



Vicerrectoría de Estudios de Postgrado

**Trabajo final para optar por el título de:
Magister en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

Título:

Estrategia de comunicación corporativa de las acciones de Responsabilidad Social para contribuir al posicionamiento de las marcas. Caso: Banreservas

Sustentante:

Jenny A. Santana

2014.1525

Profesora:

Alicia Alvarez

Santo Domingo

Abril 2016

Estrategia de comunicación Corporativa de la Responsabilidad Social



El banco de los dominicanos

Dedicatoria

A mis hijas Jannah y Naiah, a mi esposo Michael, mi familia por ustedes
valió la pena cada esfuerzo, cada desvelada, cada milla extra.
Ustedes son mi pedacito de cielo.

Agradecimientos

Agradezco a **DIOS** mi soporte, mi guía, por que cuidas de mí con esmero y particular atención.

A mi esposo **Michael**, mi apoyo y cómplice en todos mis proyectos, aunque NO siempre esté de acuerdo.

A **mis padres, hermanos y abuela** porque además de ser un apoyo logístico invaluable en mi vida, me han dado CONFIANZA para creer y soñar.

Al **Banco de Reservas** por proveerme la más rica experiencia profesional y laboral.

A **Don Orión Mejía** por haber creído en mi capacidad profesional.

A **Atabeira Estrella** por motivarme a iniciar la maestría que hoy concluyo, pero además por mostrarme una perspectiva de la vida totalmente distinta para mí, ganándote mi respeto y admiración.

A los y las **profesoras** que con singular cuidado se dedicaron a retarnos profesionalmente para dotarnos de las competencias necesarias para la práctica gerencial de la comunicación.

A todos mis compañeros, en especial a **Martha, Maikel, Mabell, Ana, Katty, Luanna y la lindita Katherine**, quienes hicieron este trayecto mucho más cálido y en sus particularidades me estimularon a crecer e inclinar la mirada hacia el horizonte.

A mi cuñis **Brenda** por su siempre atento seguimiento y claro, la eficiente **Zoraima**, quien en los últimos cuatro meses se ha convertido en el soporte logístico idóneo para culminar esta monografía.

INDICE GENERAL

Resumen	ii
Introducción.....	1
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Objeto de estudio	4
Campo de acción	5
Preguntas guías de la investigación	5
Metodología de la investigación	6
Técnicas de investigación a utilizar	6
Técnica de investigación cualitativa:	6
Técnicas de investigación cuantitativa utilizada	7
Muestra utilizada.....	7
Definición operacional de las variables:.....	8
Capítulo I. Marco teórico	9
1.1 Responsabilidad Social como estrategia de comunicación corporativa: Origen y evolución.....	10
1.2 Hacia lo interno: Responsabilidad Social como elemento de motivación e integración para los colaboradores, punto de partida de la reputación.	15
1.3 Hacia lo externo: Responsabilidad Social más allá de la filantropía.....	17
1.4 Marketing social Corporativo -MSC	20
Capítulo II. Estrategia de comunicación corporativa de la Responsabilidad Social	23
2.1 Resumen ejecutivo: Banreservas	23
2.1.1 Filosofía Corporativa.....	24
2.1.2 Programas y proyectos de Responsabilidad Social.....	25
2.2 Medios de comunicación institucionales	27
2.2.1 Medios o canales para la Comunicación Interna	28
2.2.2 Medios o canales para la Comunicación Externa.....	29
2.3 Mapa de stakeholders	29
2.4 FODA.....	33
2.5 Plan de acción propuesto	35

2.5.1 Comunicación interna	38
2.5.2 Comunicación Externa (Multistakeholders)	39
2.5.3 Comunicación Digital	40
2.5.4 Indicadores de evaluación	42
2.5.6 Cronograma.....	43
Conclusiones	46
Bibliografía.....	48
Anexos	51
Anexo #1 *Entrevista funcionarios vinculados.	51
Anexo #2 *Entrevista a funcionarios vinculados	54
Anexo #3 *Cuestionario aplicado a empleados:	56
Anexo #4 *Publicaciones en REDES SOCIALES	57
Anexo #5 *Publicaciones a través de Comunicaciones Internas:.....	63
Anexo #6 *Matriz de triangulación de variables	65

Resumen

Las siguientes páginas buscan establecer la cuota de contribución que tiene la ejecución de una adecuada gestión de la comunicación de las acciones o programas de la Responsabilidad Social en la reputación y/o posicionamiento de las marcas, pues no basta con hacer las cosas bien, es imperante comunicarlas aún mejor, para rentabilizar dichos programas en función de la buena imagen. En ese sentido, el sector financiero dominicano ha identificado las bondades que aporta el tener un posicionamiento en valores como Empresa Socialmente Responsable, sin embargo, esto debe ser fruto de un comportamiento ético y coherente en todo el accionar de la institución. No se trata de incorporar una estructura departamental en el organigrama, sino en las estrategias y decisiones, de manera que pueda influir en el que hacer de la banca, para que se pueda poner de manifiesto más allá del ejercicio financiero en sí mismo, con una perspectiva que trascienda en el tiempo y que aproveche las potencialidades y circunstancias propias de negocio para que además de ser rentable sea sostenible. ¿Y sostenible es aquello que tiene vocación de permanecer, existir y trascender? En el primer capítulo se plantearon las teorías, autores y conceptos que intervienen en el proceso comunicativo de la Responsabilidad Social, conjuntamente con una reseña del rol que desempeñan ésta tanto en lo interno y externo de las organizaciones. En el capítulo subsiguiente se realiza una valoración de como la empresa Banreservas inserta sus programas de RS dentro de su estrategia de comunicación corporativa, un análisis FODA de la entidad, asimismo se presenta un mapa de *stakeholders* y finalmente, esta monografía propone acciones y procesos que impulsarían el posicionamiento y reputación de la marca de referencia, a partir de la integración de la Responsabilidad Social como un eje fundamental en la comunicación corporativa a nivel interno y externo.

Cada paso importa... Cuando consumes creas el mundo en que vives.

Introducción

Comprender la dinámica que mueve a las sociedades hoy día es determinante para cumplir y gestionar de manera eficaz las expectativas individuales, emocionales, experienciales y sociales de todos los públicos de una empresa.

El concepto de Responsabilidad Social, en lo adelante RS, es en sí mismo, un comportamiento voluntario, ético, coherente y de respeto que realizan las organizaciones en su accionar estratégico hacia sus distintos grupos de interés, promueve el desarrollo sostenible de las sociedades donde operan y el progreso de dichos públicos, pues son estos los factores que determinan la imagen/percepción positiva o negativa de cualquier marca.

La incidencia de ese comportamiento ético propio o asumido por las empresas tiene un impacto significativo en la imagen y reputación corporativa, a pesar de que en los últimos años se ha producido mucha literatura sobre el tema, las empresas continúan utilizando las mismas estrategias y medios tradicionales para relacionarse con sus públicos, sin darse cuenta de que es necesario encontrar nuevas formas de comunicarse, mediante una conversación ética, transparente, responsable, pero sobre todo estratégica.

La problemática que enfrentan las empresas y organizaciones está en la ausencia de estrategias que permitan comunicar de manera efectiva la implementación de la RS. Esta investigación contribuirá a identificar acciones que favorezcan al éxito comunicativo de ésta, en el sector financiero, específicamente en el caso del Banco de Reservas, con la finalidad de favorecer los evidentes efectos positivos que tiene en la reputación, imagen, lealtad de los consumidores, además del reconocimiento y legitimación social de la empresa.

Esta monografía ***busca demostrar que vincular de forma adecuada las acciones de Responsabilidad Social incide favorablemente en la reputación de las marcas***, además de argumentar porque dicha comunicación debe iniciar con los colaboradores como el primer grupo de interés o stakeholders de cualquier empresa, sin que esté relacionado a una dimensión o sector específico al que pertenezca dicha organización.

La **justificación** de este documento radica en determinar cómo influye la ejecución de una estrategia de comunicación corporativa de Responsabilidad Social, en la reputación y posicionamiento de las marcas, tomando como caso de estudio la entidad financiera Banreservas, además identifica las áreas de oportunidad que tiene su proceso comunicativo de la Responsabilidad social.

En el orden teórico, este estudio no tiene la intención de proponer nuevas teorías o principios, sino que toma en cuenta los textos y autores que previamente han abordado el tema, partiendo de que las organizaciones se mantienen implementando paradigmas de comunicación tradicionales, para vincularse a sus grupos de interés, sin darse cuenta de que la forma de comunicarse ha cambiado significativamente.

Cabe señalar que en lo referente a los aspectos metodológicos, por sus características y particularidades la actual investigación es **aplicada**, pues busca la ejecución de los conocimientos obtenidos a través de ella y dado que los instrumentos utilizados son la entrevista, la encuesta y la observación, se considera un **estudio de campo**.

Las técnicas trabajadas fueron *cualitativas* y cuantitativas. Esto permitió realizar un análisis profundo que arrojó una visión global sobre el tratamiento dado al tema de la Responsabilidad Social por la marca estudiada, tanto en la comunicación interna como externa, identificar de qué manera las comunica, cuales medios utiliza, con qué frecuencia lo hace, y cuál es el enfoque que tienen los directivos que intervienen en la gestión de la comunicación.

En la práctica, un diagnóstico certero beneficiará el establecimiento de metas y su posterior cumplimiento, la planificación y ejecución de los objetivos comerciales de toda organización, por lo que no sólo es necesario, sino imprescindible analizar los factores que determinan e inciden en las estrategias y políticas de gestión de la comunicación.

Un elemento interesante en el orden social sobre la Responsabilidad Social de Banreservas es que para ésta, el desarrollo integral de los sectores productivos nacionales constituye la base sobre la que se sustenta el progreso social y el bienestar económico; por ello asume que esto sólo podrá alcanzarse con empresas disciplinadas, eficaces, bien organizadas y dirigidas con tecnología adecuada, con un personal eficientemente motivado y orientado a producir y a servir con calidad.

Para el presente estudio se cuenta con las condiciones necesarias para culminarla de manera exitosa, tomando en cuenta el alcance y limitaciones de la misma. En cuanto a la comunicación interna, elemento fundamental en la comunicación corporativa, este documento no abordará a profundidad aspectos de clima organizacional, solo toma en cuenta aquellos elementos relacionados con cultura organizacional, sentido de pertenencia y motivación laboral desde un punto de vista que sirva para apoyar los objetivos de esta investigación.

Esto así, debido a que al momento de realizar la investigación, la entidad se encuentra en un proceso de reingeniería, producto del cual el área de Comunicación Interna dejó de ser parte de la estructura en el organigrama de la Dirección General de Relaciones Públicas, unidad encargada de planificar y ejecutar el plan de comunicación corporativa, pasando a ser una dependencia de la Dirección de Capital Humano.

Objetivo general

Proponer una estrategia de comunicación corporativa que plantee acciones y procesos que favorezcan el posicionamiento y reputación de la marca, a partir de la inserción de la Responsabilidad Social como un eje transversal de la comunicación institucional.

Objetivos específicos

1. **Identificar las teorías y autores** que avalan la necesidad de una adecuada gestión de la comunicación de la RS.
2. **Valorar la práctica** de la gestión de la comunicación corporativa de Banreservas, cómo comunica sus programas de RS y cuales medios de comunicación interna y externa utiliza.
3. Plantear las **áreas de oportunidad** que tiene la marca para desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa de los programas y actividades de RS.
4. Establecer un **mapa de stakeholders** de la entidad bancaria.
5. **Proponer una Estrategia de Comunicación Corporativa** que favorezca el aprovechamiento de la RS para impulsar la reputación de la Banreservas.

Objeto de estudio

Cada pieza comunicativa conlleva y realza la identidad e imagen corporativa de la organización que la emite, por consiguiente, la gestión de la comunicación de la Responsabilidad Social no escapa a esta aseveración, es por ello que el objeto de estudio de la presente investigación es la **Comunicación Corporativa, específicamente de la marca Banreservas.**

Para Gary Kreps la Comunicación Corporativa es definida como el Modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

En un enfoque integrado de esta, se define como toda la comunicación originada dentro una organización que va destinada a todos los públicos y que intenta alcanzar unos objetivos planificados. En ella se intenta sistematizar cada aspecto de la marca, es decir la personalidad, la identidad e imagen en un todo coherente.

En lo referente a la práctica de la comunicación Corporativa de Banreservas es necesario destacar que *desde el 2012 la marca trabaja en una intensa y profunda reingeniería que incluye su modelo de comunicación tanto, interna como externa*, realizando las adecuaciones necesarias para establecer un modelo de comunicativo integrado en el que las áreas involucradas en el flujo y manejo de las informaciones, como son las direcciones de Relaciones Públicas, Capital Humano, Mercadeo y Comunicación Estratégica logren establecer una política de comunicación con un mismo hilo conductor, de manera que no se dispersen los esfuerzos realizados por cada una de dichas áreas.

Una vez concluya ese proceso de reingeniería será evidente la homogenización de los mensajes, los colaboradores estarán mejor informados de las acciones y/o proyectos que ejecuta la entidad, al tiempo que favorecerá una mejoría de la calidad del servicio ofrecido al público por dicha institución y por consiguiente repercutirá en la percepción y reputación de la misma.

Campo de acción

El **campo de acción** del presente estudio son las “**Estrategias de comunicación corporativa de la responsabilidad social de las entidades del sector financiero**”. En ese sentido, los bancos son organizaciones que contribuyen y/o son co-responsables de la estabilidad y crecimiento de la economía donde operan, por consiguiente tienen una alta incidencia en el bienestar colectivo.

Aplicar programas o políticas de Responsabilidad Social se ha transformado en altamente beneficioso para un importante número de empresas del sector financiero y la sociedad misma, en el caso de la empresa Banreservas ha superado el concepto de la filantropía, aprovechando las oportunidades que ofrece el negocio bancario creando **productos y servicios financieros solidarios** que otorgan facilidades a sectores que no resultan atractivos para el mercado de la banca y que a su vez no tienen acceso al sector financiero formal, con estas iniciativas se apoya la estrategia de creación de valor de la marca para la obtención de la confianza tanto de los inversionistas y clientes.

Preguntas guías de la investigación

- ¿Cuándo surge la necesidad de gestionar la comunicación de la RS?
- ¿Por qué debe formar parte de la comunicación estratégica?
- ¿Se considera la comunicación de las acciones de RS un eje importante de la comunicación corporativa?
- ¿Se toma en cuenta la vinculación directa que existe entre comunicar la Responsabilidad Social y la imagen y reputación de la empresa?
- ¿Por qué es importante establecer un mapa de público?
- ¿Qué tanto incide la adecuada gestión de la comunicación de la RS en la reputación?
- ¿Por qué los colaboradores constituyen el primer grupo de interés?

