado en la entrada de la cafetería, son las jornadas que se hacen en la empresa con empresas relacionadas a la salud o las finanzas.

2.6.3 Análisis de contenido (Ver anexos 3 y 4)

2.6.3.1 Canales de comunicación interna del periódico Rotativa

1. Correo institucional: por esta vía se envían correos con informaciones generales de la empresa y de los colaboradores, como días feriados, cumpleaños, notas luctuosas cuando fallece un colaborador o un familiar cercano a ese colaborador (padres o hijos), jornadas de salud, días de celebración de las profesiones de colaboradores de la empresa, membrecías en empresas como Pricemart, política de vestimenta, requerimiento de donación de sangre para un colaborador o sus familiares, encuentros, charlas, memorándum, normas generales, entre otros datos de interés para los colaboradores.

2. Murales: en los murales se colocan informaciones generales que también son enviadas a los correos, pero en su mayoría no guardan relación con los programas de ayuda a los colaboradores. Las informaciones que se colocan tienen que ver con la política de vestimenta, las reglas para mantener la empresa limpia, las jornadas de salud y normas generales de la institución.

3. Reuniones ocasionales por departamentos: hay áreas en las que se comunican con ciertas reuniones que no realizadas diariamente. En la redacción, el cuerpo editorial si se reúne diario para pautar las informaciones del día y las que irán en la primera plana del periódico, por eso se reúnen a las 10:00 de la mañana y a las 6:30 de la tarde.

2.6.3.2 Programas de ayuda situacionales para los colaboradores del periódico Rotativa

1. Bono para compra de lentes: cuando alguien necesita lentes y lleva la receta a la empresa y/o factura, o tiene que cambiar la montura, se le regala RD\$1,000.

2. Aportes para funerales: cuando fallece un familiar de un colaborador se le da un aporte de RD\$1,500 (sólo aplica para Padres). Se les otorga días de licencia (dos a tres) por fallecimiento de abuelos o hijos.

3. Cooperativa: la Cooperativa Luis Reyes Acosta cuyo nombre simboliza humildad, valentía y justicia, fue fundada el 1ro de noviembre del 1964, con la misión de facilitar a los asociados todos los bienes y servicios para la cual fue creada, brindando de esta manera seguridad financiera a todos los ahorrantes, así como mayores facilidades crediticia.

- Reglamento de Aportaciones y Ahorros Retirables: todo socio tendrá derecho a utilizar los créditos de la Cooperativa a partir de seis (6) cuotas descontadas por nómina (3 meses), con excepción de las órdenes de farmacia.
- De los Préstamos: los préstamos están vinculados al tiempo de membrecía que tiene el socio con la Cooperativa y cuya tasa de interés anual es de un uno por ciento (1%) mensual sobre el saldo insoluto y se calcula de la siguiente manera:

Tabla No. 18. Tiempo de los préstamos e intereses

De 3 meses a 1.5 años	150%
De 1.6 año a 1 a1 año y 11 meses	175%
Y9De 2 años en adelante	200%

Elaboración propia.

4. Programa de verano para hijos de colaboradores: en el mes de julio de cada año los hijos de los colaboradores con edades entre 14 a 17 años tienen la oportunidad de hacer una pasantía en la empresa para participar en las labores diarias de un departamento. Estos niños pueden repetir en el programa cada año mientras tengan esa edad. Este tiene como objetivo fomentar el desarrollo profesional y laboral de los hijos de los colaboradores.

5. Jornadas de salud: se realizan jornadas donde especialistas evalúan a los colaboradores en diversas áreas de la salud. En el mes de octubre, por ejemplo, se realizó una jornada de salud femenina donde se realizaron consultas ginecológicas, evaluación de mama, entrega de material educativo y más. En septiembre se realizó una jornada cardiovascular, donde el colaborador pudo acceder a llenado de encuesta de riesgo, toma de peso y glicemia capilar y toma de tensión arterial. También se han realizado jornadas odontológicas. Estas son gratuitas.

6. Charlas sobre diversos temas: se capacitan a los colaboradores en diversas áreas en el Salón de Entrenamiento y pueden ir todos los colaboradores que quieran. No es obligatorio. Se desarrolla, casi siempre, los viernes a las 4:00 de la tarde. Se han realizado charlas sobre enfermedades, disciplina, educación financiera, valores humanos, beneficios de las pensiones, valor de la familia, entre otros tópicos.

7. Nacimiento de hijos: al presentar acta de nacimiento legalizada de un progenitor, Gestión Humana otorga RD\$2,000 al colaborador.

2.6.3.3 Otros programas de beneficios y servicios al personal

1. Salario

Es la retribución que la empresa paga a sus empleados como compensación del trabajo realizado, el pago de este se realiza mediante una cuenta de Banco los días **15 y 30 de cada mes**.

2. Deducciones

De la misma forma como se realiza su pago quincenal, de igual forma se realizarán las deducciones. Se hará en un 50% la primera quincena y un 50% en la segunda quincena. Estas se realizan por diferentes conceptos, como son las deducciones por ley: *Seguro Familiar de Salud (SFS) Fondo de Pensiones (AFP), e Impuesto sobre la Renta (ISR)*

3. Otras deducciones

Cooperativa, Cafetería, Suscripción del periódico.

4. Beneficios de Ley

- Ley de seguridad social.
 - Seguro Médico de Ley.
 - AFP (Fondo de Pensiones).
 - Riesgo Laboral (cubierto por la empresa en un 100%).

- Beneficios para la Protección Familiar y Personal
 - Seguro Médico, a través de la ARS (Seguro de Ley y Pólizas privadas)
 - Seguro de Vida cubierto 100% por la empresa
 - **Dispensario Médico**, Servicio de un Doctor y una Enfermera que atienden los primeros auxilios de los empleados del Grupo.
 - Administradora de Fondos de Pensiones (AFP).

- Bono vacacional.
- Regalía.
- Bonificación.

5. Beneficios de uniformes para colaboradores

Dirigido al personal que desempeñan las posiciones de: recepcionista, choferes, compaginadores, terminadores, repartidores, mensajeros internos, mensajeros externos, cobradores, vigilantes, conserjes, ayudante de limpieza, plomero, jardinero.

Capas de lluvia: para el personal que desempeñan las posiciones de Repartidores, Cobradores, Mensajeros Externos.

Equipos de seguridad industrial:

Dirigido al personal de la gerencia de producción dentro de los cuales se pueden señalar: botas, guantes, protectores de oído (audífonos), mascarillas y fajas.

