



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROGRAMAS DE RSE DE BAYER
A SU PÚBLICO INTERNO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de
Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesora Guía

M.A. Sofía Carolina Guerrero Mantilla

Autora

Rosana Fernández Hontou

Año

2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencia para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Sofía Carolina Guerrero Mantilla

M.A. Political Science

CI 170924583-9

DECLARATORIO DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Rosana Fernández Hontou

CI 171314679-1

AGRADECIMIENTO

Un infinito gracias a mis padres y a mi Ve a que me permitieron estudiar a pesar de todos los obstáculos y creyeron siempre en mí. A mi madre por siempre darme las fuerzas para seguir adelante y a mi padre, quien me está viendo graduar y por ello cumpliendo mi sueño.

RESUMEN

En base al problema identificado, se empezó el trabajo con la elaboración de un marco teórico. En este primer capítulo, se estudió las Teorías del Interaccionismo Simbólico y la Escuela de Palo Alto para entender el concepto de Comunicación. También se estudiaron los conceptos de Comunicación Corporativa, Comunicación Estratégica, Comunicación Sostenible y Responsabilidad Social Empresarial.

En el siguiente capítulo se desarrolló con más detalles el problema, para partir con la investigación. En esta sección se incluyó la descripción de las poblaciones estudiadas, así como la matriz de categorización donde se pueden encontrar todas las respuestas de manera resumida. Seguido de eso, se continuó con la interpretación de los resultados y la relación entre las respuestas para luego avanzar con las conclusiones y recomendaciones en el capítulo tres.

Finalmente, en el capítulo cuatro se realizó la propuesta comunicacional en base a los resultados de la investigación. Se estableció el objetivo de la propuesta, aumentar la participación de los colaboradores de Bayer en los programas de RSE a través de la comunicación interna. Para cumplir con este objetivo general se desarrolló una matriz estratégica y de acciones, el cronograma, el presupuesto que se va a necesitar y para culminar la propuesta, se trabajó una matriz de evaluación.

ABSTRACT

Based on the identified problem, the research began in order to understand how the Communication Department is promoting these programs, how the employees were receiving the messages and if they remember the information sent. Also, the search pretended to know how these people want to be informed about these social programs.

To begin the work first the theory had to be studied. Based on Symbolic Interactionism and the Palo Alto School the concept of Communication was understood. After that other concepts were studied too, like Corporate Communication, Strategic Communication, Sustainable Communication and Social Responsibility.

In the next chapter the problem was explained more into detail in order to begin the investigation. In this section the answers are given in a more summarized way, located in a chart. After that the results were taken to mean to generate the conclusions and recommendations on chapter three.

Finally, on chapter four you can find the communication proposal. Based on the results and recommendations, the main objective was determined, to increase the participation among employees on the social responsibility programs through the internal communication. To accomplish this there are a few charts with the strategies suggested, the actions that need to be done to accomplish the objective. To help the implementation there is a recommended calendar, a budget chart and the measure elements to see if the plan has success.

ÍNDICE

Introducción	1
--------------------	---

Capítulo I. Desarrollo Conceptual

1.1 Comunicación.....	2
1.2 Teorías de la Comunicación.....	2
1.2.1 Escuela de Palo Alto y el Interaccionismo Simbólico.....	2
1.3 Comunicación Corporativa.....	4
1.3.1 Definición de la Comunicación Corporativa.....	4
1.3.2 Comunicación Interna.....	5
1.3.3 Público interno.....	9
1.4 Comunicación Estratégica.....	10
1.4.1 Definición de la Comunicación Estratégica.....	10
1.5 Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial	12
1.5.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	12
1.5.1.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial.....	12
1.5.1.2 La Responsabilidad Social Empresarial.....	14
1.5.2 Comunicación de la RSE al público interno.....	15
1.5.3 Comunicación Corporativa, Comunicación Estratégica y RSE.....	17

Capítulo II. Desarrollo del tema

2.1 La empresa.....	22
2.2 El problema.....	24
2.3 La investigación.....	25
2.3.1 Tabla descripción de las poblaciones	28
2.3.2 Matriz de categorías	30
2.4 Interpretación de datos de matriz temática.....	32

Capítulo III. Conclusiones y Recomendaciones

3.1 Conclusiones	39
3.2 Recomendaciones	41

Capítulo IV. Propuesta comunicacional

4.1 Introducción.....	45
4.2 Matriz Estratégica.....	46
4.3 Matriz de Acciones.....	47
4.4 Cronograma de actividades.....	54
4.5 Presupuesto.....	55
4.6 Matriz de Evaluación.....	56

Referencias	58
-------------------	----

Anexos.....	61
-------------	----

INTRODUCCIÓN

Bayer es una farmacéutica multinacional con competencias clave en los ámbitos de la salud, la agricultura y los materiales de alta tecnología. Bayer se adhiere a los principios del desarrollo sustentable y actúa de manera social y éticamente responsable. Los valores de la empresa son el liderazgo, la integración, la flexibilidad y la eficiencia. En base a esos valores como guía, Bayer trabaja de forma sostenible y está comprometida con su papel como empresa social y éticamente responsable.