Metodología de la investigación:

Este documento servirá referente para otros estudios que aborden y traten el tema de la Responsabilidad Social en la Comunicación Corporativa, el cual busca la puesta en práctica de los conocimientos arribados de ella, así como las acciones propuestas, dicha particularidad es propia de **una investigación de tipo aplicada**.

Debido al nivel de conocimiento adquirido en la misma, es **descriptiva** ya que se vale del método de análisis que señala las características y propiedades del objeto de estudio y dado que utiliza instrumentos como la entrevista, la encuesta y la observación la convierten en un **estudio de campo**.

Esboza a través de un análisis **cuantitativo y cualitativo** las variables identificadas en las distintas técnicas, además compara cómo interactúan dichas variables entre sí.

Técnicas de investigación a utilizar

Es necesario mencionar que siendo una investigación de orden social, utiliza las técnicas de investigación propias de esta. Se diseñó un plan de trabajo de 6 meses que incluyó una exploración documental y bibliográfica, la realización de entrevistas, la observación participante, el diseño y aplicación de una encuesta y su posterior análisis y evaluación de la información obtenida.

Técnica de investigación cualitativa:

- **Revisión bibliográfica**, todo estudio conlleva una fase de consulta de aquellos autores, libros, revistas, blogs, entre otros que hayan tratado el tema, esto permite obtener valiosos hallazgos que apoyan la premisa a desarrollar.
- **Revisión de documentos institucionales**, dado que esta monografía está centrada en la empresa Banreservas, era sine qua non una exploración y valoración de documentos institucionales que permiten tener una panorámica general de la empresa

como la memoria anual 2014, la página web institucional, además del plan estratégico de la Dirección de General de Relaciones Públicas.

- **Observación participante,** conllevó un seguimiento experiencial del quehacer comunicacional de la institución valorando aspectos como la utilización dada a los diversos canales o medios de comunicación internos y externos, el patrón seguido en las redes sociales institucionales de manera que permitieran sustentar la hipótesis. (Ver Anexos 4,5 y 6)
- **Entrevista a profundidad:** Fueron consultados funcionarios directivos de las áreas que gestionan la comunicación institucional en sus distintas facetas. Comunicación estratégica, comunicación interna y Relaciones Públicas, con el propósito de entender la visión y dirección de estos acerca de la RS y su papel en la comunicación corporativa. (Ver ANEXO # 1 y 2)

Técnicas de investigación cuantitativa utilizada

- **Encuesta:** Banreservas actualmente cuenta con unos 9,500 colaboradores activos diseminados en todo el país, de los cuales están clasificados en Administración general, consejo de directores, directores generales y directores, posiciones de mandos medios, mandos bajos y personal operativo. Para este estudio tomamos una muestra de 50 colaboradores para medir el nivel de conocimiento que tiene estos de la gestión que realiza la entidad como programas y proyectos de RS. (Ver ANEXO #3)

Muestra utilizada

Fue aplicado un cuestionario que contenía 5 preguntas combinadas de selección múltiple y cerrada, a 50 colaboradores, quienes fueron seleccionados al azar, tomando en cuenta que pertenecieran a los niveles de mandos medios, personal operativo, además la muestra incluyó 9 colaboradores ubicados en igual número de provincias, dado que la empresa estudiada tiene presencia en las 32 provincias.

Definición operacional de las variables:

Variable	Indicadores
Comunicación corporativa	-Eficiencia y eficacia en los flujos comunicación. -Diseño y ejecución de una planificación. -Mecanismos de evaluación de dicha planificación. -Coherencia y homogenización de los mensajes emitidos.
Comunicación interna	- Flujo comunicacional (redes de comunicación) - Grado de importancia y utilización de los canales e instrumentos de comunicación. - Diseño y cumplimiento de la una planificación -Tratamiento y frecuencia del tema de RS en los flujos de comunicación interna. - Eficiencia de las prácticas, canales y medios utilizados. - Grado de satisfacción con la política de comunicación vigente.
Cultura organizacional	- Nivel de conocimiento de la filosofía corporativa (misión, visión, principios y valores). - Sentido de pertenencia. -Mecanismos de retroalimentación
Responsabilidad social	-Nivel de información sobre los programas de RS. - Comportamiento y participación en las actividades de RS - Calidad de las relaciones con la comunidad. -Cantidad de campañas con información sobre el tema.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

La comunicación es inherente al ser humano y es esencial en sus formas más simples y complejas para que se dé un comportamiento de cooperación entre los individuos, y es imprescindible para el funcionamiento de cualquier organización. La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas conjuntas. (Gutierrez, 1988)

De acuerdo con la afirmación anterior, la comunicación es y debe ser para las organizaciones el eje transversal, del cual dependerá en gran medida el cumplimiento de las estrategias propias del proceso productivo, por lo que constituye en sí misma y el gestionarla correctamente, una estrategia competitiva.

La comunicación se da cuando hay intercambio de valores emocional y racionalmente. Por su lado la *comunicación Corporativa* conlleva gestionar elementos internos y externos propios de empresas u organizaciones y es la plataforma ideal para la obtención de la imagen deseada, siempre que se dirija de manera organizada y coherente con los objetivos comerciales.

Construir esa imagen deseada en la mente de nuestra audiencia objetivo, clientes / consumidores / stakeholders / respecto a los competidores, es lo que en marketing se le llama *posicionamiento* y el cual se edifica mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios y valores propios que deben responder a la estrategia empresarial.

De acuerdo con Miguel Del Fresno en el libro “El consumidor social: Reputación online y social media”, señala que la *reputación de marca* hace referencia a la percepción buena o mala que las personas (consumidores) pueden tener sobre una marca corporativa, producto o servicio. La percepción se construye a través de imágenes, impresiones o sensaciones externas.

La reputación sólo es controlable parcialmente ya que se crea y recrea a partir de las percepciones que conforman un estado de opinión, consideración y valoración de otros, a partir de las decisiones y comportamientos ético-morales y/o profesionales. Asimismo, se puede sostener que la reputación es una construcción social, un producto creado y acumulado de forma colectiva y que de manera inevitable tiene efectos positivos o negativos

sobre el despliegue social, económico, etc. al tener una indiscutible connotación pública. (Fresno, 2012)

1.1 Responsabilidad Social como estrategia de comunicación corporativa: Origen y evolución

El modelo de la comunicación antiguo (Hollander & Breen, 2010, Freeman, 1984) que planteaba una comunicación de arriba hacia abajo, vertical, en el que la empresa emite un mensaje a sus receptores/consumidores en función de lo que desea transmitir acerca de los atributos comerciales de los productos y/o empresa, ha quedado atrás, esto esencialmente porque los consumidores / clientes modernos son mucho más exigentes, ***vigilantes de la actuación social de las empresas*** que incluye sus prácticas comerciales, el mercadeo responsable de los productos, el cuidado del medio ambiente, el respecto a los derechos humanos, entre otros.

Las tecnologías de la comunicación y de la información, TIC, han convertido en una realidad la llamada “globalización”, porque la internet y las redes sociales han provocado que la comunicación sea de doble vía, privilegiando una interacción activa y sincera con los *stakeholders o grupos de interés*, término en inglés utilizado por primera vez en 1708 para determinar una persona o negocio que ha invertido dinero en algo.

Estos llamados grupos de interés ahora tienen potestad para participar en el proceso de diálogo, proponer y exigir sobre la base de hechos reales y verificables, es por todo esto que para una organización ser una marca líderes hay que comunicar bien.

En cuanto a la *Responsabilidad social* se identifica como una política que aborda toda la gestión empresarial, es compromiso voluntario adquirido por las empresas que buscan el mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad. Dicho compromiso debe ser asumido tanto por la empresa como por sus colaboradores con acciones que benefician a la sociedad.

La definición y alcance de esta ha sido motivo de debate no solo por su creciente importancia sobre un intangible muy valioso como lo es la *reputación*, sino también por los conflictos de intereses, temas sensibles que aborda y las limitaciones de esta.

Los temas más abordados son el desarrollo sostenible, el mejoramiento del entorno social, los derechos humanos, cuidado del medio ambiente, entre otros.

El discurso de la RS se viene tratando desde la década de 1990, a partir de ese momento se pueden encontrar documentos que abordan el tema desde distintos enfoques, como la economía, la dirección y administración de las empresas, la publicidad, la sociología, la comunicación, entre otras, sin embargo, todas ellas concluyen apelando a la *ética empresarial*.

Una investigación de la sección chilena del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ya en 2001 afirmó que *comunicar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia adentro de la empresa y hacia la comunidad es uno de los grandes desafíos que permitirán fortalecer dicha práctica organizacional*.

Edward Freeman en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), desarrollo la *Teoría de los Stakeholders* que establece y define que a aquellos públicos que resultan de interés para las corporaciones y la necesidad de gestionar un proceso comunicativo adecuado, es decir, escribió sobre la importancia de establecer “*quién o qué es importante*” para la empresa.

Esta teoría podría favorecer la transición entre la teoría del discurso y la práctica organizacional, este pensamiento plantea que los ciudadanos pueden y deben exigir los derechos desde todos los contornos, social, económico y político.

En el mismo libro, considerado un clásico, Freeman definió como stakeholders a cualquier individuo o grupo de individuos que son afectados o pueden resultar afectados por el éxito obtenido por la empresa y cuya relación con ella debe ser analizada, no solo desde la perspectiva del contrato jurídico o social, sino también desde el contrato moral.

Dentro de la configuración de los stakeholders existen expectativas de comportamientos de ambas partes, algunas que deberán ser satisfechas en el marco de las relaciones empresariales y otras que tienen que ver con el accionar ético de la organización.

Una teoría que complementa la anterior, es la *Teoría de Legitimación Social* (Lindblom, 1994), que describe que las compañías establecen *un contrato explícito e implícito* con la sociedad (Shocker y Sethi, 1973) y que al dar respuesta a las expectativas de los stakeholders las organizaciones buscan legitimidad, de manera que si la empresa responde a los valores sociales imperantes en ella, garantizará su éxito o al menos su supervivencia (Husillos, 2004)

Existe un contrato social en la Ciudadanía Corporativa (Capriotti, 2003), esto significa que las corporaciones y empresas participan como un ciudadano más, donde los valores corporativos se vinculan directamente con los valores de la sociedad donde participa dicha organización.

La *Teoría de la Acción Comunicativa* esbozada por Jünger Habermas (1987) enuncia que un acto de comunicación, es el lugar trascendental donde se encuentran el hablante-emisor y el oyente-receptor, y de manera recíproca reclaman sus posiciones en el mundo... y allí pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos.

Cuando se trata de comunicar los esfuerzos de RS la información que se proporciona debe contribuir a mejorar, mantener y proteger la imagen de la empresa, la cual debe ser vista como una solución a diversos problemas públicos, al fin y al cabo se trata de comportamientos empresariales éticos y comunicar dichos comportamientos ha de ser un ejercicio de transparencia que contribuya a construir una sociedad con mejor calidad de vida para todos.

Otras teorías tomadas en cuenta para elaborar este estudio fueron las planteadas en el libro *“Teorías de la Comunicación para las masas”* de los sociólogos Fleur y Ball-Rokeads 1982.

Funcionalismo Estructural: surgido en Inglaterra en 1930 en las ciencias sociales y la antropología social que asume a los medios de comunicación como un elemento imprescindible de la estructura social contemporánea, es decir que de estos no existir la sociedad en sí misma sería distinta.

Perspectiva Evolucionista: plantea que las sociedades se van transformando y especializando en una dirección establecida, en función de los objetivos fijados y en ese contexto los Medios de comunicación intervienen en el alcance y a la vez evolucionan conforme cambian los objetivos.

Interaccionismo simbólico: habla de la forma de entender qué representa los mass-media para la sociedad y los individuos enfatizan el carácter comunicativo. Los medios son parte esencial de los procesos de comunicación en las sociedades modernas.

Formulaciones psicológicas: los autores de las escuelas psicológicas reconocen una corriente cognitiva en los procesos mentales internos de los sujetos, son el objeto central del interés de las distintas corrientes. Aplicado a los medios, estudia los efectos que produce a los individuos, como reciben estos mensajes, que es lo que aprenden de ellos, etc.

Comunicar la RS es una misión en la que se deben sopesar muchos aspectos, pues aborda el modo de actuación de la organización con sus grupos de interés y a la vez abordar aspectos de la gestión corporativa y la reputación misma.

Para no incurrir en espacios de otras áreas de la comunicación dedicadas a la imagen y la reputación, debe concebirse la RS como una rendición de cuentas, que como lo recomienda José Félix Lozano (2005) no se limite a señalar aspectos económicos, sino que además se adicionen elementos sociales y medioambientales.

Carlos Ávalos, 2010, en el libro La marca, Identidad y Estrategia, afirma que las campañas de publicidad comercial deben ser capaces de generar relaciones emocionales con sus públicos / stakeholders.

Otro elemento interesante fue planteado por el estadounidense Phillip Kotler, quien en 1982 definió el Marketing Social como el diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo. Otra definición interesante es la de Kotler y Roberto, 1989 que dice que el Marketing Social es un conjunto de técnicas de gestión del cambio social que incluye el diseño, puesta en práctica y el control de programas *orientados a aumentar la aceptación de una idea o práctica social en uno o más de grupos objetivos*.

Según Kotler se trata de un esfuerzo organizado, dirigido por un grupo (el agente de cambio) que intenta persuadir a otros (los adoptantes objetivos) de que acepten, modifiquen, o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas".

Para lograr promover esos “productos sociales” es necesario combinar elementos básicos como delimitar el tono de la comunicación, qué medios utilizar, conocer las características de cada uno para incrementar su efectividad, a cuáles grupos de interés dirigir los mensajes y sobre todo, cómo combinarlos con la publicidad comercial, el alcance, la intensidad y frecuencia de dicha comunicación, esto además implica que los creadores deben conocer la configuración mental de los grupos de interés para incidir en sus pensamientos de manera efectiva.

Conviene que las empresas logren combinar los beneficios de herramientas conocidas como el reporting, mecenazgo, publicidad comercial en medios masivos, relaciones públicas, conferencias e informes de gestión, la comunicación en tiempo real, través de la web y las redes sociales, con herramientas propias del proceso comunicativo que conlleva una adecuada segmentación de los medios, mensajes y grupos de interés.

El resultado de disponer de una efectiva plataforma de comunicaciones que acompañe la puesta en marcha de una política de RS, genera reconocimiento, mayor reputación y contribuye a *generar valor para la empresa*, un retorno invaluable, pero, por encima de todo, favorece a la supervivencia de la organización en sí misma y de sus grupos de interés.