6. Facilidades para el desempeño del trabajo

- Servicio de cafetería.
- Transporte al personal nocturno.
- Uniformes.
- Biblioteca.
- Plan de capacitación y desarrollo.

7. Facilidades de Productos y Servicios del Grupo de Comunicación Rotativa

- Descuento en Suscripción al periódico Rotativa.
- Tarjeta de descuento del Club de Lectores en diferentes establecimientos y casas comerciales (se genera automáticamente y aplica al cumplir los 3 meses en la empresa).
- Descuentos en pautas publicitarias.

8. Ayuda educativa:

El Programa de Ayuda Educativa está dirigido a todos los empleados fijos del Grupo de Comunicación Rotativa, donde se les brinda la facilidad de adquirir Mascotas a un precio más económico y bonos del Centro Cuesta Nacional (CCN),

Con el objetivo de contribuir con los gastos que los padres deben realizar con los útiles escolares al inicio de cada nuevo año escolar.

La actividad generalmente se realiza en la primera quincena del mes de julio de cada año, así como la programación que realiza el área de Servicios y Relaciones Laborales. El monto total se descuenta al empleado a través de la nómina.

Tabla No. 19. Cuotas de ayuda educativa

Cuotas a Descantar	8 cuotas quincenales
Inicio de Descuento	15 de agosto de cada año
Término de Descuento	30 de noviembre de cada año

Elaboración propia.

La ayuda educativa aplica para empleados fijos que con seis meses o más en la empresa. El monto a otorgar de los bonos no será mayor al 50% del salario neto mensual.

2.6.3.4 Noticias relacionadas con los colaboradores en la empresa o el internet

Al tratarse de un medio de comunicación en las redes sociales no se pueden colocar noticias relacionadas a los colaboradores de la empresa, sin embargo, tampoco hay mensajes que puedan ser relacionados con programas de ayuda, Responsabilidad Social Corporativa interna o bienestar de los colaboradores en la empresa ni en el buscador de Google.

2.6.3.5 Entrevista a ejecutivos (Ver anexo 5)

Para la realización de este trabajo de investigación y posterior diseño del plan de Responsabilidad Social del periódico Rotativa dirigido a los colaboradores de la empresa, se entrevistaron a tres ejecutivos que guardan relación directa con los trabajadores y que gestionan los programas de ayuda, tanto a lo interno como a lo externo.

Se conversó con la gerente de Gestión Humana, con la gerente de Mercadeo y con el director del periódico Rotativa para conocer qué tan importante es para su gestión la comunicación interna, la responsabilidad social y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

2.6.3.5.1 Rosa Santos, gerente de Gestión Humana

1. ¿Cómo considera que es la comunicación de la Alta Gerencia con sus colaboradores: ascendente y descendente, solo ascendente, no hay comunicación?

RS: Cuando se va a comunicar alguna información la misma se comunica de la Administración hacia los gerentes de cada área y estos a su vez pasan la información a cada uno de los empleados. De igual modo, la comunicación interna se maneja a través de Memorándums, comunicación a través de la red interna (correo electrónico), así como en los diferentes murales que está colocados en diferentes áreas de la empresa.

2. ¿Mantienen los ejecutivos del periódico Rotativa una retroalimentación con sus colaboradores cuando la Alta Gerencia toma decisiones?

RS: Claro que sí, cuando un ejecutivo recibe alguna información relacionada con los empleados o la empresa en sentido general colaboradores de inmediato se coordina una reunión en el departamento correspondiente con el objetivo de notificar a todos los colaboradores del departamento.

3. ¿Qué tan importante es la comunicación interna para los ejecutivos del periódico Rotativa?

RS: La comunicación interna es muy importante no solamente para los ejecutivos de la empresa sino también para todos los empleados del grupo, ya que, a través de esta, se les notifica todas las informaciones tales como: actividades dirigidas a todo el personal, los temas relacionados con los beneficios y servicios que se ofrecen, políticas generales.

De igual modo, todo lo relacionado al tema de salud y las jornadas que se realizan con el objetivo de que los empleados conozcan la importancia de la prevención y el cuidado que debemos tener con nuestro cuerpo.

La comunicación interna, se considera una función de negocio clave que inspira y alinea toda la organización.

2.6.4 Informe de los resultados

Después de analizar los resultados de las encuestas a colaboradores, el análisis de contenido y la observación, y de no poder conseguir las entrevistas con los ejecutivos del medio, se presenta el siguiente informe:

2.6.4.1 Encuestas

1. En el periódico Rotativa no hay una gran diferencia de género para contratar a una persona. Hay igualdad entre las mujeres y los hombres. Igualmente, como hay personas muy jóvenes hay personas adultas. Esto demuestra que hay oportunidades para todos, sin discriminación.

2. La mayoría de los consultados tienen una licenciatura, aunque pocos tengan un postgrado o un doctorado (solo uno). Esto puede ser una consecuencia de que tengan un lenguaje verbal acertado. Es también una muestra de que el periódico ofrece

oportunidades a quienes estudian para que puedan graduarse o que toma muy en cuenta la preparación profesional antes de contratar a alguien.

3. El periódico Rotativa ofrece una estabilidad laboral a sus colaboradores porque la mayoría de los encuestados (más del 85%) tiene más de un año laborando en la empresa. Al conversar con algunos colaboradores se nota que no tienen miedo de ser despedidos porque la empresa no recurre a esto a menos que sea por un problema provocado o por cuestiones de finanzas.

4. El 53% de los encuestados pertenece a la redacción del periódico, no porque la mayoría de encuestas se hayan dado aquí, sino porque a ella pertenecen los periodistas, choferes, fotógrafos, editores, director del medio, archivistas, entre otros cargos. Los ejecutivos consideran a este equipo como “el corazón del periódico”.

5. El 77% de los colaboradores no conoce un programa de Responsabilidad Social Empresarial dirigido a sus colaboradores. Y con razón, ya que el periódico no cuenta con un plan en esta materia. El 77% de los colaboradores tampoco conoce los programas de ayuda situacionales del periódico Rotativa, lo que se traduce a dos causas: primero, la gente no necesita estos programas, sino otros y segundo, Gestión Humana no comunica efectivamente estas ayudas.

6. Con un Plan de Responsabilidad Social Corporativa dirigido a los colaboradores, estos estarían más motivados (el 97% de ellos lo afirma así). También los ejecutivos del medio deben tomar en cuenta que el 97% de ellos le pide “a gritos” un programa de RSE alegando que lo necesita.