Actualmente, existen varios programas de responsabilidad social empresarial en Bayer; empero, el conocimiento de los mismos es bajo y así mismo lo es la participación de los colaboradores. Este comportamiento se ve a lo largo de los años, por lo que el Departamento de Comunicación lo considera un problema que no se puede obviar más.

Para entender el problema que ha llevado a este comportamiento se investigó cuál ha sido la estrategia comunicacional utilizada en Bayer los últimos años para promover los programas de Responsabilidad Social Empresarial a los colaboradores de la empresa. A su vez, entender cómo percibe este público dicha comunicación, saber si está receptando los mensajes enviados o no, así como comprender cómo se podría mejorar la comunicación para que la promoción de los programas llegue a los colaboradores. Para ello se averiguó que canales se deberían utilizar, qué tipo de comunicación aplicar y qué elementos usar para motivar a que el público interno se involucre en los programas.

Capítulo I. Desarrollo Conceptual

1.1 Comunicación

La comunicación es “un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los iniciadores del mismo intentaron transmitir”. (Arizcuren, Cabezas , Cañeque, & Casado, 2008, p. 18)

Desde el siglo XX se han construido diferentes teorías de comunicación. Shannon y Weaver presentaron la “Teoría Matemática de la Información”; Saussure se enfocó en una teoría social con base en la lengua; Levi Strauss se apoyó en la antropología cognitiva y la Teoría Crítica de la Comunicación surgida en la Escuela de Frankfurt.

Existe también una percepción más moderna de la comunicación y su relación con la interacción social, la de Niklas Luhmann (1993) citado por Rizo (2011). Este autor considera que sin comunicación no se puede hablar del sistema social. Es decir, la interacción entre los humanos y todo su alrededor parte de la comunicación.

Dentro de la evolución de las teorías hoy se considera que la comunicación no se genera solamente de persona a persona, sino de una organización hacia diferentes públicos. Esto lo entendemos como Comunicación Corporativa, tema que se profundizará más adelante.

1.2 Teorías de la Comunicación

1.2.1 Escuela de Palo Alto y el Interaccionismo Simbólico

La Escuela de Palo Alto y el Interaccionismo Simbólico parten de la comunicación como una interacción social, estas teorías se desarrollaron desde la mitad del siglo XX hasta los 80s. Los principales autores del

Interaccionismo Simbólico son Herbert Blumer, George Herbert Mead, Charles Horton Cooley y Erving Goffman, y de la Escuela de Palo Alto son Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Edward T. Hall, Erving Goffman y Paul Watzlawick, entre otros.

Por su lado, la Escuela de Palo Alto estableció los “Axiomas de la Comunicación” los cuales señalan los siguientes apartados tal como los señala Rizo (2011):

- Es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás;
- En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores;
- La definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes;
- Toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente. (pp. 6-7)

Rizo (2011) por su lado, citó las palabras de Marc y Picard (1992:39) cuando habló de la comunicación como un sistema abierto que se atiene a ciertos principios.

Primero, el principio de totalidad, que implica que un sistema no es una simple suma de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado. Segundo, el principio de causalidad circular, que viene a decir que el comportamiento de cada una de las partes del sistema forma parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones. Y tercero, el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas, convenciones. Estas reglas son las que, precisamente, permiten el equilibrio del sistema. (pp. 2-3)

Cuando se habla de modelo circular, se parte del concepto de retroalimentación. Una comunicación bidireccional, no unidireccional como se percibían en las teorías iniciales de Comunicación.

Las premisas del Interaccionismo Simbólico y de la Escuela de Palo Alto también se aplican a la comunicación en las empresas. Una empresa se puede concebir como un sistema, en donde todas las áreas están conectadas y con ello, la comunicación de cualquier parte del sistema alcanza a los demás. Ello conlleva a la causalidad circular y a su vez, a la interacción social empresarial.