Lo más significativo es que dicho alcance en la reputación favorable es que debe ser producto de una *política sincera* de responsabilidad social y no el efecto de un ejercicio publicitario engañoso.

Si una organización tiene una práctica habitual de desempeño socialmente responsable, ya es un gran paso, para la compañía misma, y para la sociedad en general. Y si además establece mecanismos de evaluación y medición de dichos resultados, se ahorrará mucho esfuerzo y dinero en futuras acciones estratégicas en la búsqueda de tan anhelada rentabilidad.

1.2 Hacia lo interno: Responsabilidad Social como elemento de motivación e integración para los colaboradores, punto de partida de la reputación.

Existe una innegable interrelación entre la comunicación y la creación y funcionamiento de la organización. Las empresas están integradas por personas no por maquinarias, paredes o equipos tecnológicos, por lo que es necesario gestionar sus expectativas emocionales, sociales y relacionales, que la mayoría de las veces son obviadas por los administradores cuya preocupación principal es la rentabilidad.

La mayoría de los empresarios aún no están del todo convencidos de que los colaboradores son un grupo de interés prioritario, a pesar de realizar importantes inversiones en creación de un departamento de recursos humanos competente, en capacitaciones, beneficios y compensaciones, sin darse cuenta de que el colaborador es esencialmente un ser humano, cuyas necesidades y expectativas van más allá del salario mensual.

Chris Argyris (1957) psicólogo, en su obra "Personality and Organization: the conflict between system and the individual", consideró que las necesidades individuales contrastan con los requerimientos formales de la organización. Los formalismos, definiciones, las estructuras propias de la organización son una limitante para el ser humano.

Este proceso de Comunicar la Responsabilidad Social debe iniciar con la Comunicación interna dirigida al cliente interno, es decir, al colaborador. Surge como una respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su capital humano y retener a los mejores dentro de su entorno empresarial.

Las organizaciones requieren además que los colaboradores se adapten de forma expedita a los cambios, los cuales son cada vez más rápidos y la empresa requiere que asuman dichos cambios sin afectar los procesos productivos.

La comunicación interna busca implicar a todos los trabajadores en la gestión, logrando que estén más comprometidos con el proyecto empresarial y creando un ambiente laboral adecuado, todo esto nos conduce a la gestión de la Cultura Organizacional, definida por

Howard Schwartz y Stanley Davis en 1981, como el conjunto de creencias, expectativas, hábitos, valores, actitudes propias de los grupos existentes en todas las organizaciones.

Esta última determina la forma como funciona una empresa, la manera especial en que se asumen los procesos, como se da la comunicación, lo cual se observan a través de sus estrategias, estructuras y sistema.

En sentido general cuando los colaboradores creen y entienden lo que sucede en la organización, es mucho más probable que se comprometa con la gestión y proyecto empresarial, esto a su vez tendrá implicaciones en la eficiencia, eficacia y niveles de cooperación de estos.

La Comisión Europea, en su *Libro Verde*, reconoce una "dimensión interna" de la RSE afirmando que "dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud, la seguridad y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en el proceso de producción"

Martha Monsalve (2011), especialista en derecho laboral, afirma que hoy "se vive el auge de la RSE con el argumento de que el trabajador es quien contribuye a generar riqueza al empresario, y este último, por sentido de justicia debe hacerlo partícipe de las utilidades obtenidas.

Los programas de responsabilidad social contribuyen a mejorar el clima laboral y por ende, la productividad de empresa porque fomenta la participación de los colaboradores, por encima de cumplir una función en la producción, los *motiva y fideliza* a formar parte de la organización (retención de talento) y *crea ambientes favorables* porque mejora las relaciones con la comunidad y demás grupos de interés.

Esta nueva visión administrativa enfocada en resultados, eficiencia y calidad humana, hace necesario que se reformulen los paradigmas organizacionales y comunicacionales, donde el capital humano constituye el primer grupo de interés de la institución. *Great Place to Work Institute* para que exista un excelente lugar de trabajo es necesario construirlo con las experiencias enriquecedoras que se obtienen a partir de la diaria convivencia, generando un

entorno de confianza hacia las personas para las que se trabaja, de orgullo por lo que se hace y de compañerismo hacia las personas con las que se comparte el entorno laboral.

1.3 Hacia lo externo: Responsabilidad Social más allá de la filantropía.

La práctica voluntaria de muchas empresas de realizar “donativos” a instituciones y/o personas, hoy por hoy se ha convertido en una obligación, con dimensiones más amplias tanto hacia la comunidad como hacia los colaboradores y sus familias, dicho comportamiento que genera buena reputación y que favorece las actitudes positivas de los grupos de interés hacia la organización.

En el caso de las entidades financieras es valioso destacar que una cosa es asignar parte de las ganancias obtenidas por una entidad financiera para realizar acciones filantrópicas, y otra es ***utilizar la banca como herramienta de transformación social***.

Entender cómo afecta el buen ejercicio del sector financiero en el bienestar general de las personas, es imprescindible para asumir la Responsabilidad Social Corporativa como un tema medular en la toma de decisiones, estrategias y directrices.

Es decir, se trata de poner al servicio de la justicia social la gestión de la intermediación financiera pues dichas instituciones marcan la pauta para crecimiento económico y el desarrollo social porque determinan los usos del dinero, los sectores donde se invierte, en qué momento se invierten.

Se trata de realizar cambios en la estructura del negocio mismo, amparados en el principio de la transparencia, la lucha contra el lavado, la participación, la inversión de recursos bajo el criterio de transformar la sociedad, como crear empleos, inserción social y laboral de las personas, conjuntamente con la inclusión financiera de aquellos sectores marginados por el sistema.

De acuerdo a Jesús Javier Alemán Alonso *“la Banca ética es una realidad que ha demostrado que las finanzas son perfectamente compatibles con la ética y con el beneficio social. La*

existencia de los bancos éticos debe recordarnos nuestro derecho, como usuarios de la banca tradicional, a exigir la aplicación de criterios éticos en las políticas financieras y de inversión realizadas con nuestro dinero”.

La crisis financiera que inició en EEUU en 2007 y que arrastró a Europa y más tarde a todo el mundo, tuvo como consecuencia la caída de la actividad productiva, la demanda, el empleo y el consumo, todo esto ocasionado inicialmente por un comportamiento NO ético de quienes tenían la responsabilidad de regular, supervisar y controlar, como lo eran, los gobiernos, los bancos centrales, las instituciones reguladoras, los jueces, los auditores, supervisores, etc.

Ciertamente los acontecimientos económicos de 2007 tuvieron causas más allá del simple comportamiento ético o no, el planteamiento es que la organización que funcione bajo criterios éticos será una institución bien gestionada, esto no significa que no tome decisiones desacertadas pero bajo criterios meramente técnicos, sin embargo, es necesario la calidad y eficiencia de los mecanismos supervisores en el sistema que evite la manipulación de las leyes, así como la creación de incentivos perversos.

El comportamiento de una empresa no solo afecta o beneficia a los consumidores o clientes de la misma, sino que **sus acciones tienen implicaciones en un intangible muy valorado que es la reputación**, esta le ofrece a la empresa u organización una ventaja competitiva y un elemento diferenciador entre sus iguales, que luego de la crisis de la economía y en especial el sector financiero quedó muy afectada, ya que los clientes no sentían la confianza en la seguridad de sus inversiones.

Cabe señalar que entre los riesgos reputacionales básicos que pueden afectar a las organizaciones, se encuentran los que están asociados de catástrofes naturales de difícil predicción; aquellos fundamentados en las decisiones tomadas por el liderazgo de dichas empresas; los riesgos operativos, alusivos al modelo de negocios, a la cadena de suministro y toda la cadena de valor de las compañías; y los riesgos derivados de cambios bruscos en el marco regulatorio que sostienen a cualquier compañía. Cuando las organizaciones son capaces de gestionar esos riesgos crean lo que se llama *resiliencia*, que les permite enfrentar esos riesgos o dificultades y recuperar el equilibrio con éxito.

En cuanto a la reputación bancaria, de acuerdo al estudio **presentado por (LIBRO)** no descansa solo de los productos y servicios financieros que ofrece, sino que recae en ocho variables que deberán ser gestionadas para que resulten en pos de la reputación de la marca, ellos son la oferta de productos bancarios que responden a las necesidades económicas de sus clientes; el trato a los clientes por parte los colaboradores que trabajan de manera directa con estos, que sean capaces de inferir sus necesidades y puedan atenderla de forma efectiva y ágil, en todos los puntos de contacto, personal, por teléfono y online.

Las instituciones financieras son altamente sensibles a los cambios tecnológicos, es por ello que la innovación es otra de las variables a tomar en cuenta, a través de la inclusión de nuevos productos y servicios y uso de nueva tecnologías; un buen referente con empleador con lo que obtendrá colaboradores de más alto nivel; en el manejo abierto, transparente y responsable de las actuaciones de las autoridades de la entidad; en el liderazgo que representan sus autoridades; en la fiabilidad y reconocimiento como empresa rentable; y por último su compromiso con el progreso social la sociedad donde operan.

Como bien señala dicho el estudio, la Responsabilidad Social Corporativa es una variable que no se debe descuidar y que busca construir un vínculo con los clientes. Actualmente las compañías trabajan en traspasar las relaciones comerciales establecidas con sus clientes, en relaciones sociales de confianza orquestando un esquema de generación de un compromiso con la comunidad, la entrega de un servicio que demuestre y refuerce ese compromiso, que genere prosperidad.

Dicho modelo de RSC tuvo causas sociológicas, psicológicas y económicas enraizadas en las experiencias de graves de riegos sistémicos y de credibilidad que tuvo el sector financiero próximo al año 2008 con la quiebra de bancos internacionales como Lehman Brothers, JP Morgan, Merrill Lynch y otras instituciones financieras, la crisis cambiaria, el blanqueo de dinero, malas prácticas, falta de transparencia y conflictos de interés, condujeron a un endurecimiento de las condiciones del crédito, un incremento de los déficit públicos, los consumidores empezaron a ver los banqueros como gánster y una desconfianza generalizada.

Esa realidad llevó entre otras cosas a cambiar la visión del negocio promoviendo desde entonces, la accesibilidad y calidad de los servicios financieros, asumir un mayor compromiso

con la rendición de cuentas, el cliente dejó de ser un número estadístico para convertirse en una persona a quien debías conocer, entender bien sus necesidades, para así tratar de satisfacerlas.

Hoy día si las empresas o compañías son consideradas como “un buen vecino”, será un elemento diferenciador frente a las demás organizaciones, resaltando su actitud abierta, transparente e innovadora hacia el negocio.

1.4 Marketing social Corporativo -MSC

El bienestar de la sociedad ya no es solo una función de la administración pública, sino que las empresas han aceptado “voluntariamente” participar de forma activa en co-ayudar a la mejora en los indicadores que miden la calidad de las personas, esto bajo el aval de obtener una valoración positiva de los consumidores o stakeholders conjuntamente con la legitimación social.

Luis Alfonso Pérez, autor del libro “*Marketing Social, Teoría y Práctica*”, que recopila experiencias y aplicaciones del marketing social habla de cómo lograr la sensibilización de los colectivos e incidir en cambios sociales importantes que contribuyan a encontrar soluciones y ayudas, a través de la puesta en marcha de un plan de marketing social.

En lo referente al Marketing Social Corporativo, un artículo de Marisol Alonso Vásquez lo define como el conjunto de esfuerzos dirigidos a **cambiar un determinado comportamiento no favorable** dentro de la sociedad. De acuerdo con otros autores, se trata de otra manera de denominar al marketing con causa, que se refiere a cuando la empresa emplea recursos con el objetivo de cambiar comportamientos mediante la aplicación de los mismos principios empleados para el marketing de productos o comercial.

Esta nueva forma de relacionar a las empresas con sus grupos de interés inicia en los años ochenta en los Estados Unidos y ha demostrado que responde a una evolución de las exigencias y costumbres de las sociedades dando como resultado que las marcas no impongan valores a los consumidores, sino que son éstas las que adoptan los intereses sociales del público.

Algunos autores señalan que el Marketing social Corporativo se da cuando los objetivos van más allá del incremento en las ventas e inciden directamente en la transformación del perfil empresarial a largo plazo, de tal manera que el ***valor social buscado se convierte en un particularidad o atributo más de la marca.***

Otros autores lo visualizan solo como una herramienta de vincular los productos con causas sociales, dándoles a estos un elemento diferenciador y de mayor competitividad, cabe destacar que el Marketing Social Corporativo, no es marketing sin fines de lucro ni de causas sociales, sino más bien una técnica utilizada para incrementar las ventas y los beneficios propios de la práctica comercial.

El Marketing Social Corporativo facilita el desarrollo de ejes de comunicación que acentúen la imagen de marca a través de un **posicionamiento por valores:**

- Genera presencia gratuita en los medios.
- El consumidor sentirá que está vinculado esos valores y con la marca misma, permitiendo establecer un compromiso o conexión emocional con los clientes.
- En lo referente a los colaboradores es mandatorio que sea parte de la cultura organizacional para que se traduzca en fuente de motivación y respaldo a la institución.
- asimismo, contribuye a las actividades de fomento a las ventas efectivas, en aquellos casos que se establece que parte de las ganancias obtenidas por las ventas será destinada a una causa de interés social.

Durante toda esta investigación, los distintos escritores que han tratado de profundizar en el tema de las empresas socialmente responsable, hacen mucho énfasis en que para obtener ese posicionamiento en valores, esa valoración positiva, las acciones desarrolladas por empresa en pos de causas benéficas o determinados grupos de interés deberán ir acompañadas una gestión de comunicación que informe sobre los resultados.

Las organizaciones adquieren un papel preponderante en este nuevo ambiente de Mercado Social, donde las empresas incorporan en sus estrategias proyectos o programas dirigidos a apoyar causas sociales, deportivas, culturales, en favor de los enfermos, ancianos, etc. los

cuales son protagonizadas por los propios colaboradores, directivos y accionistas, en ocasiones por convicción propia otras debido a la presión del mercado o la comunidad donde dichas instituciones desarrollan sus actividades.

En conclusión, el Marketing Social Corporativo aún tiene mucho campo por recorrer cuyo éxito dependerá de la visión de la alta dirección de las organizaciones, así como de la profesionalidad y creatividad con la que se ejerza dicho puesto, además de una acertada combinación entre el marketing social y el tradicional logra que se le atribuyan diversas cualidades que no se poseen, se busca que el cliente relacione la marca y el producto a actividades e iniciativas sociales. (Vásquez, 2006).

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

2.1 Resumen ejecutivo: Banreservas

Al inicio del año 1941, la banca comercial de la República Dominicana era totalmente extranjera y dominada por tres bancos: Nacional City Bank of New York, con seis (6) oficinas; The Royal Bank of Canadá, con cinco (5); y The Bank of Nova Scotia, con una, para un total de 12 oficinas.