7. Ante estos resultados, mostrados más arriba, no es de sorprender que el 55% de los entrevistados considere que el Rotativa no se preocupa por su bienestar social e integral y que el 59% exprese que el periódico no respeta sus derechos humanos y laborales a través que programas de inversión que mejoren su calidad de vida.

8. Los programas de ayuda actuales no son tan conocidos o utilizados por los colaboradores del Rotativa porque la empresa desconoce que las mayores preocupaciones de sus equipos de trabajo son las siguientes: salario (73%), ambiente laboral (9%), seguridad laboral y horas extras (8% cada una) y conciliación de la vida pública y privada (3%). A esto se suma, que los colaboradores esperan apoyo de la empresa en el área de las finanzas, ya que un 56% mencionó a este aspecto de su vida como el que le gustaría recibir apoyo.

9. En cuanto a la cultura organizacional, el clima laboral de los colaboradores fue definido como bueno (50%), como muy bueno en 31%, como malo en 11% y como excelente en solo un 7%. Esto puede ser un aspecto de preocupación porque un bueno estaría definido “como entre dos”. Debería trabajarse más para que el mayor porcentaje sea el de “muy bueno”.

10. Lo mismo sucede con la comunicación con la Alta Gerencia. Los mayores porcentajes están en buena (46%) y nula (44%). Solo un 10% cree que tiene una comunicación fluida o “muy buena” con la Alta Gerencia.

2.6.4.2 Programas de ayuda situacionales

La empresa estudiada no cuenta con un plan de Responsabilidad Social Corporativa, aunque si con programas de ayuda situacionales, tal como le denominan en Gestión Humana. Un programa de RSE debe ser sostenible y no funcionar solo por situaciones, además debe responder a lo que espera el colaborador de la empresa y deben saber que existen y que pueden usarlos. Como ya se ha dicho, ellos no tienen conocimiento de estos programas y, por lo tanto, no los utilizan, además de que el 30% de los consultados espera un apoyo educativo.

No todos los colaboradores necesitan lentes, no todos los días nacen hijos de colaboradores, por eso el periódico necesita un plan sostenible para mantener el bienestar integral de sus colaboradores, donde se dé apoyo a varias áreas como

educación, finanzas, vida familiar y salud, no solo en el último aspecto, con las jornadas de salud, es que se mejorará la calidad de vida de ellos.

Estos programas crean valor, pero no el que quieren los colaboradores. Tampoco fueron creados bajo una gestión estratégica ni se les ha dado una narrativa que permita comunicar el valor que tienen para los ejecutivos los colaboradores del periódico Rotativa.

2.6.4.3 Salario y deducciones como “beneficio”

En un documento analizado para la investigación, el salario y las deducciones para pensiones son mostradas como “beneficios” para los colaboradores. Realmente, esto es una correspondencia por ley, no porque la empresa se preocupe por sus colaboradores. Incluso, la mayor preocupación de ellos es el salario porque ganan muy poco para las labores que desarrollan y para sus aptitudes profesionales y personales.

Es probable que por esta actitud de los ejecutivos de pensar que lo que es un derecho de los colaboradores, es un “regalo o beneficio”, ellos hayan calificado en el quinto lugar a los colaboradores en orden de importancia para la Alta Gerencia, considerando que ellos se encuentran por debajo de los clientes de publicidad, de los suscriptores, de los proveedores y del Gobierno dominicano.

2.6.4.4 Canales de comunicación interna

Los canales de Comunicación Interna del periódico Rotativa no muestran resultados efectivos ya que los colaboradores no revisan con mayor frecuencia sus correos institucionales como se notó al escuchar conversaciones en la empresa. También, se observa que pocas personas se paran por más de 30 segundos a revisar todas las informaciones que están colocadas en el mural, además de que son informaciones no guardan relación con los aspectos en los que les gustaría que el periódico les ofrezca apoyo.

Los resultados de las encuestas demuestran que no hay una retroalimentación constante entre los ejecutivos y los colaboradores del periódico porque el 96% de ellos votó por un “no” cuando se le preguntó si reciben encuestas de satisfacción laboral con frecuencia. Solo un 4% votó por un sí, pero en la observación y trabajo de campo se comprobó que quienes tienen razón son los del “no”.

Aunque en las redes sociales no pueden colocarse informaciones relacionadas con los colaboradores, en internet cuando alguien necesite saber sobre estos equipos del periódico más viejo de la República Dominicana, debería aparecer información relacionada a ellos, y dentro de la misma empresa, constantemente, deberían promoverse los talentos con que cuenta la empresa.

2.6.4.5 Entrevistas a ejecutivos (Comunicación interna)

Al evaluar la comunicación interna de la empresa a través de una serie de preguntas realizadas a sus ejecutivos es evidente que los mensajes no son bidireccionales, sino descendente. En el periódico Rotativa no existe una comunicación ascendente en la que sus empleados tengan la oportunidad de expresar sus inquietudes y dudas.

Esto se evidenció en la respuesta de uno de los gerentes que dijo que los mensajes son dirigidos desde la administración a los gerentes y de ahí son comunicados a los demás colaboradores. En su respuesta ni se pensó en si la comunicación es ascendente a su vez ni se mencionó a los colaboradores en ese proceso, nada más que para dar órdenes.

La comunicación interna facilita el sentido de pertenencia de los colaboradores de una empresa, sin embargo, las respuestas de los gerentes y ejecutivos entrevistados sobre este aspecto fue muy recaladora en que solo se dan mensajes desde la Alta Gerencia y tampoco aquí se comunican los valores institucionales, sino mensajes que son mandatorios, puntuales o coyunturales.

Los ejecutivos del periódico Rotativa creen que comunicación interna es que los “empleados”, como le llaman ellos, estén notificados de todas las informaciones como actividades, beneficios, servicios y políticas generales, sean estas de interés o no de los colaboradores.

Los gerentes duraron más de dos semanas para contestar las preguntas dadas, lo que demuestra poco interés por hablar de la empresa o por sacar tiempo para responder las inquietudes. Solo una, de los cuatro a quienes se les envió las preguntas, accedió a responder.

CAPÍTULO III

Diseño del plan de Responsabilidad Social Corporativa del periódico Rotativa dirigido a los colaboradores de la empresa

3.1 Introducción del plan

Este plan de Responsabilidad Social Corporativa está dirigido a los colaboradores del periódico Rotativa. La guía surge luego de un análisis a este valor empresarial, donde los colaboradores del medio de comunicación cuentan con programas de ayuda, pero no son constantes y no tienen las características de un plan de Responsabilidad Social.

En este plan se muestran las estrategias y acciones sugeridas y los canales por los cuales deben comunicarse tomando en consideración que algunos colaboradores no utilizan los programas de ayuda de la empresa porque no tienen conocimiento de que existan.