1.3 Comunicación Corporativa

1.3.1 Definición de la Comunicación Corporativa

“La comunicación corporativa puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización”. (Minguez, 2015, p. 4) Como menciona este autor, la comunicación es parte del comportamiento de toda organización, la misma se demuestra a través de cada acto que tenga la empresa con sus públicos internos y externos.

Martín Martín (1997) y Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. (2010) reflexionaron que la comunicación corporativa genera cultura y es parte de ella, es decir, la comunicación no solo es útil para informar sobre los servicios o productos que la compañía ofrece, sino para hablar de ella misma como entidad.

Según Múnera (2003) citado por Castaño Gonzalez (2011), “la comunicación corporativa es (o debe ser) la integración de todas las formas (tipos) de comunicación en una organización (tanto de presentación como de representación), con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa” (p. 178). Martín Martín (1997) definió la identidad como lo que la empresa es y la imagen por lo que le empresa transmite de su identidad al mundo exterior.

Parte de los objetivos de la Comunicación Corporativa es “conseguir la integración, unión, motivación y colaboración de todos los empleados, informando y promoviendo actividades educativas, culturales, sociales, deportivas y recreativas” (Martín Martín, 1997, p. 39). Para ello este autor plantea que la comunicación debe ser rápida, clara, transparente y veraz, para que la empresa pueda transmitir su cultura, misión, visión y valores, es decir, la identidad de la empresa.

Un elemento fundamental más que se debe considerar es lo dijo Gibson (2006) citado por Briceño et al (2010), cuando discutió que la comunicación también debe ser capaz de conciliar los objetivos de la empresa con los intereses particulares de los colaboradores, asegurando que exista un buen clima laboral.

Dentro de esta función, Capriotti (2013) habla sobre la conducta interna y la relación con la comunicación. Lo analiza a través de cómo se comporta (dialoga) la empresa con su público interno, lo que se conoce como Comunicación Interna.

1.3.2 Comunicación Interna

Según Andrade (1995), citado por Martín Martín (1997) la comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos empresariales”. (Martín Martín, 1997, p. 21).

Como lo conciben Arizcuren et al (2008) y Capriotti (1998), la comunicación interna consiste en contar a la organización lo que la organización está haciendo.

Jaén Díaz, M., Luceño Moreno, L., Martín García, J., & Rubio Valdehita, S. (2006) reflexionan que los objetivos de la comunicación interna son:

1. Proporcionar información sobre la organización, sus estrategias empresariales, sus resultados, etc.
2. Dar formación a sus trabajadores.
3. Motivar a los empleados, valorando su labor, haciendo que se integren en la compañía, creando un buen clima de trabajo y logrando que asuman los objetivos empresariales como suyos propios. (p. 8)

Dentro de la comunicación en las organizaciones puede existir los siguientes tipos de comunicación: formal y/o informal; ascendente, descendente, horizontal y transversal según Arizcuren et al (2008).

En cuanto a la comunicación vertical ascendente, “diálogo” que surge desde los trabajadores hacia los directivos de la empresa, Jaén Díaz et al (2006) suponen que esta permite conocer cuáles son los problemas de los colaboradores, el clima laboral, permite comprender si la comunicación descendente (de los directivos hacia abajo) está funcionando bien y a su vez, genera un mayor grado de compromiso por los miembros de la organización.

Por otro lado, la comunicación puede ser oral (interpersonal) o escrita. “El contacto personal (con el efecto en las emociones que ello provoca), no puede ser reemplazado por ningún medio escrito.” (Jaén Díaz et al, 2006, p. 10)

“El hecho de elegir entre emplear la comunicación oral o la escrita dependerá de varios factores: el tamaño del público objetivo, la necesidad o no de conservar el mensaje, así como la importancia o no de una rápida recepción del mismo.” (Jaén Díaz et al, 2006, p. 10)

La comunicación informal por su lado permite que la información sea transmitida rápidamente en la empresa y a la vez, la misma puede aumentar los niveles de interés de los colaboradores y su participación en las actividades organizacionales.

En cuanto a los canales de comunicación interna se pueden encontrar los siguientes:

1. La comunicación directa y personal;
2. Boletines;
3. Revistas;
4. Correo electrónico;
5. Correo postal;
6. Teléfono;
7. Tablón de anuncios;
8. Reuniones;
9. Internet;
10. Espacios de participación y más.

La comunicación, además, puede traer consigo ciertos beneficios según Jaén Díaz et al (2006), como lo es el asegurar que la organización sea un sistema, que todas las partes estén conectadas e interrelacionadas. Es decir, que haya integración entre los diferentes grupos del público interno y la empresa.