Las negociaciones llevadas a cabo entre el Gobierno Dominicano y The Nacional City Bank of New York (establecido en el país en 1926) se extendieron durante varios meses, concluyendo con la firma del contrato de compra-venta entre el futuro Banco de Reservas de la República Dominicana y The Nacional City Bank of New York.

Las primeras oficinas estaban localizadas en Santo Domingo, Santiago, La Vega, Puerto Plata, Barahona y San Pedro de Macorís. Poco a poco fue ampliando su presencia a toda la República, ***identificándose en forma directa y sostenida con las aspiraciones de cada comunidad y haciendo suyos los proyectos de desarrollo en todos los órdenes.***

Es una institución descentralizada del Estado Dominicano, ***cuenta con más de 10,000 empleados dispersos en todo el país en más 265 oficinas y áreas administrativas,*** cuenta con más de cajeros automáticos, una cobertura de más del 40% de los municipios del país, presencia en 63 de ellos y abarcando las 32 provincias de la República Dominicana.

Banreservas es la matriz del Grupo empresarial Reservas. Tiene como accionistas a más de diez millones de dominicanos, que con el transcurrir de los años *aumenta las expectativas y el compromiso de contribuir al desarrollo de la sociedad*, lo que ha sido posible gracias al respaldo constante de los diferentes sectores nacionales.

Desde el año 2012, está sumergido en **un proceso de transformación que busca introducir mejoras en todas las áreas, estandarizar los procesos, expandir redes de negocios y eficientizar los servicios.** Esta renovación procura agregar valor a sus servicios y otorgarle ventaja competitiva dentro del sistema financiero nacional.

2.1.1 Filosofía Corporativa

Banreservas se define de la siguiente manera:

Tenemos una responsabilidad con nuestros clientes y con nosotros mismos, pues somos los representantes directos de la marca Banreservas, y lo reflejamos con nuestras actitudes y comportamiento para vivir la marca a plenitud.

Este compromiso de servicios e identificación con la marca están basados en ciertos valores e ideas que resumen la esencia de nuestra personalidad como entidad bancaria, los que podemos asociar a nuestras propias vidas.

Banreservas es un banco firme, que está en crecimiento constante, para lo cual cuenta con gran respaldo, porque mantiene y cumple sus promesas y decisiones.

Banreservas es adaptable a los cambios que imponen los tiempos. Es receptivo hacia nuevas ideas y comparte su amplia experiencia con las generaciones presentes y venideras. Banreservas es una institución cuyo trabajo está comprometido directamente con la vida del país y la de sus ciudadanos, siendo la reserva económicamente confiable en la que se apoya el futuro del país.

Visión:

Ser el referente bancario, reconocidos por nuestra excelencia y calidad humana, ***comprometidos con el bienestar social y económico del país.***

Misión:

Impulsar la prosperidad y el bienestar de todos los dominicanos.

Valores:

- Compromiso
- Liderazgo
- Excelencia
- Integridad
- Innovación

2.1.2 Programas y proyectos de Responsabilidad Social

El Banco de Reservas de la República Dominicana no ha sido *exclusivamente* una institución financiera que oferta productos y servicios financieros, sino que desde sus inicios ha tenido una participación muy activa en *el respaldo al desarrollo económico nacional, **por filosofía y compromiso, tiene una intervención destacada en el fomento de la música, la literatura, la educación, el deporte, las artes plásticas, y todo lo que esté ligado desarrollo integral del ser humano***, colaborando hombro con hombro con instituciones de amplia proyección social al servicio de los más necesitados.

Como empresa socialmente responsable, profesa valores relacionados directamente con el quehacer institucional:

- Integridad: actuar siempre con transparencia, compromiso y equidad.
- Calidad de servicio: entender las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones con amabilidad y respeto.
- Eficiencia: mejorar y optimizar continuamente el uso de los recursos.
- Solidaridad: acercamiento con las comunidades y contribuir con su bienestar.

Actualmente, la institución destina recursos y esfuerzos orientados a retribuirle a la sociedad la confianza depositada en la institución, a través de una política de RS compuesta por varios programas y proyectos. El Voluntariado Banreservas, es una estructura organizacional que realiza acciones de solidaridad, filantropía, y de protección del medio ambiente con el proyecto de reciclaje “Vida” que opera los márgenes de los ríos Ozama y Yaque del Norte.

El reciclaje es una buena práctica que ayuda a reducir la basura generada, el proyecto Vida contempla un componente educativo que se lleva a cabo a través de charlas en escuelas y colegios, además de la incorporación de criterios ambientales en las decisiones administrativas.

Internamente la alta dirección se promueve la participación activa de los empleados en los operativos de reciclaje de Vida, al mismo tiempo se ejecutan campañas de concientización y educación sobre la reducción del consumo en todos los niveles, contribuyendo esto a que el cuidado al medio ambiente y el trabajo altruista sean parte de la cultura organizacional de la institución.

A través de sus 75 años de historia, la institución muestra un compromiso especial con la educación y la cultura de todos los dominicanos, el cual pone de manifiesto de múltiples maneras y una de ellas es la edición de producciones musicales de los principales intérpretes de los distintos géneros de la música popular dominicana.

En ese sentido, la empresa creó el **Centro Cultural Banreservas** el cual fue concebido con la finalidad de proporcionar a los dominicanos el espacio idóneo para promoción sociocultural con la realización de actividades abiertas al público, todos los días; conjuntamente trabaja en el rescate y difusión de obras importantes de la literatura, la historia y el pensamiento dominicano en general, libros que además son colocados en la una biblioteca virtual que incluye la web oficial; y la donación de colecciones bibliográficas a las bibliotecas que así lo soliciten.

No obstante, la política de RS de la institución contempla una inversión social diseminada en varios programas integrados dentro de la estrategia comercial, con la visión de aportar al desarrollo nacional, estos son:

- **Programa CREE**, diseñado para acompañar y desarrollar los proyectos de emprendimiento dominicano. Proporciona asesoría técnica e instrumentos financieros para que la puesta en marcha de ideas de negocio tengan el éxito garantizado. Involucra los proyectos en la comunidad de emprendimiento y los vincula con potenciales inversionistas, para ello, el programa participa en los eventos escenarios donde tienen presencia los emprendedores.
- Además de los números que muestran los indicadores de cualquier gestión empresarial, esta deberá contar con los clientes y consumidores que adquieran dichos productos o servicios, conscientes de esta realidad y de que una buena parte de los dominicanos tienen o han tenido problemas con su buró de crédito, Banreservas diseñó el programa **Preserva**, que es un programa de educación financiera y de recuperación de la capacidad crediticia, que inicia con un componente educativo sobre educación y cultura financiera, ofrece una vía ágil efectiva para buscar soluciones financieras a las personas que han sido excluidos del acceso a productos y servicios bancarios.

Este programa tiene como objetivo permitir a miles de personas corregir sus prácticas inadecuadas, con lo cual que podrán tener una segunda oportunidad y mirar hacia el futuro con esperanza.

- **Programa Prospera:** Banreservas desde sus inicios ha tenido un papel fundamental en el acompañamiento a los sectores productivos, por lo que diseñó dicho programa para impulsar su desarrollo, sobre todo aquellos con alto potencial de exportación, esto, por medio de la inyección de recursos económicos para el fomento y mejoramiento de las técnicas relacionadas con el proceso de producción para que produzcan más y mejor, facilitando así el crecimiento, la competitividad y el desarrollo de los diversos sectores productivos dominicanos.

Otras acciones incluidas dentro la política de Responsabilidad Social de la empresa están:

- Donaciones a instituciones benéficas que requieran apoyo económico puntual.
- Patrocinio a actividades y/o eventos deportivos.

2.2 Medios de comunicación institucionales

A raíz de un estudio de clima laboral en la organización, conjuntamente con una profunda reestructuración en el organigrama, se han dispuesto una serie de medidas orientas a cambiar la valoración que tienen los colaboradores sobre la cultura organizacional en todas direcciones, incluyendo la responsabilidad social.

En lo concerniente al área de Comunicación interna, que antes pertenecía a la Dirección General de Relaciones Públicas, pasó a ser una estructura en el organigrama de la Dirección de Capital Humano, por lo que se experimenta un redireccionamiento en el enfoque de sus contenidos (forma y fondo) e importantiza en mayor proporción a los colaboradores, dándoles más participación en los procesos organizacionales y logrando una mayor integración.

La comunicación que se pone de manifiesto vía “Comunicaciones Internas” es vertical, donde la empresa dice lo que quiere decir y ahí queda, sin darse la importancia necesaria al proceso de feedback.

Desde Capital Humano se trabajan estrategias que promuevan la inclusión de los colaboradores en todo el país, obteniendo como resultado mayor integración, impactando positivamente en el clima laboral de la organización.

Al hablar de comunicación es inevitable señalar los canales o medios utilizados en la práctica comunicativa, determinar las características, ventajas y desventajas de cada uno, el alcance y frecuencia en su uso.

Al emitir las informaciones a los colaboradores solo se identifica como RS de manera directa, las actividades del Voluntariado.

Las informaciones de los demás programas se comunican como parte de la estrategia comercial de la entidad; solo en la página web y eventualmente en los discursos del administrador general es que los identifica como RS.

2.2.1 Medios o canales para la Comunicación Interna

Siendo una organización de gran tamaño, con colaboradores diseminados en toda la geografía nacional, es la empresa matriz del Grupo Reservas y usa para su comunicación interna los siguientes medios o canales:

- La intranet
- El Outlook para el envío de correos.
- Murales informativos
- Revista interna (entrenosotros)
- Reuniones de trabajo interdisciplinarias/interdepartamentales.

Estos medios o canales se utilizan de acuerdo a la naturaleza las funciones de los respectivos colaboradores. Más del 70 por ciento tiene acceso a la Intranet y el Outlook, por lo que son los más usados para informar sobre los lineamientos, procedimientos, noticias, eventos, actividades, campañas, promociones, traslados y ascensos; mientras que el resto de los colaboradores de la organización se informa a través de los murales informativos, la revista y el tradicional boca a boca.

Actualmente se trabaja con un ambicioso plan estratégico con miras al 2016, con el objetivo de realizar las adecuaciones necesarias para que la comunicación interna contribuya a implantar una nueva cultura organizacional, más participativa e incluyente.

2.2.2 Medios o canales para la Comunicación Externa

Como institución financiera que goza de un fuerte liderazgo del sistema financiero nacional y comprometido con el desarrollo económico de la nación dominicana, para la comunicación externa utiliza:

- Radio
- Televisión
- Periódicos
- Revistas
- Encuentros con clientes y con medios de comunicación
- Redes Sociales (twitter, Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn, Google+)
- Web corporativa www.banreservas.com

A partir de una planificación estratégica que permita unificar los mensajes, el uso de medios de comunicación idóneos en cada situación; eficientizar los procesos y las herramientas que faciliten el flujo de una comunicación efectiva, a fin de lograr una comunicación que responda a los objetivos planteados.

2.3 Mapa de stakeholders

El sector bancario, la banca en sí misma, es un negocio de vecinos porque cada oficina de la institución desarrolla sus actividades dentro su comunidad determinada, esto conlleva a su vez que los integrantes de cada oficina conozcan a los miembros destacados y frecuentes en dichas locaciones, más allá de las relaciones comerciales estas personas se convierten en ***stakeholders o grupos de interés.***

R. Edward Freeman es la persona que acoge la expresión “Stakeholders” en el 1984 que en español se define como grupo de interés, siendo un poco más precisos, son todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Los “stakeholders” pueden ser afectados o beneficiados con las actuaciones de determinada organización, por lo que conviene que las empresas realicen una segmentación detallada de sus grupos de interés, para lo cual se utiliza una herramienta llamada **Mapa de los grupos de interés**, ésta permite agrupar a las personas o individuos con características similares, en tipo de re vínculo y grado de importancia.

“La existencia de una amplia gama de participantes interesados en la empresa y también muestra la condición relacional entre empresa y sociedad. No se trata de dos entidades separadas, sino de dos componentes de un mismo telar que, al tejerse o interactuar, generan un capital o una ganancia, denominada capital social. Lo realmente valioso es la relación, que requiere confianza mutua, sólo alcanzable a través del diálogo franco y honesto” (Castillo, 2009: 235).

La banca, como parte del sistema financiero es un componente importante en el mejoramiento de la calidad de vida la población; genera empleos, estimula el consumo de bienes y servicios financieros; contribuye al fomento y respaldo de los sectores productivos nacionales; De nada sirve generar crecimiento económico sino se cuenta con personas que tengan las condiciones salariales que les permitan interactuar en la economía.

No obstante, para cualquier institución es imprescindible disponer de un ambiente interno y externo que sea favorable a sus actividades, a esto se debe la importancia de disponer de un profundo mapa de stakeholders que facilite un trabajo realmente efectivo con dichos grupos de interés.

Al realizar el levantamiento sobre los públicos de las instituciones se recomienda siguientes pasos:

- Mapear o identificar los distintos grupos de interés.
- Estudiar profundamente a cada uno, para así prescribir los niveles de importancia.
- Determinar cómo está la relación con cada uno.
- Ver qué intereses comunes
- Establecer las áreas de actuaciones cada uno, en función a las expectativas de estos.
- Alinear la actuación institucional, con los intereses de los grupos de interés y la naturaleza de actividad de la compañía.

- Fomentar la vinculación directa. (Juan Rivera, Dir. General Llorente & Cuenca México, 2015)

La correcta clasificación e identificación de las características de los públicos de cualquier organización facilita el éxito de la comunicación, esto se debe a que permitirá la adecuada construcción de los mensajes que serán dirigidos a cada uno.

Al comunicar la acción social no se debe construir sobre hechos aislados, sino que la narrativa de la acción social no debe ir sobre la base del decir, sino en el hacer, en necesario contar una historia que tenga un hilo conductor solido que conecte directamente con las expectativas de la comunidad /grupos de interés al cual se está dirigiendo la comunicación.

Un señalamiento a tomar en cuenta al hablar de Responsabilidad Social es traspasar las barreras de los cuestionamientos y preguntas, es importante estar en capacidad de responder a las preguntas, esto a su vez dará una percepción de una gestión empresarial transparente.

Contar con una estrategia comunicativa para trabajar los stakeholders contribuye a establecer el alcance de las acciones a implementar y a su vez para que estos otorguen una “licencia social” y/o permiso para operar y gestionando un cambio social integral, obviamente apoyado y guiado por la empresa.