El periódico Rotativa tiene como filosofía empresarial ser un medio de comunicación impreso líder en República Dominicana. Su misión es informar, orientar, educar y entretener dentro de un marco ético, independiente y profesional y al servicio de los mejores intereses de la nación.

Su visión es ser líder en comunicación de impresos más influyentes del país, asegurando productos y servicios de calidad con rentabilidad insuperable.

Dentro de sus valores destacan la calidad, el respeto mutuo, la innovación y creatividad, la objetividad, la imparcialidad y la puntualidad en las informaciones.

El ámbito en el cual se desarrolla el periódico Rotativa es medios de comunicación, sobre todo a aquellos que se presentan a la ciudadanía en ediciones impresas y digitales diario. En República Dominicana existen ocho periódicos que circulan diariamente en versión impresa.

El periódico Rotativa tiene cuatro elementos diferenciadores frente a otros medios de comunicación de su misma categoría: posee un plan para suscriptores que brinda beneficios, como ofertas en boletas para conciertos, confirma la veracidad de las noticias antes de ser publicadas, crea contenido propio e innovador y está apostando a lo digital con iniciativas como grupos de WhatsApp, podcasts informativos, resumen de noticias en vídeos, entre otras.

3.2 Objetivos del plan

3.2.1 Objetivo general:

Diseñar estrategias dirigidas a los colaboradores del periódico Rotativa para impulsar un plan de Responsabilidad Social Corporativa que fomente el sentido de pertenencia del público interno por la empresa.

3.2.2 Objetivos específicos:

Preparar las herramientas de comunicación bidireccional para conocer las necesidades e inquietudes de los colaboradores del periódico Rotativa.

Definir las acciones del plan de Responsabilidad Social Corporativa para aportar con el desarrollo integral de los colaboradores del periódico Rotativa.

Crear campaña interna que sea el vehículo de promoción y conocimiento de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa interna.

Establecer los canales de comunicación interna de la empresa más adecuadas para comunicar las acciones de Responsabilidad Social Corporativa interna.

Identificar los públicos externos e internos de la empresa, sus requerimientos y necesidades.

3.3 Segmento del público del periódico Rotativa

3.3.1 Público general

Figura No. 21. Stakeholders de la empresa



Elaboración propia

3.3.2 Público Interno

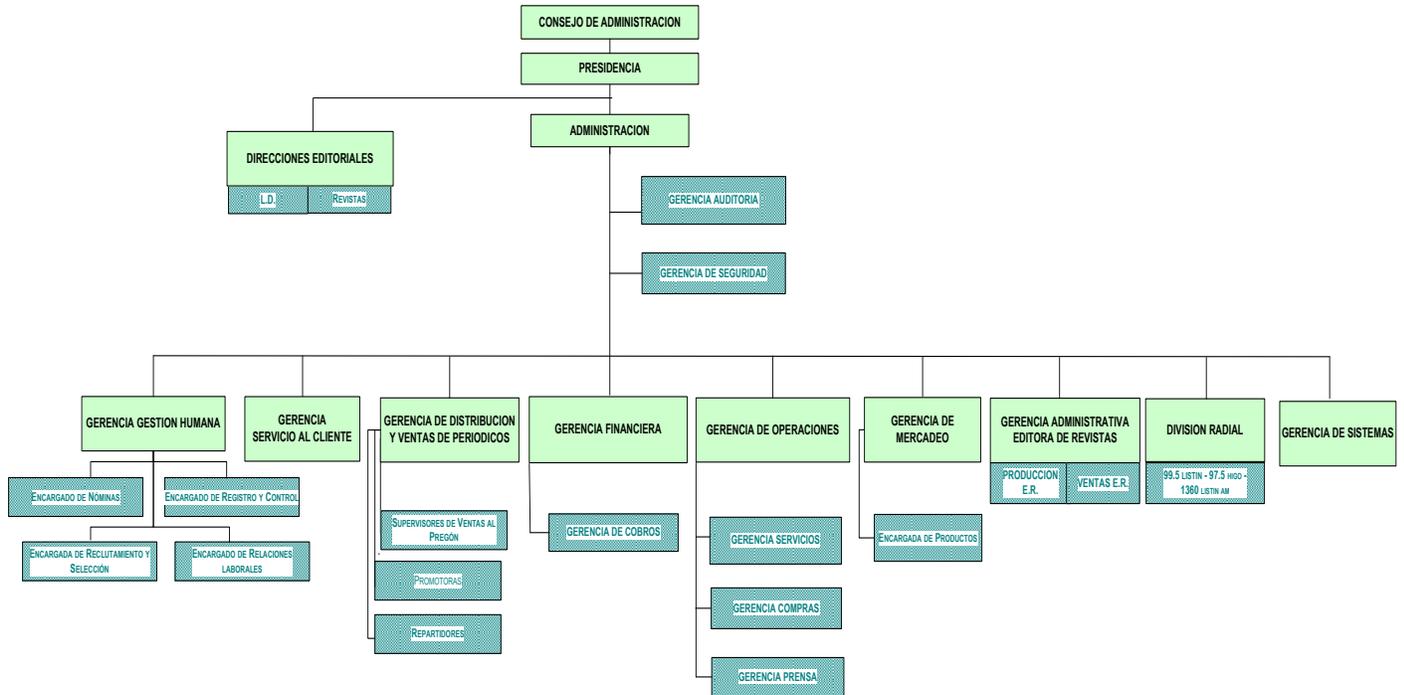
3.3.2.1 Departamentos de la empresa

1. Administración General
2. Dirección Editorial Rotativa
3. Dirección Editorial rotativa.com
4. Dirección Editorial Revistas
5. Relaciones Públicas
6. Radio Prensa
7. Radio Rotativa
8. Contraloría

9. Créditos y cobros
10. Finanzas
11. Mercadeo
12. Ventas Rotativa
13. Ventas de revistas
14. Servicio al cliente
15. Operaciones
16. Distribución y ventas
17. Servicios administrativos
18. Servicios generales
19. Compras
20. Gestión Humana
21. Sistemas y tecnología
22. Seguridad
23. Auditoría

3.3.2.2 Organigrama de la empresa

Figura No. 22. Estructura del periódico Rotativa



3.4 Estrategias

1. Crear campaña para comunicar plan de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa de los colaboradores del periódico Rotativa.
2. Establecer herramientas de comunicación interna que impulsen la integración y el sentido de pertenencia de los colaboradores del periódico Rotativa a través de un plan de Responsabilidad Social que fomente su desarrollo integral y la productividad.
3. Diseñar una estructura dentro de la organización que mejore los programas de ayuda.