Arizcuren et al (2008) también consideran algunas utilidades de comunicar. Por ejemplo, los colaboradores se van a sentir partícipes de la organización, van a saber lo que empresa está haciendo, proyectos, iniciativas y decisiones, lo que permitirá que haya más posibilidades de que los colaboradores participen en procesos y acciones empresariales, todo esto obteniendo una mayor motivación en las personas.

Sin embargo, pueden existir factores de riesgo, como lo es el comunicar de la manera equivocada, utilizar los canales inadecuados, saturar al público con mensajes y más. Cuando no hay una correcta comunicación interna o hace falta la misma, Arizcuren et al (2008) consideran que se puede crear desmotivación entre los colaboradores y esto lleva a que los mismos no se involucren en los proyectos y acciones que la empresa se encuentra desarrollando.

Otras barreras, como las llaman Jaén Díaz et al (2006), es que puede existir una sobrecarga de información, una saturación del medio, distorsión de la información; lo cual podría derivar en efectos negativos. Por último, otro problema podría ser el que la comunicación descendente se enfoca en comunicar aquellas cosas necesarias para obtener los objetivos empresariales, dejando de lado los aspectos motivacionales de las personas.

Estas distorsiones son reconocidas por Capriotti (1998) cuando menciona que muchas veces se prioriza el uso de medios informativos, como la revista empresarial, los boletines y más, en vez de optimizar la comunicación interpersonal. El autor reconoce la importancia del dialogo, el aprovechar la comunicación directa que permite construir vínculos más fuertes generando mayor motivación a los colaboradores.

Para evitar caer en las “distorsiones” o “problemas” como los mencionados, Tironi y Cavallo (2011) proponen cinco pasos para comunicarse con el público interno de una manera eficiente:

1. **Identificar** los públicos, sus intereses y necesidades de comunicación y ubicar a los actores estratégicos, los que generan opinión sobre los hechos internos.
2. **Segmentar** cuidadosamente los públicos, con el fin de responder a necesidades diferentes, utilizando, de ser necesario, medio diferentes.
3. **Desarrollar** una propuesta de contenidos y de formatos, en lo posible testada, que garantice la captura de un grado relevante de intereses de los públicos.
4. **Asegurar** la eficacia de los canales de distribución aun antes de que los medios sean creados.
5. **Evaluar** según un programa definido desde el comienzo. Los temas centrales son la satisfacción de los usuarios, la eficacia de los resultados en relación con los objetivos, el uso práctico por parte de los públicos y las propuestas de mejoramiento. (p. 147)

Ya que la comunicación interna se enfoca en su público interno, es importante conocer más sobre el público interno.

1.3.3 Público interno

Briceño et al (2010) sugieren que al analizar la comunicación en la empresa, se puede concluir que existen dos tipos de públicos principalmente; unos que viven dentro de ella e interactúan entre sí, gestionando y siguiendo estrategias de la comunicación interna y otros que no viven en su interior, pero igualmente necesitan de ella. Por lo tanto, es importante que ellos estén igual de involucrados y comunicados que sus públicos internos; sus empleados. (p.45)

Mc Gregor estudió el comportamiento de los empleados en base a su Teoría X y Y. En la Teoría X se considera el punto de vista “tradicional” sobre las personas. Se cree que los colaboradores, por su naturaleza humana, sienten una “repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitarían siempre que puedan” (Bonavida & Quintanilla, 1999, p. 373) Mientras que la Teoría Y, la teoría progresista, considera que a los hombres “no les disgusta en lo esencial trabajar” (Bonavida & Quintanilla, 1999, p. 373). El trabajo para estas personas, es una fuente de satisfacción y siempre se busca el compromiso por parte de todos los colaboradores. “La cultura Y o progresista, es la que valora por igual los objetivos económicos y sociales de la empresa y en donde la participación de los empleados juega un papel fundamental”. (Bonavida & Quintanilla, 1999, p. 373)

No hay que olvidar que la comunicación tiene como objetivo según lo analiza Martín Martín (1997) el conseguir que haya una integración, motivación, unión y colaboración de los trabajadores y por eso es trascendental conocerlos.

Al fin y al cabo, como lo razona Rodríguez Mansilla (S.F), la motivación en los colaboradores permite conseguir los objetivos organizacionales. Es importante beneficiarse del apoyo y compromiso de cada miembro de la empresa para cualquier actividad que la misma haga.