Hoy día no es solo plantearle a la gente grandiosos o buenos que somos, lo beneficiosos que podemos ser para un colectivo, o lo socialmente responsables que son las empresas que representamos. Hablamos de establecer experiencias comunicacionales en las que cada uno de los actores sean parte protagónica de nuestra estrategia, asimismo como en idiomas y lenguajes no sólo que la dicha audiencia entienda, sino con los que se sienta identificada.

En esta investigación, para Banreservas se han establecidos los siguientes stakeholders / públicos o grupos de interés.

Tipos de grupos de interés	Grupo	Características
Internos	Accionistas y/o propietario (Estado Dominicano) Consejo de directores.	Buscan rentabilidad y poseen participación en las decisiones.
	Colaboradores	Tienen una vinculación a través de un contrato legal en el que se establece un salario a cambio de servicios prestados. Nivel alto, administrador, subadministradores, directores generales y directores; Medio: gerentes, encargados, analistas y técnicos; Bajo: secretarías, auxiliares, mensajeros, choferes y personal de conserjería.
Externos	Clientes	Usuarios, consumidores de los productos o servicios ofrecidos.
	Proveedores	Proveen servicios, productos o mano de obra sin pertenecer a la empresa.
	Competidores	Compañías que ofrecen productos o servicios similares.
	Agentes sociales	Líderes comunitarios.
	Miembros de los poderes públicos	Instituciones por poder legal para decisiones pueda afectar el funcionamiento de la misma.
	Comunidad	Personas o instituciones públicas o privadas localizadas en el entorno.
	Público en general	Personas o entidades en general que sin tiene una relación directa con la organización, pueden influir en ella.
	Líderes de opinión.	Personas con influyentes en los medios de comunicación.

2.4 FODA

Fortalezas (Internas)

- Máxima puntuación de la región por parte de Calificadores Internacionales de riesgo
- Participación del 35.0% dentro del mercado de los bancos múltiples del sector.
- Oficinas en las 32 provincias y 586 cajeros automáticos en toda la geografía nacional.
- Respaldo del Estado dominicano.
- Experiencia y conocimiento del mercado.
- Visión, misión, metas y objetivos bien definidos.
- Canales electrónicos de atención al cliente 24/7
- Relaciones comerciales que facilitan los negocios desde y hacia el exterior.
- Clientes leales a la marca.
- Oficinas con horarios extendidos.
- Programa de Responsabilidad Social que incluye medio ambiente, cultura y deportes.
- Estructura interna que claramente definidas en roles e indicadores de gestión.
- Reconocimiento de la marca.

Oportunidades (Externas)

- Estabilidad Macroeconómica
- Que la las políticas monetarias dictada por el Banco Central baje las tasas de interés de referencia.
- Relación comercial con las instituciones gubernamentales.
- Aumentar de los préstamos colocados en el sector privado.
- Incrementar la cartera de créditos corporativos y las Pymes.
- Cambios en las Leyes que rigen el sector bancario.
- Fortalecer los productos dirigidos a los mercados emergentes como las mujeres, los jóvenes (créditos educativos) y la amplia comunidad de dominicanos en el exterior.
- Realizar de estudios de mercados dirigidos a determinar las necesidades financieras de los clientes y así ofrecerles productos y servicios acorde a sus requerimientos.
- Mejora de la microeconomía (empleos, negocios, pymes)
- Ampliar la “Inclusión financiera” de sectores no bancarizados.
- Mejoría en el comportamiento de pago de los ciudadanos.

Debilidades (internas)

- Amplio proceso de reingeniería interna, el cual provoca desconocimiento de los canales y procedimientos, resistencia al cambio y ansiedad en los colaboradores.
- Implementación de campañas publicitarias que concitan el apoyo del público.
- Saturación de las plataformas de atención al público en fechas de pago debido a la gran cantidad de transacciones.
- Frecuente congestionamiento en el Centro de Atención al cliente.
- Usual congestionamiento en oficinas.
- Retrasos en los canales distribución de productos y servicios.
- Colaboradores que no cuentan con las destrezas necesarias para las funciones que desempeñan.
- Un alto porcentaje de empleados poco vinculados o comprometidos con su marca.
- Procesos internos muy burocráticos

Amenazas (Externas)

- Vinculación de la marca con temas políticos.
- Dependencia de la cartera de préstamos al gobierno.
- Constante y agresiva competencia en el sector financiero.
- Cambios en las leyes impositivas que rigen a las empresas de intermediación financieras (ej. Impuestos compras por internet).
- Aumentos en las tasas de interés.
- Que la competencia introduzca mejoras a sus plataformas tecnológicas.
- Que la competencia diseñe productos iguales a los de Banreservas en tasas, tarifas y beneficios.

2.5 Plan de acción propuesto

Para trabajar cualquier tipo de **estrategia de comunicación corporativa** debe iniciar por el análisis de la gestión de la comunicación, la imagen y percepción que permitan establecer un conocimiento profundo de la organización, una vez realizada dicha evaluación se procede a plantear los objetivos, describir las acciones a ejecutar, los medios o canales a utilizar y por supuesto los indicadores de evaluación.

Las empresas que exhiben buenos índices de gestión están amparadas en los siguientes preceptos un gran respeto por sus clientes, una selección acabada del mercado al que va dirigido, y una gestión del capital humano donde prime la motivación y el sentido de pertenencia, esto último afectado directamente con la gestión de la comunicación, la cultura y el clima organizacional, todo lo anterior afecta directa o indirectamente en la reputación de la marca por lo hoy día los ejecutivos realizan mayores esfuerzos.

Una efectiva gestión de la comunicación proporciona a las organizaciones la capacidad de enfrentar los retos futuros y de sobrevivir a un entorno de mercados globalizados, con muchos cambios tecnológicos, donde las formas y reglas de hacer negocios se modifican a cada instante y donde el objetivo principal de las empresas es generar más utilidades y lograr mayor posicionamiento entre sus iguales.

Es por ello que en este análisis de la gestión de comunicación de las acciones de RS del Banco de Reservas, se trabajaron los componentes básicos de ésta, examinando como su identidad, cultura y filosofía corporativa inciden en el flujo comunicacional, a nivel externo e interno.

La comunicación se hace estratégica en la medida que **sabemos los somos y hacia donde queremos llegar**, presentar una estrategia, una solución que potencie o viabilice la comunicación de un intangible que da valor a la organización, se debe tomar en cuenta la coherencia **entre lo que se quiere comunicar y lo que se comunica, el propósito y los medios para alcanzarlos y homogeneidad de los elementos internos y externos**.

Banreservas tiene una larga trayectoria de servicios y una posición privilegiada en el sector financiero nacional, sin embargo, la cuota de reconocimiento podría ser mayor, si aprovechara

los programas y proyectos vinculados a la inversión en RS, su actual estructura organizacional de las áreas que comunican y el modelo de comunicación, denotan la ausencia de una política de planificación conjunta; la carencia de objetivos de comunicación claramente identificados y conjuntos; y colaboradores con un sentido de pertenencia “relativo” hacia la organización, ese sentido es importante señalar que por tener presencia en todas las provincias del país resulta complejo integrar a los colaboradores de provincias con los ejes comunicación.

Los colaboradores afirman que la entidad es socialmente responsable, a pesar que desconocen la mayoría de las acciones y proyectos que la empresa asume como en la partida de RS, así lo demostró el estudio realizado para esta investigación.

En cuanto a la comunicación externa, específicamente notas de prensa, publicidad y redes sociales trabajan sobre la base del discurso de la administración general por lo que sí existe un reconocimiento mayor de aquellas ejecutorias que se enmarcan dentro de la política de Responsabilidad Social.

En los medios de comunicación internos y externos se colocan informaciones sobre algunos de los operativos y actividades del Voluntariado claramente identificados como Responsabilidad Social, sin embargo, la institución desarrolla diversos programas que se enmarcan dentro de su política de RS.

De acuerdo a informaciones ofrecidas durante la entrevista realizada a funcionarios vinculados a las áreas que gestionan la comunicación, de cara al 2016, la institución contempla trabajar con miras a lograr esa sinergia necesaria entre las tres áreas que maneja la gestión de la comunicación, que son Comunicación Interna, Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, tendentes a mejorar el flujo y manejo de las informaciones bajo un mismo hilo comunicacional y con ello, los objetivos estratégicos del negocio como tal.

Ciertamente para obtener los resultados deseados de los procesos comunicativos es imprescindible planificarlos y gestionarlos de manera tal que aporten significativamente a los objetivos estratégicos.

Ese sentido, no basta implementar políticas de Responsabilidad Social, es necesario comunicarla y hacerlo bien. Gran parte de las instituciones presentan la inversión social, en

porcentaje, con gráficos y cifras múltiples, siendo este formato de difícil comprensión para el común de las personas, limitando con esto el alcance de la información.

Se establece que la estrategia comunicacional debe trascender los ámbitos de la publicidad, relaciones públicas, marketing, recursos humanos, etc. áreas que cumplen una función comunicativa táctica para trascender a un sistema global, sinérgico y sobre todo *coherente*.

Banreservas tiene la oportunidad de integrar en su estrategia de comunicación corporativa, definida como el “Modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización que inicia con la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de esta.

En un enfoque integrado se define como toda la comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos y que ***intenta alcanzar unos objetivos planificados***, además de sistematizar cada aspecto de la marca, la personalidad, la identidad e imagen, en un todo coherente.

Para comunicar de manera efectiva la Responsabilidad Social conlleva tomar en consideración que es una temática compleja debido a las altas expectativas o demandas morales, legales y comerciales que pudiera generar, además de no incurrir en la utilización del marketing social, la publicidad o las relaciones públicas para maquillar y tener sonido o ruido comunicacional, por lo que es necesario crear una plataforma de comunicación corporativa que posibilite su ejecución utilizando los medios de comunicación de que dispone Banreservas, a nivel interno y externo, con metas, objetivos claros simultáneamente con el modo para lograrlo permitiendo permear y dar a conocer a los colaboradores y sociedad en general la huella positiva de la institución.

Todo plan estratégico de comunicación corporativo debe estar enfocado a optimizar, crear, reforzar o modificar una imagen corporativa y que esté alineada a los lineamientos comerciales de la organización. Para establecer una política concreta de comunicación se debe determinar el tipo y grado de comunicación que necesita la empresa, priorizar los stakeholders, y tener especial atención en las necesidades de información que tiene cada uno de dichos grupos de interés. En este sentido, es clave definir, no sólo la

información o mensaje, sino también los objetivos, los destinatarios, los canales a través de los cuales desarrollar dicha comunicación, conjuntamente con el establecimiento de los criterios de evaluación.

Al presentar esta estrategia de comunicación corporativa se abordará la comunicación en todas sus facetas, con el objetivo de que la gestión de la comunicación se realice de manera integral, coordinada y coherente con los valores institucionales, y que conjuntamente permita establecer que se quiere decir y a quien.

Objetivo general de la comunicación:

- Crear sentimientos positivos hacia la marca basado en el compromiso de la empresa con la calidad de vida de la sociedad dominicana.

“Credibilidad – Reputación – Integridad - Transparencia – Contribución”

2.5.1 Comunicación interna

El mensaje:

Nuestras acciones contribuyen directamente con el desarrollo socioeconómico de la nación.

Público objetivo:

Los colaboradores

Acciones:

- ✓ Establecer un “Comité de Comunicaciones” con reuniones periódicas donde se prepare una agenda comunicativa y la perspectiva para abordar dichos temas, a partir de lo establecido en la planificación estratégica conjunta, con el fin de sentar las bases para homogenizar los mensajes.
- ✓ Crear un eje comunicación entre las áreas que tienen la responsabilidad de comunicar.

- ✓ Eficientizar los procesos y las herramientas que faciliten el flujo de una comunicación efectiva, evaluando el alcance que tienen los medios de comunicación de que se disponen, para determinar si son los más factibles o si es necesario incursionar en otras tácticas o canales de comunicación.
- ✓ Reforzar la inducción a la empresa, con videos y vivencias que contagien a ese nuevo integrante de la familia en el quehacer institucional, en lo relativo al negocio y a la RS, logrando que estos se constituyan en agentes promotores y voceros de la empresa.
- ✓ Realizar un reconocimiento provincial para premiar a un colaborador destacado por su entrega y compromiso, en el ámbito social y colocar el video en intranet.
- ✓ Crear concursos internos donde se realicen preguntas sobre los distintos programas que lleva a cabo la institución.
- ✓ Campañas internas donde los protagonistas sean los mismos colaboradores, participando en actividades del Voluntariado.

2.5.2 Comunicación Externa (Multistakeholders)

Mensaje:

Nuestra rentabilidad está basada en principios éticos, una regulación adecuada y una supervisión efectiva.

Público objetivo:

Las autoridades, la prensa local en sus distintos ámbitos y la sociedad en general

Acciones:

- Preparar una memoria “Balance anual o informe de sostenibilidad”, en el que se muestre el impacto social, económico y ambiental de la política de RS en el país.

- **Encuentro con líderes de opinión** para presentar el “Balance social o Informe de sostenibilidad” con el objetivo de generar credibilidad, reconocimiento social y publicidad gratuita.
- Realizar **un media tours**, con personas que hayan sido impactadas de manera positiva a través de los programas de RS institucionales. *Compartir experiencias”.
- Preparar videos, animaciones y fotografías con historias de personas impactadas de manera positiva con los distintos programas Para las redes sociales.
- Para los programas de RS propios de la estrategia comercial, es decir, Preserva, CREE y Prospera, elaborar infomerciales o tutoriales para colocar en las redes sociales institucionales donde se muestre cómo ha cambiado el programa en la población a la que va dirigida.
- Fomentar el rescate y divulgación bibliografías propias del pensamiento dominicano de los valores nacionales de la cultura dominicana.
- Patrocinio de eventos y/o actividades culturales que promueven el apego y respeto al patrimonio cultural nacional.

2.5.3 Comunicación Digital

En cuanto a la comunicación digital, actualmente Banreservas cuenta con una página web institucional y presencia en cinco redes sociales, que son Twitter, Instagram, Facebook, Youtube y LinkedIn. Las mismas tienen un papel activo en cuanto a las publicaciones relacionadas a la Responsabilidad Social, los beneficios de la misma y los productos que ofrece la institución para ayudar a sus clientes a obtener la mejor versión de la entidad.

Mensaje:

Somos una institución cercana, transparente que contribuye de manera firme al bienestar socioeconómico de la nación.

Público objetivo:

Usuarios digitales sobre todo el público joven de 18 a 45 años y usuarios digitales en general.