3.5 Tácticas

Tabla No. 20. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa

Canal Genérico	Contenido	Periodicidad	Administrador
Reuniones periódicas	Temas pendientes, metas de la semana, retroalimentación de objetivos, entre otros de interés de cada área.	Una vez a la semana de 15 a 20 minutos.	Director de cada departamento. Comunicación interna.
Alianzas con ministerios y universidades	Acuerdos interinstitucionales para conseguir becas y media becas para colaboradores de la empresa.	Según se requiera.	Alta gerencia.
Actividades de integración temáticas	Tomando en cuenta las fechas festivas a cada departamento, organizar una pequeña actividad temática.	Según se requiera.	Comunicación interna. Protocolo.
Reconocimientos	Destacar la labor de los empleados estrellas para motivarlos en su trabajo. Dar bonos de supermercados para motivar a los demás.	Una vez al mes.	Alta gerencia. Director de cada departamento. Comunicación interna.
Día familiar	Integrar a los colaboradores de la empresa con los familiares. Sería especie "field day" al aire libre.	Una vez al año.	Comunicación interna. Protocolo.
Encuestas y entrevistas	Realizar encuestas y entrevistas a los colaboradores para tener una comunicación bidireccional y escuchar sus quejas y sugerencias.	Según se requiera.	Comunicación interna.
Manual de gestión de crisis de recursos humanos	Saber reaccionar ante una crisis que involucre a un colaborador de la empresa.	Actualizar según se requiera.	Comunicación interna. Alta gerencia.

			Gestión Humana. Director de cada departamento.
Programa de pasantías para hijos de colaboradores	Permitir que los hijos de los colaboradores tengan su “primer empleo” con duración de un mes en un área de la empresa.	En verano.	Comunicación interna. Gestión Humana.
Regalos temáticos en fechas especiales	Dar un presente a los colaboradores por el Día de las Madres, Día de los Padres, Día de la Familia (porque en Rotativa somos una familia).	En fechas especiales.	Comunicación interna.
Capacitaciones	Talleres para los colaboradores sobre finanzas personales, cuidado de la imagen profesional, cuidado de la salud, liderazgo...	Según se requiere.	Comunicación interna. Gestión Humana.
Asistencia psicológica	Hay colaboradores que disminuyen su productividad por la existencia de un problema personal que le dificulta sus horas de trabajo. Contar con un especialista que pueda darles apoyo al respecto.	Según se requiera.	Gestión Humana.
Tardes de karaoke	¿A quién no le gusta cantar debajo de la ducha? ¿Y si lo hacemos en nuestro segundo hogar? Realizar tardes de karaokes.	Un viernes al mes.	Comunicación interna. Protocolo.
Zafacones de reciclaje	Colocar zafacones de reciclaje en toda la empresa para que el colaborador cree conciencia por el medio ambiente.	Fijos.	Administración. Gestión Humana.
Política de bonos por desempeño y	Como una de las preocupaciones de los	Conversar con la Alta	Administración.

desarrollo profesional	colaboradores de la empresa son los temas de finanzas, un bono por desempeño o por graduarse o alcanzar una meta aumentará su sentido de pertenencia en la empresa y mejorará su productividad.	Gerencia.	Gestión Humana.
Aumentar días de vacaciones como regalo	Como la empresa tiene bajos salarios, podría dar una compensación de más días de vacaciones.	Conversar con Alta Gerencia (Tomar en cuenta leyes).	Administración. Gestión Humana.
Empresa inclusiva	Crear política de que el 5% de los colaboradores de la empresa deben ser personas con alguna discapacidad motora, mental... La empresa deberá ser inclusiva en todo el sentido (rampas, baños...).	Conversar con Alta Gerencia (Tomar en cuenta leyes).	Administración. Gestión Humana. Alta Gerencia.
Campaña para promover el consultorio de salud ubicado en el parqueo	Este es poco conocido y los colaboradores se sienten mal, prefieren irse a la farmacia o a la emergencia de un centro médico. Hay que acondicionar el lugar.	Conversar con Alta Gerencia	Administración. Gestión Humana. Alta Gerencia.

Elaboración propia

A CONSIDERAR:

**Todos los mensajes sobre estrategias y tácticas de la Responsabilidad Social Corporativa dirigida a los colaboradores deben salir del departamento que maneje esta área, de la Alta Gerencia y de Gestión Humana o Relaciones Públicas.

**Tácticas están sujetas a presupuesto de la empresa, problemas de comunicación interna, problemas de responsabilidad social corporativa, necesidades de los colaboradores, entre otros factores.

3.6 Medios de comunicación que intervienen en la gestión de Responsabilidad Social Corporativa

- Murales.
- Correo institucional.
- Tarjetas colocadas en escritorios.
- Pergaminos en los departamentos.
- Llamadas personalizadas.
- Reuniones.
- Eventos sociales y corporativos.
- Buzón de sugerencias.
- Revista institucional.

3.7 Mensaje clave

Tabla No.21. Informaciones prioritarias

Mensaje principal o paragua
El periódico Rotativa implementa un plan de Responsabilidad Social Empresarial interno para sus colaboradores. Danos tus sugerencias y te haremos todo lo posible por ayudar con tu desarrollo integral.
Mensaje 1. Las finanzas son importantes para ustedes y para nosotros también. Las charlas son esenciales para que aprendas a manejarte económicamente.
Mensaje de soporte
<ul style="list-style-type: none">○ Sabemos que las finanzas no te dejan concentrarte en el trabajo, estamos haciendo un plan para que olvides eso que te distrae. Pronto te sentirás mejor.

Elaboración propia

3.8 Programación

3.8.1 Implementación por etapas del plan de Responsabilidad Social Corporativa interno

Tabla No.22. Planeación

Etapas	Acciones
Primer Q	Recolección de datos, reuniones con Alta Gerencia y ajustes del plan.
Segundo Q	Comunicación del plan al organigrama institucional y creación de presupuesto.
Tercer Q	Implementación del plan.
Cuarto Q	Evaluación del plan, cumplimiento, resultados y ajustes.

Elaboración propia

CONCLUSIONES

El periódico Rotativa, tal como se formuló en la introducción del estudio, necesita un plan de Responsabilidad Social Corporativa dirigido a sus colaboradores ya que su público interno se siente poco valorado por la empresa.

Pese a que el medio de comunicación, que se presenta al público en sus versiones impresa y digital, cuenta con algunos programas de ayuda situacionales para los colaboradores del periódico, algunos no son conocidos ni comunicados y otros no son utilizados porque no satisfacen sus necesidades.