Acciones:

- Reestructurar los contenidos que aparece en la página web institucional sobre responsabilidad social, a fin de que aparezca la información actualizada y completa respecto a la política de Responsabilidad Social.
- Colocar la memoria “Balance anual o informe de sostenibilidad” en la web corporativa.
- Utilizar recursos multimedia para contar historias y generar conversación sobre los distintos programas, priorizando los dirigidos al público joven, como son CREE Banreservas, Preserva, Centro Cultural Banreservas y el cuidado del medio ambiente.
- En el caso de Facebook e instagram implementar campañas de PPC (Pago por clic) con piezas y contenidos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa.
- Creación y publicación de contenidos donde se resalten las actividades de Responsabilidad Social, conjuntamente con imágenes que sustenten los valores a transmitir.

Ejemplos:

- Consejo para contribuir al reciclaje de la basura en la casa, los niños, entre otros
- Cómo se pueden beneficiar los jóvenes emprendedores del programa CREE, pero con un enfoque social NO comercial.
- Las distintas actividades que realiza el Centro Cultural.
- Compartir por mailing dichos contenidos vinculados a los programas de responsabilidad social, los cuales deben alejarse del sentido publicitario.
- Trabajar infografías o animaciones con información instructiva para acceder a los programas CREE, Prospera y Preserva.

2.5.4 Indicadores de evaluación

Debido a la naturaleza de las acciones que hemos planificado desarrollar para lograr el nivel de impacto en el capital humano, establecimos indicadores por objetivos planteados, para conocer la mejoría en la gestión de la marca:

- Preparar informes mensuales de la cumplimiento del plan de acción propuesto.
- Grupos focales de 20 minutos para establecer la valoración y compromiso de los colaboradores con la marca.
- Control estadístico sobre la participación de los colaboradores en los operativos realizados por el Voluntariado.
- Sondeos o encuestas con muestras elegidas al azar para evaluar el nivel de apropiación de los mensajes emitidos a través de cada uno de los medios utilizados.
- Organizar trivias y/o concursos internos con preguntas relacionadas a las distintas acciones de Responsabilidad Social que realiza la entidad.
- Número de publicaciones en los medios masivos de comunicación y evaluar la profundidad en el tratamiento de los temas.
- Cantidad de participaciones en entrevistas y programas para hablar sobre el trabajo que desarrolla la institución en el ámbito de la responsabilidad social.
- Número de reproducciones y comentarios de los videos para redes sociales.
- Evaluar el nivel de engagement en las publicaciones de redes sociales.
- Organizar trivias y/o concursos en las redes sociales institucionales con preguntas relacionadas a las distintas acciones de RS que realiza la entidad.
- Monitorizar comentarios y reacciones de los usuarios de las redes con relación a estos contenidos.

2.5.6 Cronograma

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA				
Objetivo	Acciones	Mecanismo de control	Frecuencia	Plan de Contingencia
Establecer lineamientos comunicacionales a nivel institucional	Establecer un “Comité de Comunicaciones” para discutir los temas establecidos en la planificación estratégica conjunta.	Realizar una minuta en cada reunión donde se plasme la agenda comunicativa, la perspectiva con la que se abordarán dichos temas y lo acordado con respecto a cada tema.	Trimestral (4)	Establecer un Comité de situaciones de Contingencia, para pautar reuniones y discutir los temas de urgencia.
	Crear un eje de comunicación entre las áreas que tienen la responsabilidad de comunicar.	Generar de reportes bimensuales, en los cuales se especifique brevemente los lineamientos comunicativos a los que respondieron los mensajes.	Biensual (6)	Seleccionar un integrante de cada área/equipo para que analice la situación actual y pueda reportar al Comité.
Identificar oportunidades de mejora en los canales de comunicación interna disponibles en la actualidad	Eficientizar procesos y mejorar las herramientas que faciliten el flujo de una comunicación efectiva	Crear un diagrama de flujo con las funciones delimitadas por encargado y realizar encuestas de satisfacción con relación a la comunicación interna.	Cuatrimestral (4)	Elaborar encuestas y determinar de los resultados las oportunidades de mejora a corto plazo.
	Evaluar el alcance de los medios de comunicación actuales y determinar su efectividad.	Generar analíticas de resultados, en las cuales se determine la cantidad de entrada, clicks, vistas, entre otros.	Mensual (12)	Elaborar encuestas y determinar la cantidad de información que los empleados recuerdan.
	Reforzar la inducción de los nuevos empleados a la empresa, con videos y vivencias que contagien al nuevo integrante de la familia.	Aplicar clima laboral en las distintas áreas, y comparar los cambios antes y después de la integración de nuevos empleados.	Semestral (2)	Realizar campañas por medio de comunicación interna, de integración y motivación a los empleados.
Llevar a cabo acciones que contribuyan directamente con el desarrollo socioeconómico de la nación	Motivar a los clientes internos por medio de campañas audiovisuales, para lograr un incremento en la participación y el sentimiento de pertenencia de los empleados.	Analizar y observar las actitudes de los empleados a la hora de cumplir con sus funciones, de modo que se sientan comprometidos con la misión, visión y valores del Banco.	Semestral (2)	Motivar a los altos mandos a que transmitan a sus empleados la visión estratégica de la institución y cómo sus acciones afectan o benefician a la nación.
	Realizar un reconocimiento provincial para premiar a un colaborador destacado por su entrega y compromiso, en el ámbito social y colocar el video en intranet.	Tomar indicadores de evaluaciones de desempeño realizadas anualmente.	Anual (1)	Felicitar por medio de un correo de Comunicaciones internas a un empleado destacado por su desempeño.
	Crear concursos internos donde se realicen preguntas sobre los distintos programas que llevan a cabo la institución.	Analíticas ofrecidas por las herramientas de intranet.	Cuatrimestral (3)	Enviar correo masivo a empleados en el cual se les motive a acceder a intranet y conocer los Programas institucionales.
	Elaborar campañas donde los protagonistas sean los colaboradores, participando en actividades del Voluntariado.	Participación de los empleados en las actividades y colaboración del equipo de Prensa.	Semestral (2)	Tomar fotos y videos en las actividades coordinadas por el voluntariado y comunicarlas internamente.

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA				
Objetivo	Acciones	Mecanismo de control	Frecuencia	Plan de Contingencia
Incrementar la rentabilidad de la institución, la cual está basada en principios éticos, una regulación adecuada y una supervisión efectiva.	Preparar una memoria "Balance anual o informe de sostenibilidad", en el que se muestre el impacto social, económico y ambiental de la política de RS en el país.	Elaborar planificación en la cual se especifique la frecuencia de elaboración del informe y recopilar mensualmente las informaciones, a fin de trabajar paulatinamente, con supervisión del encargado.	Anual (1)	Evaluar a grandes rasgos los pasos más relevantes dados en el país en el último período.
	Realizar encuentro con líderes de opinión para presentar el "Balance social o Informe de sostenibilidad" con el objetivo de generar credibilidad, reconocimiento social y publicidad gratuita.	Realizar informe de medios en el cual se exponga la visibilidad que tuvo la presentación del Balance, tanto en prensa digital como escrita.	Anual (1)	Elaborar nota de prensa y enviar a los distintos medios, además de publicarlos en los medios digitales del Banco.
Aumentar la presencia del Banco con actividades y encuentros que propicien la propagación de informaciones de los Programas institucionales	Realizar un media tours, con personas que hayan sido impactadas de manera positiva a través de los programas de RS institucionales.	Tomar listado de participantes de los programas de RS y elegir los prospectos de distintas áreas.	Anual (1)	Coordinar evento en el cual se presenten videos informativos sobre el tema y participen en dinámicas conjuntas.
	Preparar videos, animaciones y fotografías con historias de personas impactadas de manera positiva con los distintos programas.	Elaborar una planificación en la cual se generen estos materiales audiovisuales para la publicación en redes sociales.	Cuatrimestral (3)	Preparar una campaña visual efímera, que pueda ser transmitida a través de redes sociales e Intranet.
	Elaborar infomerciales o tutoriales para colocar en las redes sociales institucionales donde se muestre cómo han cambiado los programas Preserva, CREE y Prospera, en la población a la que va dirigida.			
Utilizar nuevos canales digitales para dar a conocer las iniciativas de RSE	Compartir por mailing contenidos vinculados a los programas de responsabilidad social, los cuales deben alejarse del sentido publicitario.	Elaborar una planificación en la cual se especifiquen las necesidades y objetivos para generar el material audiovisual.	Semestral (2)	Utilizar los contenidos generados para Comunicación Interna y adaptarlos a los formatos de los canales en que se van a compartir.
	Generar infografías o animaciones para compartirlas a través de la plataforma ISUU con información instructiva para acceder a los programas CREE, Prospera y Preserva.			
Contribuir con el desarrollo cultural dominicano	Fomentar el rescate y divulgación de bibliografías propias del pensamiento dominicano y de los valores de la cultura nacional.	Validar la elaboración de las nuevas publicaciones con apoyo del Centro Cultural.	Anual (1)	Elaborar un boletín trimestral sobre cultura dominicana respaldado por el Centro Cultural y sus actividades.
	Patrocinio de eventos y/o actividades culturales que promueven el apego y respeto al patrimonio cultural nacional.	Monitorear los eventos culturales a realizarse cada año, contabilizar los patrocinios realizados y analizar la contribución de esta acción a la institución.	Trimestral (4)	

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN DIGITAL				
Objetivo	Acciones	Mecanismo de control	Frecuencia	Plan de Contingencia
Transmitir una imagen cercana, transparente que contribuya al bienestar socioeconómico de la nación	Colocar la memoria "Balance anual o informe de sostenibilidad" en la web corporativa.	Realizar anualmente un informe en el cual se incluyan todas las acciones del Balance a publicarse.	Anual (1)	Adaptar contenidos y publicarlos en las distintas redes sociales.
Aumentar la presencia en la mente de los dominicanos sobre las acciones innovadoras que se están llevando a cabo en la institución sobre RS	Utilizar recursos multimedia para contar historias y generar conversación sobre los distintos programas, priorizando los dirigidos al público joven.	Elaborar cortos o animaciones con temas del momento y de interés relacionados a la RS, para los jóvenes.	Cuatrimestral (3)	
	Reestructurar los contenidos de la página web institucional sobre RS, a fin de que aparezca la información actualizada respecto a la política de Responsabilidad Social.	Realizar informe en el cual se evidencien los cambios y mejoras realizadas en la página.	Semestral (2)	
Incrementar el alcance de las campañas de RS	Implementar campañas de PPC (Pago por clic) con piezas y contenidos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa.	Analizar los resultados del alcance y posicionamiento obtenidos.	Bimensual (6)	
	Creación y publicación de contenidos donde se resalten las actividades de Responsabilidad Social, conjuntamente con imágenes que sustenten los valores a transmitir.			

Conclusiones

La responsabilidad social va más allá de las acciones filantrópicas conllevan un esfuerzo coordinado con la finalidad de mejorar la calidad de todo el accionar hacia dentro y hacia fuera de la empresa. Es necesario asumir la RS como eje fundamental para el desarrollo de estrategias y toma de decisiones. En otras palabras, es necesario “ser responsables” en el ejercicio de la función asignada.

Al concluir esta investigación sobre la actividad comunicativa que realiza el Banco de Reservas, se pudo observar que en inicios la acciones de Responsabilidad Social se llevaban a cabo con fines filantrópicos, sin embargo, hoy la institución trabaja en el desarrollo de una estrategia que se traslada a los cimientos del negocio mismo con la puesta en marcha de programas que resultan beneficiosos para el desarrollo sostenible de la nación, que tiene una participación de la estrategia comercial de la entidad, a través de la creación de productos financieros solidarios.

Para comunicar no basta con la mera transmisión de mensajes a los receptores, sino que es necesaria la evaluación y retroalimentación. Es importante establecer relaciones de doble vía con los llamados grupos de interés. En pos de la correcta implementación de la nueva visión estratégica, Banreservas se encuentra en una reingeniería que abarca *desde la matriz hasta todas sus áreas de acción*, creando nuevas estructuras dedicadas al quehacer de la comunicación tanto interna, como externa.

Esta investigación muestra los importantes esfuerzos que realiza la entidad para ser una empresa Socialmente Responsable, por lo que es evidente que puede obtener un incremento en su posicionamiento si diseñara e implementar como parte del plan estratégico de comunicación corporativa, una buena gestión estratégica la organización, que no solo se verán reflejados en la percepción de la marca en general, contribuiría a fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores, conjuntamente con un aumento en la productividad, calidad de los servicios y productos.

Para nadie es un secreto que las altas instancias de Banreservas son cambiadas con frecuencia, de acuerdo al gobierno de turno; y con eso varía la visión o lineamientos de la organización, porque en materia de comunicaciones y Responsabilidad Social va a depender del grado de importancia que le de la administración de turno.

Durante la presente administración el Banco de Reservas ha sido sometido a una profunda reestructuración, y con ello, ha cambiado la forma de hacer negocios, registrando un significativo crecimiento dentro del sistema financiero nacional. Esa transformación ha traído consigo grandes cambios en la comunicación interna, dinamizando los procesos comunicativos en los colaboradores.

Lo cierto es que los primeros pasos hacia un cambio de los paradigmas de la comunicación corporativa se están dando, identificando oportunidades reales y efectivas de mejoras, concebidas en el ejercicio de una nueva dirección del negocio que entiende el rol que está llamado a cumplir la entidad como “el banco de los dominicanos”.

Bibliografía

- Amaro, V. V., Ladero, M. M., Kastenholz, E., & Casquet, C. G. (2014). La Responsabilidad Soacial en las entidades financieras. *Revista Internacional de Marketing Público y no lucrativo.*, 89-100.
- Antonio Argandoña,. (Febrero 2009). Catedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. *Crisis financiera: A la búsqueda de unos criterios éticos.* (págs. <http://www.inqualitas.net/articulos/148-crisis-financiera-a-la-busqueda-de-unos-criterios-eticos>). Universidad de Navarra.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: the conflict between system and indivual.* New York: Harper & Row.
- Banreservas. (s.f.). *Banreservas.* Recuperado el 26 de Enero de 2016, de www.Banreservas.com
- Cabanas, C., & Vilanova, N. (17, 2004). La Responsabilidad Social Corporativa como factor de motivación en Comunicación Interna. *Revista Capital Humano.*, 70-77
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=860949> .
- Capriotti, P. (2003). *Planificación Estratégica de la imagen corporativa.*
- Carbó, N. (Marzo, 2013). Una docena de consejos para comunicar responsabilidad social empresarial. <http://unadocenade.com/una-docena-de-consejos-para-comunicar-responsabilidad-social-empresarial-rse/>.
- Costa, J. (1977). *La imagen de la empresa, métodos de comunicación integral.* Madrid: Ibérico.
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios.* Madrid: CIENCIAS SOCIALES.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativ en el siglo XXI.* Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Davidsen, E. B. (1 de julio de 2015). *La innovación social corporativa es la nueva responsabilidad social corporativa.* Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de FOMIN: [http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/FOMINblog\(es-ES\)/Blogs\(es-ES\)/DetailsBlog\(es-ES\)/ArtMID/13858/ArticleID/3062/La-innovaci%C3%B3n-social-corporativa-es-la-nueva-responsabilidad-social-corporativa.aspx](http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/FOMINblog(es-ES)/Blogs(es-ES)/DetailsBlog(es-ES)/ArtMID/13858/ArticleID/3062/La-innovaci%C3%B3n-social-corporativa-es-la-nueva-responsabilidad-social-corporativa.aspx)
- Actas V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social Universidad de La Antigua. (Diciembre 2013). http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html, (pág. Página 6).

- Esteban, E. G. (2007). *Teoría de los Stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial*. Obtenido de file:///C:/Users/jsdelossantos/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosStakeholders-2471547.pdf
- Esteban, N. G. (11 de Septiembre de 2015). *Fundación Seres*. Obtenido de www.fundacionseres.org/BlogSeres/index.php/indra-el-efecto-hacia-adentro-de-la-rse/#sthash.FqOfqUGq.dpuf
- Freeman, E. (1984). *StrategicManangement: A stakeholder Approach*.
- Fresno, M. d. (2012). *El consumidor social: Reputación online y social media*. Barcelona, España: UOC.
- Gallego, J. V. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- García, á. G., & Olit, B. F. (2007). *Responsabilidad Social Corporativa y medios de comunicación social*. España: Universidad Pontificia de Salamanca.
- García, L., & Cura, y. M. (s.f.). Diez claves para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial y su comuniación como disciplina directiva. *Revista UNO, Responsabilidad y reputación*(#5).
- González, E. J. (Julio /Diciembre 2011). Comunicar la Responsabilidad Social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista Investing*, http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-44492011000200019&script=sci_arttext.
- Gutierrez, B. (1988).
- Hollander, J., & Breen, B. (2010).
- Juan Rivera, Dir. General Llorente & Cuenca México. (2015). V Seminario de Comunicación del Banco Central RD. *Bancos de corazón... De la Transacción a la relación*, (pág. Video: <https://www.youtube.com/watch?v=JG1OCFDKmuo>). Santo Domingo.
- Kotler, P., & L., R. E. (1992). *Marketing Social*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lazafeld, P., & Katz, E. (1955). *Personal Influence: The part played by people in the flow of man communications*.
- LLorante & Cuenca. (Julio de 2014). Claves para comunicar la Responsabilidad Social. *Revista Forbes*, <http://www.forbes.com.mx/10-claves-para-comunicar-la-responsabilidad-social/>.
- Lozano, J. P. (Mayo de 2015). Impacto de las prácticas de Responsabilidad Social en la Reputación Corporativa. *Revista DIRCOM*, <http://revistadircom.com/redaccion/comunicacion-y-derechos-humanos/1653-impacto-de-las-practicas-de-responsabilidad-social-en-la-reputacion-corporativa.pdf>.

- Martes, J. B. (11 de Septiembre de 2007). *Tendencias 21*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-Social-Corporativo_a9.html
- Memoria Anual Banreservas. (2014). Distrito Nacional: Banreservas.
- Responsables Consulting. (2008). *Libro verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero*. Madrid: Confederación Española de Cajas de Ahorros.
- Restrepo, M. á. (2012). *Teorías de la Comunicación II*.
- Rodríguez, I. T. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Félix Varona.
- Romero, L. A. (2006). *Marketing Social, teoría y práctica*. México.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). *Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics*. Editorial Board.
- Toro, J. A., & Ferré, C. (2013). La Comunicación Estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Razón y Palabra*, 706-726.
- Vásquez, M. A. (2006). *Marketing Social Corporativo, una nueva estrategia*. Obtenido de Revista Sinergia: <http://revista-sinergia.com.ar/wp/?p=123#sthash.QuPlvDT8.R6WlUiGm.dpbs>

Anexos

Anexo #1 *Entrevista funcionarios vinculados.

Perfil: Comunicación Institucional

Entrevista a un directivo del área de Relaciones Públicas, Comunicación institucional, Mercadeo o Comunicación interna.

1. ¿Cuáles programas o acciones realiza la institución como parte de su política de RS?

Como banco del estado, y el Banco de los dominicanos, nuestra filosofía es ser un Banco con consciencia social, mediante permanentes aportes a la promoción y expansión de la economía, la cultura, el deporte, la educación y la protección al medio ambiente. Como parte de nuestras gestiones contribuimos en diversos esfuerzos propios del Banco como en alianza estratégica con entidades público – privadas. Dentro de algunas de las muchas iniciativas que realizamos en este sentido podemos destacar:

- Programa Vida para el Ozama implementado por el Voluntariado Banreservas, que tiene como misión la preservación del entorno de ese río y la limpieza del sector El Dique y que en este año se extendió por igual al río Yaque del Norte.
- El Centro Cultural Banreservas, que realiza diversas actividades en pos de promover la cultura: puesta en circulación de diversas obras literarias, sesiones de cine clásico y cine actual en colaboración con las distintas embajadas, talleres, charlas y conversatorios de interpretación del arte para estudiantes y público en general, entre otros.
- La Celebración del Concurso Navideño de Pintura Infantil que se viene celebrando por 46 años ininterrumpidos, organizado por el Centro Cultural Banreservas y el Centro de Arte Nidia Serra.
- En el ámbito deportivo, somos los patrocinadores oficiales de la Selección Nacional de Baloncesto y de la Liga Nacional de Baloncesto, así como de distintos torneos regionales que se celebran a nivel nacional, dentro de los que se pueden destacar el de Santiago, La Vega, Barahona, La Romana, entre otros. Esto sumado a la participación en torneos de softbol, beisbol infantil, voleibol femenino y taekwondo.

Sin embargo nuestra Responsabilidad Social Corporativa, va más allá y transforma nuestra manera de hacer negocios, incidiendo de forma directa en nuestros productos y servicios, ofreciendo programas integrales para promover el desarrollo económico nacional ofreciendo educación financiera, asesoría y promoviendo la democratización del crédito. En este ámbito podemos citar los siguientes programas:

- Preserva, el primer programa de rescate e inclusión financiera responsable en República Dominicana, fue lanzado en el 2014, permitiendo avanzar en la bancarización, a través de educación financiera y asesoría personalizada a nuestros clientes y empleados, proporcionándoles actitudes y habilidades para adoptar buenas prácticas de administración del dinero mediante productos de ahorro y crédito.
- En el 2015, se lanza Preserva Líderes, una rama del Programa Preserva, que busca influir en las personas tomadoras de decisión de la República Dominicana.
- Cree Banreservas, es nuestro programa para promover y desarrollar los proyectos de jóvenes emprendedores, proporcionamos asesoramiento técnico e instrumentos financieros para que la puesta en marcha de sus ideas tenga el éxito garantizado.
- Prospera Banreservas, es un programa especializado diseñado para crear e implantar soluciones que impacten positivamente el desarrollo integral de sectores productivos identificados como prioritarios para el país, compuesto por asesoría técnica, soluciones financieras, gestión de riesgo, institucional y educación financiera.

2. ¿Qué por ciento del presupuesto dedican a la RS?

N0 manejo el tema.

3. ¿Cuáles medios utiliza para dar a conocer a la Sociedad Dominicana los aportes que realiza la institución en favor de la sostenibilidad?

Se utilizan tanto los medios tradicionales: TV, radio, prensa; como medios digitales.

En algunos casos, también utilizamos nuestras más de 250 oficinas distribuidas en todo el país para la difundir la información. Así como una gestión de relaciones públicas para dar a conocer estos programas.

4. ¿Con qué frecuencia lo hacen? Nuestro calendario de programas de Responsabilidad social abarca todo el año y tiene continuidad en el tiempo, por tratarse de uno de los pilares más importantes dentro de la institución.

5. ¿Qué impacto tienen las acciones de RS en el posicionamiento de las marcas y cómo lo evalúa en el caso de Banreservas?

Estas acciones impactan positivamente la imagen y reputación del Banco, ayudando a posicionarnos como el Banco de los dominicanos y un Banco socialmente responsable y comprometido con la sostenibilidad social, medioambiental y el desarrollo económico del país.

A través de diversos estudios de mercado se miden indicadores que van enfocados en estos aspectos.

- Cultura y Comunicación interna

1. ¿Con qué frecuencia invitan a los colaboradores a participar? Todas las semanas hay operativos del Voluntariado Banreservas en El Dique y el Yaque, también se hacen jornadas de reforestación.

2. ¿Han tomado en cuenta conocer la opinión de los colaboradores en la encuesta “Termómetro Laboral” sobre RS.

NO, había preguntas con relación a este tema.

3. ¿Invitan a los familiares a ser parte de las actividades de RS? Sí, la familia también forma parte del alcance de nuestros programas, participan de nuestras actividades deportivas, culturales y también son invitados a las charlas de educación financiera impartidas en todo el país.

4. ¿Cuáles mecanismos utiliza para integrar a los colaboradores de provincias en las acciones de RS? La mayoría de nuestros programas tienen alcance nacional o se han ido diseñando espacios para integrar a estos colaboradores de las distintas provincias. Debido a que tenemos sucursales del Banco en todas las provincias del país, nuestro enfoque es nacional.

Comunicación interna

1. ¿Cuáles vías se utiliza para comunicar las actividades de RS a los colaboradores? Para difundir las informaciones a los colaboradores tenemos vías de comunicación exclusivas para ellos: los correos de “Comunicación Interna”, el Intranet que es un site online donde publicamos todas las noticias de su interés, murales informativos en cada departamento y sucursal y la revista interna “Entre Nosotros” que circula en todas nuestras oficinas comerciales y administrativas.

2. ¿Con que frecuencia? Los correos de Comunicación Interna, murales y el Intranet se actualizan de forma diaria. La revista “Entre Nosotros” circula de forma bimensual.

3. ¿Cuáles MEDIOS utiliza para entablar esa conversación con los colaboradores de provincias y con aquellos que no tienen acceso a la pc? Los murales informativos y las reuniones diarias que se realizan en cada sucursal son los medios utilizados en estos caso.

Anexo #2 *Entrevista a funcionarios vinculados

Perfil: Voluntariado Reservas

**Entrevista a un directivo del área de Relaciones Públicas, Voluntariado Reservas,
Comunicación Estratégica, Mercadeo, Comunicación interna.**

1. ¿Cuáles programas o acciones realiza la institución como parte de su política de RS?

- Programas “Vida para el Ozama” y “Vida para el Yaque”, buscando el saneamiento ambiental de los ríos Ozama y Yaque del Norte, a través del cual los habitantes de dichas comunidades intercambian bolsas de plástico por una bolsa de alimentos básicos.
- Concienciación con charlas a empleados del grupo, así como diversas instituciones educativas sobre la correcta separación de desechos y cuidado del medio ambiente.
- Velar por la correcta implementación del programa 5R dentro de la organización.
- Donaciones en diversas fundaciones, centros de albergue, hogares de ancianos a nivel nacional.
- Apoyo a los programas de cuidado del medio ambiente, junto al ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Ministerio de Energía y Minas, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.
- Junto al Programa Preserva, realizamos charlas de concienciación sobre educación financiera, a las comunidades de bajos recursos que trabajamos.
- Programa Cree lanzado para fines de dar apoyo al emprendedor dominicano con facilidades de financiamientos de proyectos.
- Programa Prospera, creado para impulsar el desarrollo de los sectores productivos nacionales.

2. ¿Qué por ciento del presupuesto dedican a la RS?

- No manejo la cifra oficial.

3. ¿Cuáles medios utiliza para dar a conocer a la Sociedad Dominicana los aportes que realiza la institución en favor de la sostenibilidad?

- Como Voluntariado no se hace publicidad de lo que se realiza, solamente en las ferias que damos apoyo con charlas.
- Los programas Preservas / Cree / Prospera, realizaron lanzamiento de sus programas a nivel nacional, con publicidad en medios masivos.

4. ¿Con qué frecuencia lo hacen?

- Voluntariado no hace publicidad de las acciones que realiza.

5. ¿Qué impacto tienen las acciones de RS en el posicionamiento de las marcas y cómo lo evalúa en el caso de Banreservas?

- Vínculo con la comunidad; educación

- Aporte al desarrollo del país e inclusión financiera de los más vulnerables
- Promueve el crecimiento económico y desarrollo de emprendedores

- Cultura y Comunicación interna

1. ¿Cuántos colaboradores participan de los operativos del Voluntariado?

- Aproximadamente 15 voluntarios por día en los programas “Vida para el Ozama” y “Vida para el Yaque”

2. ¿Con qué frecuencia invitan a los colaboradores a participar?

- Siempre que hay una actividad que amerite la participación de voluntarios adicionales, como son la reforestación y programa de intercambio de plástico por comida.

3. ¿Han tomado en cuenta conocer la opinión de los colaboradores en la encuesta “Termómetro Laboral” sobre RS

- No

4. ¿Invitan a los familiares a ser parte de las actividades de RS?

- En cada actividad realizada
- En las jornadas de reforestación que se realizaron todos los sábados del mes de octubre

5. Mecanismos utilizados para integrar a los colaboradores de provincias en las acciones de RS: Vía correo electrónico a sus direcciones

Comunicación interna

1. ¿Cuáles vías se utiliza para comunicar las actividades de RS a los colaboradores?

- Vía Comunicaciones internas por correo electrónico y Boletín bimensual

2. ¿Con que frecuencia?

- Dependiendo la disponibilidad de espacio en el calendario de Comunicaciones internas.

3. ¿Cuáles MEDIOS utiliza para entablar esa conversación con los colaboradores de provincias y con aquellos que no tienen acceso a la pc?.

- Mails de Comunicaciones Internas, impresos y pegados en un mural que se encuentran en algunas de las oficinas y también llamando vía telefónica.

Anexo #3 *Cuestionario aplicado a empleados:

Reputación a partir de las acciones de Responsabilidad Social

Encuesta aplicada a colaboradores de distintos niveles del Banco de Reservas de la República Dominicana para la realización de un trabajo universitario.

¿Banreservas realiza actividades de Responsabilidad Social?

- ☐ () Sí
- ☐ () No

¿Cuáles de estos programas o acciones son parte de la Responsabilidad Social de la institución? Seleccione 3 de la lista.

- ☐ () Programa CREE
- ☐ () Centro Cultural Banreservas
- ☐ () Reciclaje de papel –Voluntariado
- ☐ () Donaciones a instituciones benéficas.
- ☐ () Preserva, educación e inclusión financiera.
- ☐ () Publicación de libros

¿En qué proyecto te gustaría que el Banco se involucre? Seleccione 3 de la lista.