El 77% de los colaboradores no conoce un programa de Responsabilidad Social Empresarial dirigido a ellos por parte de la empresa. Si se contara con un plan que ellos pudiesen valorar y darle un uso continuo, el 97% de ellos estaría más motivado con su trabajo.

El 73% de los colaboradores tiene como sus preocupaciones el salario y el 56% agrega que le gustaría recibir apoyo en el área de finanzas, por lo tanto sus preocupaciones están enlazadas con sus necesidades.

Otros resultados arrojados presentan que los colaboradores de la empresa se sienten alejados de los ejecutivos en cuestiones de comunicación interna. Los entrevistados corroboraron con esto porque la comunicación que se gestiona aquí es unidireccional: desde la Alta Gerencia hacia los colaboradores.

Para que los colaboradores del periódico se sientan como en casa en su área de trabajo y perciban que son tomados en cuenta en buena lid por la Alta Gerencia, el plan de Responsabilidad Social Corporativa dirigido al público interno presenta acciones como reuniones periódicas, alianzas con ministerios y universidades, actividades de integración temáticas, reconocimientos, día familiar, encuestas y entrevistas de retroalimentación y un manual de gestión de crisis de recursos humanos.

Sin embargo, el periódico Rotativa se preocupa por sus colaboradores a través de programas de ayuda que como se ha expresado no son comunicados correctamente. Ante esto, el plan plantea los medios de comunicación interna que intervendrán el proceso de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa, como son murales, correo institucional, reuniones, buzón de sugerencias, eventos sociales y corporativos, revista institucional, entre otros.

RECOMENDACIONES

Tras los hallazgos encontrados en la investigación, se hacen las siguientes recomendaciones a los ejecutivos del periódico Rotativa:

1. Implementar el plan de Responsabilidad Social Corporativa interna para aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa.
2. Realizar encuestas de satisfacción laboral con frecuencia a sus colaboradores para saber si el plan está funcionando o si se deben hacer algunos ajustes y cuáles.
3. Crear otras herramientas de comunicación interna que sean más innovadoras y menos tradicionales que las actuales.
4. Implementar en la Alta Gerencia la cultura de que la comunicación interna es más allá de transmitir mensajes, sino saber escuchar al colaborador y tener una retroalimentación constante.
5. Fomentar la creencia de que “primero la casa y después lo demás”, haciendo referencia a que si las cosas van mal con los colaboradores, esto se reflejará fuera.

REFERENCIAS

Libros

Antelo, Y & Robaina, D. (2015). *Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria*. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”.

Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid, España: Ediciones Akal.

Berenson, M & Levine, D. (1982). *Estadística para administración y economía*. México: Interamericana.

Carroll, J. (1993). *Human Cognitive abilities*. New York, Estados Unidos: Press Syndicate of the University of Cambridge.

Córdoba, A. (2007). *El corazón de las empresas. Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación de la vida profesional y personal*. Barcelo, España: ESIC Editorial.

Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid, España: Paraninfo Cengage Learning.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Goleman, D. (2004). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

Hernández R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. D.F, México: McGraw-Hill.

Kerlinger, E., & Pedhazur, E. (1973). Multiple regression in behavioral research. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

Martínez, H. (2005). El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Moss, R. (1997). Las nuevas fronteras del management. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Navarro, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica. Madrid, España: ESIC Editorial.

Raich, M. & Dolan, S. (2009). Más Allá. Empresa y Sociedad en un mundo en transformación. Barcelona, España: Profit Editorial.

Rangun, V. & Karim, S. (1991). Teaching Note: Focusing the Concept of Social Marketing. Cambridge, MA: Harvard Business School.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas, Venezuela: Editora Panapo.

Perdiguero, T. & García, A. (2005). La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos de la Gestión Empresarial. Madrid, España: PUV.

Trabajos de investigación

Barrio, E. (2016). La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Calcaño, Y. (2015). Estudio sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Estrella. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad APEC.

Fernández, M. (2016). Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso y resultados organizativos: un modelo integrador. Una aplicación a las empresas en España. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Luna, A. (2014). Creación de una campaña de Responsabilidad Social Corporativa para Alianza ONG, INC. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad APEC.

Mariño, J. (2015). La responsabilidad social corporativa (RSC) en el sector hotelero: propuesta de una medida del desempeño a través de variables de marketing. Madrid, España: Universidad de Extremadura.

Mejía, W. (2015). Auge de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la República Dominicana. Casos: Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) y Banco Popular Dominicano (BPD). Santo Domingo, República Dominicana: Universidad APEC.

OIT. (2007). Conferencia Internacional del Trabajo. 96ª Reunión 2007. La promoción de Empresas Sostenibles.

Revistas

Bybee, R. (1991). Planet Earth in crisis: how should science educators respond? *The American Biology Teacher*, 53 (3), 146-153.

Henríquez, R & Oreste, R. (2015). Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 8, 23.

Documentos en línea

Cajiga, F. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Septiembre 2019, de Cemefi.org. Sitio web: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

ExpokNews. (2009). ¿A qué nos referimos con relaciones con el público interno? Septiembre 2019, de Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE. Sitio web: <https://www.expoknews.com/a-que-nos-referimos-con-relaciones-con-el-publico-interno/>

Meneses, L. (2007). Responsabilidad social interna y ejemplo empresarial. Septiembre 2019, de Gestipolis. Sitio web: <https://www.gestipolis.com/responsabilidad-social-interna-y-ejemplo-empresarial/>

Palomo, S. (2017). Responsabilidad Social Corporativa con los trabajadores. Junio 2019, de Grupo 5. Sitio web: <http://erreese.com/gestion-de-las-personas/responsabilidad-social-los-trabajadores/>

Pérez, J. & Gardey, A. (2009). Bienestar social. Junio 2019, de Definicion.de. Sitio web: <https://definicion.de/bienestar-social/>

Rosell, G. (2016). Los nuevos retos de la Responsabilidad Social Corporativa. Septiembre 2019, de ideas.llorenteycuenca.com. Sitio web: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2016/03/los-nuevos-retos-de-la-responsabilidad-social-corporativa/>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a colaboradores

Encuesta sobre la responsabilidad social del periódico Rotativa con los colaboradores de la empresa

La información proporcionada es totalmente anónima y de uso confidencial, siéntase en confianza de responder con toda sinceridad.

Perfil del colaborador

Sexo: a) Femenino b) Masculino

Edad:

- a) Menor de edad d) 39-48
b) 18-28 e) Más de 48
c) 29-38

Nivel Educativo:

- a) Básico b) Medio c) Licenciatura d) Postgrado
e) Doctorado

Tiempo que tiene laborando en la empresa:

- a) Menos de un año.
b) De 1-5 años.
c) De 6-11 años.
d) 12-17 años.
e) Más de 18 años.

Área en la que labora:

- a) Redacción b) Publicidad-Mercadeo c) Revistas
d) Recursos Humanos e) Administración f) Otra área

Responsabilidad social

1. ¿Conoce usted algún programa de responsabilidad social empresarial del periódico Rotativa dirigido a sus colaboradores?

- a) Sí. Especifique _____ b) No

2. ¿Conoce algunos programas de ayuda dirigidos a los colaboradores del periódico Rotativa o a sus familiares?

- a) Sí. Especifique _____ b) No

3. ¿Cree usted que el periódico Rotativa se preocupa por el bienestar social de sus colaboradores?

- a) Sí. Especifique _____ b) No

4. ¿Cuál considera que es el público más importante para los ejecutivos del periódico Rotativa? Haga un ranking empezando con el número 1 y terminando con el 5.

-Colaboradores _____

-Suscriptores _____

-Clientes de publicidad _____
-Proveedores _____
-El Estado _____

5. ¿Cree usted que el periódico necesita un programa de Responsabilidad Social Corporativa que vaya dirigido a sus colaboradores, en caso de que no lo tenga?

- a) Sí b) No

6. ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones como colaboradores del periódico?

- a) Seguridad laboral b) Conciliación de la vida privada y laboral
c) El salario d) Las horas de trabajo y extras e) El ambiente laboral
f) Otros. Especifique _____

7. ¿Cree usted que el periódico respeta sus derechos humanos y laborales a través de proyectos de inversión que mejoren su calidad de vida?

- a) Sí b) No

8. ¿Estaría más motivado con su trabajo si el periódico Rotativa contara con programas de Responsabilidad Social dirigido a su desarrollo integral?

- a) Sí b) No

9. ¿En cuáles aspectos de su vida le gustaría que el periódico le dé apoyo?

- a) Educación b) Vida familiar c) Salud d) Finanzas
e) Otros. Especifique _____

Cultura organizacional

1. ¿Cómo define el clima laboral en la empresa?

- a) Malo b) Bueno c) Muy bueno d) Excelente

2. ¿Cómo es la comunicación entre usted y la Alta Gerencia de la empresa?

- a) Nula b) Buena c) Muy buena

3. ¿Le hacen encuestas de satisfacción laboral con frecuencia?

- a) Sí b) No

Anexo 2

Guía de observación

Para su desarrollo

Responsabilidad Social	Calificación	Comunicación interna	Calificación
Programas de ayuda	5	Canales de comunicación	6
Gestos ante preguntas	5	Trato humano y clima laboral	8
Motivación de los colaboradores	7	Mensajes de Gestión Humana	5
Sentido de pertenencia	6	Lenguaje verbal y no verbal e imagen	8

Infraestructura

Elementos y mobiliarios	Calificación
Ubicación del lugar	9
Higiene del área de trabajo	8
Higiene de los baños	5
Mobiliarios de oficina (silla, escritorio, teclado, pc, teléfono, hojas...)	7
Iluminación	9
Conexión a internet en la pc y WiFi	8

Anexo 3

Mural

SALUD | Gerencia de Gestión Humana

Mayoría de Edad Hijos

Cuando tus hijos cumplen 18 años de edad, es necesario presentar en Gestión Humana la siguiente documentación:

- Copia de tu cédula
- Copia de cédula, acta de nacimiento y constancia de estudios vigente de tu hijo.
- De ser necesario, adicionalmente se te dará que completes un formulario IRS.

Las copias de cédula deben ser legibles y de ambos lados.

Procedimientos que esta manifiesta que tus hijos cuenten con cobertura sin costos adicional hasta haber cumplido sus 21 años.

Para mayor información al respecto, favor comunicarse a...

¿PARA QUÉ ACTUALIZAR TUS DATOS?

Un registro o base de datos son herramientas de trabajo vitales para gestionar información en tu empresa.

La importancia de mantener los datos actualizados radica sobre la necesidad de poder obtener: planes, cobros y otros documentos, así como el tener a la mano de una base rápida todos los datos relacionados contigo ante situaciones de crisis.

1. Identificar y registrar de cualquier modo que te realices la mejor oferta.
2. Comunicar contigo a los talleres ante situaciones de emergencia.
3. Apoyar rápido a los servicios que ofrecen: programas de trabajo, postulación en reclutamiento interno, créditos, actividades, capacitaciones, entre muchos otros.

Desde octubre 2017 hasta mayo 2017, al menos, actualizando la información de actualización de datos para poder gestionar nuestra gestión y servicios al trabajador ante situaciones de emergencia.

Aplicaciones de apoyo y herramientas para la información actualizada y operativa a los procesos de trabajo que permitan la gestión a los sistemas 2016, 2017 y 2018, actualizando el correo electrónico humanos@beneficios.com actualizando el formulario de actualización de datos que te ofrecemos.

MERCER MARSH BENEFICIOS

Enfermedades respiratorias

Conoce las diferencias entre asma, bronquitis y bronquiolitis.

El asma es una enfermedad crónica que afecta a las vías respiratorias. Se caracteriza por episodios de inflamación y estrechamiento de las vías respiratorias, lo que provoca síntomas como tos, sibilancias y dificultad para respirar.

Las causas más comunes de asma son:

- Factores genéticos
- Exposición a alérgenos
- Infecciones virales
- Contaminación

El tratamiento del asma incluye medicamentos que ayudan a reducir la inflamación y a relajar las vías respiratorias, así como evitar los desencadenantes.

Bronquitis

La bronquitis es una inflamación de las vías respiratorias inferiores. Se caracteriza por la producción de moco y tos.

Las causas más comunes de bronquitis son:

- Infecciones virales
- Contaminación
- Tabaquismo

El tratamiento de la bronquitis incluye medicamentos que ayudan a reducir la inflamación y a relajar las vías respiratorias, así como evitar los desencadenantes.

Bronquiolitis

La bronquiolitis es una inflamación de las vías respiratorias inferiores. Se caracteriza por la producción de moco y tos.

Las causas más comunes de bronquiolitis son:

- Infecciones virales
- Contaminación

El tratamiento de la bronquiolitis incluye medicamentos que ayudan a reducir la inflamación y a relajar las vías respiratorias, así como evitar los desencadenantes.