- ☐ () Reciclaje de papel –Voluntariado
- ☐ () Centro Cultural Banreservas
- ☐ () Programa CREE
- ☐ () Programas de apoyo a los colaboradores.
- ☐ () Preserva

¿Te gustaría apoyar participando?

- ☐ () Sí
- ☐ () No

¿Cómo te enteras de las actividades que realiza la institución en el ámbito de Responsabilidad Social?

- ☐ () Correos
- ☐ () Murales
- ☐ () Boca a boca
- ☐ () Intranet

¿Con qué frecuencia la entidad informa sobre sus actividades de RS?

- ☐ () Semanal
- ☐ () Mensual
- ☐ () A veces
- ☐ () no sé

¿La institución te invita a participar de las actividades?

- ☐ () Sí
- ☐ () No

Anexo #4 *Publicaciones en REDES SOCIALES

1. Instagram

Voluntariado Banreservas





2. Twitter:

Banreservas @BanreservasRD · 1 feb.

#PreservaTusFinanzas Asiste a los **#TalleresPreserva**, **#oficinaBR** La Altagracia. Tel. 809.960.7433 ¡Gratis!

tu INCLUSIÓN FINANCIERA **PROGRAMA preserva**
DE EDUCACIÓN FINANCIERA

El programa Preserva te ofrece educación financiera, acompañamiento e instrucción en el buen uso de productos bancarios, a través de talleres en:

ZONA ESTE

Oficina Banreservas, La Altagracia

C/ José A. Santana No. 110 esq. C/ Higuanamá, Savica, Higüey

Todos los viernes

9:30 a.m. – 12:30 p.m.

BanReservas
El banco de los dominicanos

🔄 2 ❤️ 1 📊 ⋮



Banreservas @BanreservasRD · 29 ene.

¡Ven al [#CentroCulturalBR](#) y disfruta la exposición fotográfica “Enfoca tu medio ambiente”! Lun-Sab de 9am a 9pm.



1



2



Banreservas @BanreservasRD · 25 jun. 2015

Para tales fines, [#Elbancodelosdominicanos](#) creó el programa de apoyo a los sectores productivos [#ProsperaBR](#).



Banreservas @BanreservasRD · 25 jun. 2015

[#AdmBR](#) confirma el interés de [#Banreservas](#) en desarrollar sectores productivos para aumentar la capacidad exportadora del país- [#ProsperaBR](#)





Banreservas  @BanreservasRD · 16 abr. 2015

#ProsperaBR impulsa a nuestros sectores productivos a producir más y mejor”,
- **#AdmBR** Enrique Ramírez Paniagua.



1



1



Banreservas  @BanreservasRD · 16 abr. 2015

#ProsperaBR también aporta a la economía dominicana: genera empleos, diversifica la producción e impulsa a PYMES productoras.



1



Banreservas  @BanreservasRD · 16 abr. 2015

#ProsperaBR está dedicado para impulsar los sectores: Agrícola, Pecuario, Agroindustria, Turístico, Comercial, Servicios y Manufactura.



Banreservas  @BanreservasRD · 16 abr. 2015

#ProsperaBR beneficia a productores y empresarios: Asesoría técnica, Soluciones financieras, Gestión de riesgos y en Educación financiera.



1



Banreservas  @BanreservasRD · 16 abr. 2015

Por ser la zona líder producción de banano orgánico, la presentación de **#ProsperaBR** está siendo en Valverde, Mao



1



Banreservas  @BanreservasRD · 16 abr. 2015

#ProsperaBR, es un programa aliado para desarrollar y apoyar a los productores que se atreven a crecer.

3. Facebook



Banreservas

Publicado por Atabeira Estrella [?] · 13 de octubre de 2015 ·

El equipo de #RemesasBR dice presente en las jornadas de reforestación coordinadas por el #VoluntariadoBR. Conscientes de su compromiso social, toda la familia de #RemesasBR se mantendrá apoyando la gestión ambiental emprendida por #Elbancodelosdominicanos



Banreservas

Publicado por Carolina Arvelo [?] · 6 de febrero a las 15:12 ·

¡Estamos comprometidos con la cultura! Ven al #CentroCulturalBR de lun-sáb de 10am-9pm.

Más detalles en: <http://www.banreservas.com/.../centro-cultural-banreservas.as...>

#ElBancodelosDominicanos





Banreservas agregó 14 fotos nuevas al álbum
Banreservas pone a circular libro sobre las relaciones dominico-.

Publicado por Jenny Santana [?] · 21 de octubre de 2015 ·

#ElBancodelosDominicanos como parte de su compromiso con la cultura, entregó a la sociedad dominicana el libro "A prueba de tiempo: Canadá-República Dominicana, 60 años de relaciones diplomáticas" sobre las relaciones dominico-canadienses, del periodista y actual embajador Virgilio Alcántara, donde reseña los vínculos diplomáticos y económicos.

Durante la presentación del libro, nuestro administrador general Enrique Ramírez Paniagua, afirmó que para #Banreservas constit... Ver más



Banreservas agregó 5 fotos nuevas al álbum
#CREEBanreservas presente en feria tecnológica del INTEC — en Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Publicado por Jenny Santana [?] · 18 de septiembre de 2015 ·

#ElBancodelosDominicanos, a través de nuestro programa de apoyo al emprendimiento #CREEBanreservas participa en la feria "Intecnología 2015" del INTEC, abierta al público para todos los aficionados al tema de la tecnología y la innovación.

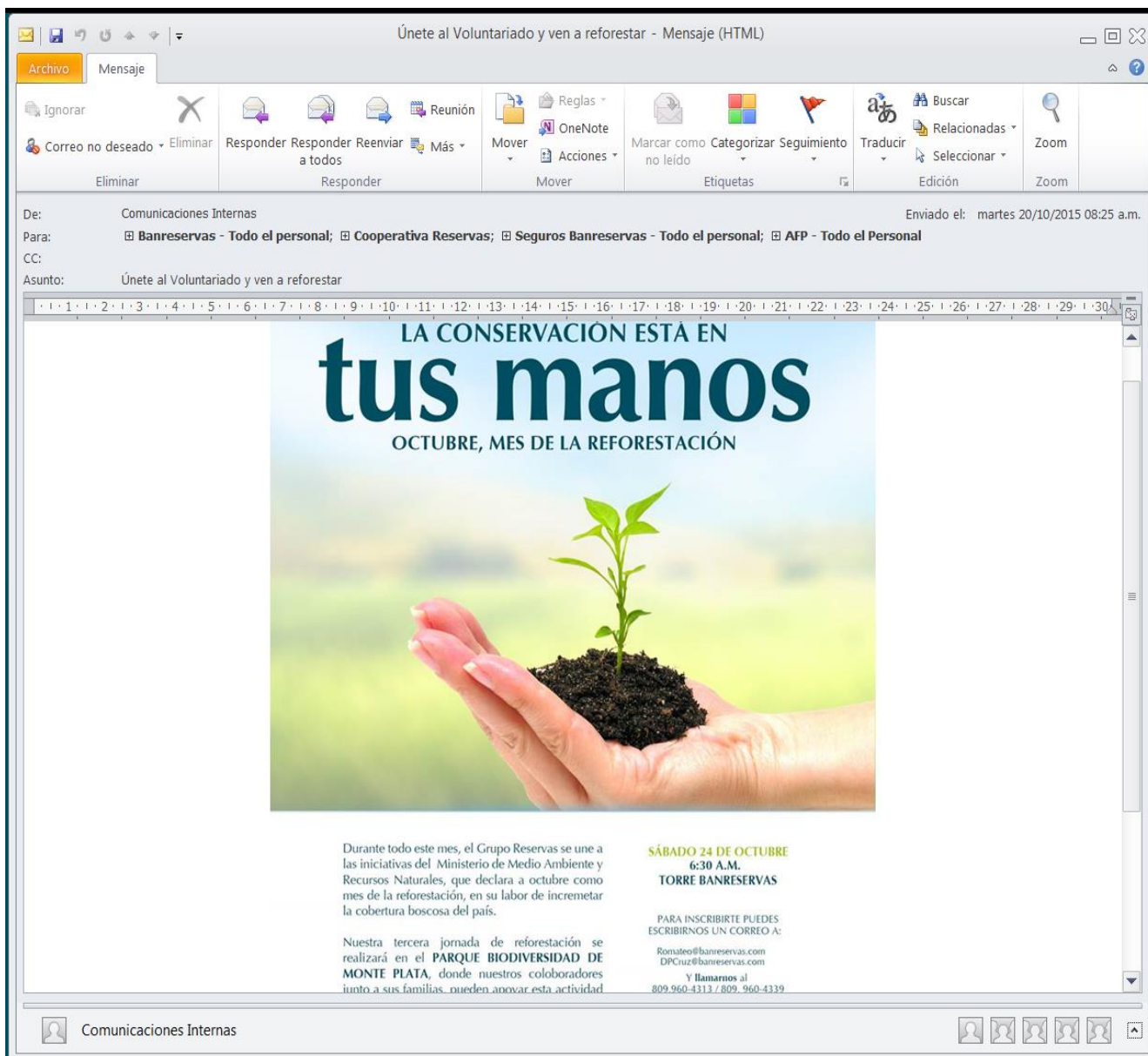
Esta feria educativa es un evento en el que la comunidad inteciana muestra su capacidad creativa e innovadora con el objetivo de desarrollar productos orientados a resolver alguna problemática de la sociedad. En esta ocasión, está dedicada a Robótica y la Automatización.

Contamos con un stand para brindar a los jóvenes emprendedores, informaciones sobre cómo acceder al programa, los financiamientos, además de asesoría técnica especializada.



Anexo #5 *Publicaciones a través de Comunicaciones Internas:

Voluntariado Banreservas:



Educación e Inclusión Financiera:

Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más Mover OneNote Acciones Marcar como no leído Categorizar Seguimiento Traducir Buscar Relacionadas Seleccionar Edición Zoom

De: Comunicaciones Internas
Para: Banreservas - Todo el personal
CC:
Asunto: Conoce la Dirección de Banca Emergente e Inclusión Financiera.

Enviado el: jueves 04/02/2016 09:59 a.m.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23

Dirección de Banca Emergente e Inclusión Financiera

75 Aniversario BanReservas
El banco de los dominicanos

GERENCIA INCLUSIÓN FINANCIERA

Desarrolla las estrategias de bancarización e inclusión financiera, para aquella población que no utiliza productos y servicios del sistema financiero.

Se enmarca dentro de nuestro foco estratégico de desarrollo socioeconómico del país.

GERENCIA PRESERVA

Se encarga de ejecutar el programa de cultura financiera Preserva, el cual ofrece:

- Formación en el buen manejo de las finanzas personales.
- Acceso de productos y servicios financieros con condiciones especiales.
- Abordar tanto la bancarización como la recuperación crediticia de nuestros clientes.

Comunicaciones Internas

Anexo #6 *Matriz de triangulación de variables

Variable. La visión que tienen los directivos tanto de las áreas que gestionan la comunicación en la entidad.

Entrevista	Encuesta	Observación participante
Perfil: Directivos de la Dirección de Relaciones Públicas	Aplicar a los colaboradores de los niveles medio y bajo.	Investigadora /autora
1. ¿Cuáles programas o acciones realiza la institución como parte de su política de RS? 2. ¿Qué por ciento del presupuesto dedican a la RS? 3. ¿Cuáles medios utiliza para dar a conocer a la Sociedad Dominicana los aportes que realiza la institución en favor de la sostenibilidad? 4. ¿Con qué frecuencia lo hacen? 5. ¿Qué impacto tienen las acciones de RS en el posicionamiento de las marcas y cómo lo evalúa en el caso de Banreservas?	¿Sientes que los directivos reconocen la importancia de la RS? a) si	Se colocan informaciones en los medios de comunicación internos y externos sobre algunas de las acciones del Voluntariado. Banreservas desarrolla varios programas que se enmarcan dentro de su política de RS: Programa CREE Centro Cultural Banreservas Reciclaje de papel –Voluntariado Donaciones a instituciones benéficas. Preserva, educación e inclusión financiera. Publicación de libros y biblioteca virtual. Prospera, de apoyo a los productores. Patrocinio a actividades deportivas.

Variable: El tratamiento y frecuencia del tema RS en el flujo de comunicación interna.

Entrevista	Encuesta	Observación Participante
1. ¿Cuáles vías se utiliza para comunicar las actividades de RS a los colaboradores? 2. ¿Con que frecuencia? 3. ¿Cuáles MEDIOS utiliza para entablar esa conversación con los colaboradores de provincias y con aquellos que no tienen acceso a la pc?.	¿Cómo te enteras de las actividades que realiza la institución en el ámbito de Responsabilidad Social? o Correos o Murales o Boca a boca o Intranet ¿Con que frecuencia la entidad informa sobre sus actividades de RS? o Semanal o Mensual o A veces o no sé ¿La institución te invita a participar de las actividades? o Sí o No	Al emitir las informaciones a los colaboradores solo se identifica como RS de manera directa, las actividades del Voluntariado. Las informaciones de los demás programas se comunican como parte de la estrategia comercial de la entidad; solo en la página web y eventualmente en los discursos del administrador general es que los identifica como RS. Los colaboradores piensan que el BR es una institución Socialmente Responsable. Y no tiene ni un tercio de la información relacionada con el tema.

Variable. Cultura Organizacional

Entrevista	Encuesta	Observación participante
1. ¿Cuántos colaboradores participan de los operativos del Voluntariado? 2. ¿Con qué frecuencia invitan a los colaboradores a participar? 3. ¿Han tomado en cuenta conocer la opinión de los colaboradores en la encuesta “Termómetro Laboral” sobre si considera que la institución como ESR. 4. ¿Invitan a los familiares a ser parte de las actividades de RS? 5. ¿Cuáles mecanismos utiliza para integrar a los colaboradores de provincias en las acciones de RS.	¿Banreservas realiza actividades de Responsabilidad Social? o Sí o No ¿Cuáles de estos programas o acciones son parte de la Responsabilidad Social de la institución? o Reciclaje - Voluntariado Banreservas o Centro Cultural Banreservas o Programa CREE de emprendimientos o Publicación de libros o PRESERVA o Prospera de apoyo a los sectores de exportación. ¿En qué proyecto te gustaría que el Banco se involucre? o Reciclaje o Ayudar alguna causa benéfica o Programas de apoyo a los colaboradores. o Educación financiera ¿Te gustaría apoyar participando? o Sí o No	Banreservas tiene presencia en todas las provincias del país por lo que de complicado integrar a los colaboradores de provincias con los ejes comunicación. La comunicación que se practica vía “Comunicaciones internas” es vertical, donde la empresa dice lo que quiere decir y ahí queda, sin darse el proceso de la feedback.