Mensajes enviados al correo

GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA
POLÍTICA DE VESTIMENTA EN LA EMPRESA

DAMAS

PERMITIDO

- Conjunto de chaqueta con pantalón o falda de vestir (no menos de tres dedos por encima de las rodillas).
- Blusa con o sin cuello, con mangas largas, tres cuartos o cortas.
- Camisias mangas largas.
- Vestidos con chaquetas.
- Pantalones de vestir (holgados).
- Zapatos de vestir cerrados.

NO PERMITIDO

- Barriga, ombligo o espalda al descubierto, escotes.
- Pantalones muy ajustados o minifaldas.
- Tela de licra o franela.
- Transparencias o brillo.
- Shorts o bermudas.
- Gorras dentro de las oficinas.

CABALLEROS

PERMITIDO

- Chaqueta formal o casual con pantalón de vestir.
- Camisa de vestir mangas largas o cortas, con o sin chaqueta.
- Corbata.
- Zapatos formales con calcetines.

NO PERMITIDO

- Tela de licra, franela, o micro (mollita).
- Transparencias o brillo.
- Bermudas o shorts.
- T-shirts con o sin cuello.
- Gorras dentro de las oficinas.
- Tenis o sandalias.



USO DEL CELULAR EN LA OFICINA
 Sugerencias básicas para usar el celular en el área de trabajo



El teléfono celular se ha vuelto "casi" imprescindible para nuestra vida, pero no debemos olvidar que su uso de forma apropiada, en el horario de trabajo, es responsabilidad independiente de cada uno de nosotros.

Aquí repasamos 5 reglas fundamentales:

- 1. Siempre en tono bajo, en modo silencioso o vibrador.**
 Esta es la principal regla de convivencia para evitar molestar a los compañeros con ruidos constantes. Para el área de servicio es reglamentario saber que el uso del teléfono celular cuando se está atendiendo a una persona demostrará en gran medida el grado de educación que poseemos.
- 2. Revisión de las aplicaciones.**
 Estar todo el día revisando la pantalla del celular no contribuye a que podamos avanzar en las asignaciones. Es recomendable utilizar el horario de descanso para revisar las redes sociales y chats.
- 3. Control en las llamadas personales.**
 Toda regla tiene una excepción, sin embargo, debemos cuidar que este hábito no se convierta en algo cotidiano. Cuando recibimos una llamada personal en horario de trabajo es importante ser breves y mantener un tono de voz moderado.
- 4. No lo uses durante una reunión.**
 Es de muy mal gusto que mientras una persona habla las demás estén atendiendo la pantalla de su celular.
- 5. No hagas fotos ni videos.**
 Vivimos en la era de las Selfies, el Instagram, y Facebook pero esto no justifica que se estén tomando fotos o videos en la oficina, a los compañeros, sin su consentimiento, mucho menos compartirlas en las redes sociales.



CUMPLEAÑOS

Empleado	Área	Posición	Fecha
Diomedes Ramírez Del Carmen	Reparto	Repartidor	29/05/2019
Eric Yulay Vásquez Reyes	Soporte Técnico	Soporte Técnico II	29/05/2019
Juanig Ogando De Los Santos	Terminación	Compaginador	29/05/2019
Raysa Mary Almanzar Jiménez	Ventas Directas Listin Diario	Ejecutivo De Ventas	29/05/2019



Anexo 4

Mensajes sobre programas de ayuda



Octubre es el mes dedicado a la Salud de la MUJER, es por esto que queremos invitarte a participar de nuestra:

JORNADA DE SALUD FEMENINA

Donde especialistas en el área estarán realizando procedimientos de:

- Consulta Ginecológica
- Evaluación de mama
- Entrega de Material educativo

Fecha: 10 de Octubre del corriente.
Lugar: Dispensario Médico.
Horario: 8:00 a.m. - 5:00 p.m.

Importante:

Indistintamente de la ARS a la que pertenezcas, puedes participar presentando tu carnet de afiliado.

¡La salud es el regalo más grande, cuidala y protégelo!

SALUD || Gerencia de Gestión Humana



El Grupo de Comunicación Listín te invita a participar en nuestra

Jornada Cardiovascular 2019

Donde especialistas en el área estarán realizando:

- Llenado de encuesta de riesgo.
- Toma de tensión arterial.
- Toma de peso y talla para cálculo de IMC.
- Entrega de material educativo.
- Glicemia capilar (hasta las 10:00 a.m. y en ayuna).



Fecha: 26 de septiembre, 2019
Lugar: Salón de Entrenamientos
Horario: 08:00 a.m.-05:00 p.m.

Importante: es indispensable que presentes tu carnet de seguro médico sin importar la ARS a la que pertenezcas.

¡TE ESPERAMOS!

En este inicio de año nos visita la Terapeuta Holística Doris Chirinos con su taller:

Yoga de la Risa

Conecta con tu ser

Fecha: Viernes 18 de enero del 2019

Lugar: Salón de Entrenamiento

Hora: De 3:30 p.m.

IMPORTANTE: Cupo limitado. Favor inscribirse llamando a la extensión 2006 en la Gerencia de Gestión Humana.

¡Te esperamos!



Gerencia de Gestión Humana

Con Motivo al Día Mundial del Ahorro les invitamos a participar del Programa Preserva:



Fecha: Miércoles 31 de octubre de 2018

Lugar: Salón de Entrenamiento

Hora: De 9:00 a.m. a 11:00 a.m.

IMPORTANTE:

Cupo limitado. Favor inscribirse llamando a la extensión 2006 en la Gerencia de Gestión Humana.



*“Un centavo ahorrado es un centavo ganado”
Benjamín Franklin*



¡Te esperamos!

Gerencia de Gestión Humana

Anexo 5

Entrevista a ejecutivos

Encuesta sobre la responsabilidad social del periódico Rotativa con los colaboradores de la empresa

La información proporcionada es totalmente anónima y de uso confidencial, siéntase en confianza de responder con toda sinceridad.

Perfil del ejecutivo

Nombre:

Sexo:

Edad:

Nivel Educativo:

Tiempo que tiene laborando en la empresa:

Área en la que labora:

Cultura organizacional

1. ¿Cómo considera que es la comunicación de la Alta Gerencia con sus colaboradores: ascendente y descendente, solo ascendente, no hay comunicación? Justifique su respuesta.
2. ¿Mantienen los ejecutivos del periódico Rotativa una retroalimentación con sus colaboradores cuando la Alta Gerencia toma decisiones?
3. ¿Qué tan importante es la comunicación interna para los ejecutivos del periódico Rotativa?