1.4 Comunicación Estratégica

1.4.1 Definición de la Comunicación Estratégica

“Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objeto convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”. (Tironi & Cavallo, 2011, p. 27)

Apolo et al (2014) consideran que es “el conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas enfocadas en el relacionamiento entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno”. (Apolo Buenaño, Murillo, & García , 2014, p. 23)

Tironi & Cavallo (2011) también hablan de la función de transmitir la identidad de la empresa, a través de la proyección de los valores y objetivos corporativos. La Comunicación Estratégica no se enfoca en comunicar ningún bien o servicio, sino de posicionar a la organización.

La misma promueve los siguientes valores:

- Participación: en la toma de decisiones;
- Integración: entre los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos institucionales;
- Coherencia: con los lineamientos institucionales;
- Proyección: de buenas conductas y actitudes para la consecución de objetivos empresariales. (p. 138)

La Comunicación Estratégica se enfoca en el público interno y el externo. En cuanto al público interno, se encarga de la comunicación interna, con el fin de sembrar la identidad de la empresa en este grupo. En cuanto al segundo

segmento, se apodera de la función de transmitir la identidad a dicho público mediante símbolos y señales.

Orozco Toro & Ferré Pavia (2013) propusieron una serie de pasos para lograr que la Comunicación Estratégica sea productiva, tanto para los intereses informativos de los stakeholders, como para las políticas de transparencia, sostenibilidad, responsabilidad, ética y reputación que busca la empresa:

1. Diseño de objetivos: antes de empezar con una campaña de comunicación, se deben trazar los objetivos a alcanzar. Deben ser objetivos a mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, cuantificables y deben estar alineados con los objetivos comunicacionales de la organización;
2. Enfoque en los stakeholders: a cada público se le debe aplicar un canal de comunicación específico.;
3. Comunicación y diálogo: la comunicación debe ser de doble vía, dando paso al diálogo;
4. Contrastar información: toda comunicación debe ser basada en hechos reales y verificables;
5. Aprovechar la mezcla de medios: identificar que medios la empresa dispone y cómo usarlos en los públicos;
6. Diferenciar la comunicación: una campaña publicitaria es diferente a la comunicación de la RSE;
7. Potenciar los medios de comunicación: cada medio brinda una ventaja única, es por ello que se debe sacar el mayor provecho a cada una;
8. Planteamiento estratégico: diferenciar las acciones estratégicas de comunicación de las que son tácticas y,
9. Evaluación de resultados: medir el logro de los objetivos previamente planteados. (pp. 9-12)

Como lo consideran Orozco Toro y Ferre Pavia (2013), la Comunicación Estratégica debe ser considerada a la hora de comunicar sobre la Responsabilidad Social Empresarial y los pasos previamente mencionados deberían ser tomados en cuenta.

1.5 Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

1.5.1 Responsabilidad Social Empresarial

1.5.1.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial

El Libro Verde de la Unión Europea (2001), citado por Briceño et al (2010), define la Responsabilidad Social como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales a sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. (p.41).

En algunos casos, algunos autores como los que se van a citar a continuación, utilizan el término Responsabilidad Social Corporativa como un sinónimo de la RSE.

“La RSC se refiere a la adopción por parte de las empresas de un modelo de gestión y de relación con sus interlocutores internos y externos (empleados, proveedores, consumidores, accionistas, inversores, sociedad civil, etc.) que incorpora la triple línea de resultados (social, ambiental y financiera) en sus estrategias, políticas y operaciones comerciales.” (De la Cuesta González, 2005, p. 13)

La RSE se puede agrupar en cuatro grupos según los autores Garriga y Melé (2004) citados por Toro D (2006): las instrumentales (generar retorno a la empresa); las políticas (respetar la ley); las integrativas (satisfacción de las demandas sociales) y las éticas (responsabilidad ética frente a la sociedad).

El Libro Verde de la Unión Europea (2001) hace hincapié en la acción voluntaria de las empresas, ya que son entes socialmente responsables. Autores como Ocampo Quintero (2012) y Briceño et al (2010) también apoyan esa consideración. “Las empresas y los individuos que trabajan en ellas deben

comportarse de forma socialmente responsable, porque esto es lo moralmente correcto, incluso cuando suponga un gasto improductivo de recursos.” (De la Cuesta González, 2005, p. 10)

Actualmente existe la ISO 26.000 que trata sobre la RSE como tal y define a la misma como:

la responsabilidad de una organización para los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente a través de transparencia y comportamiento ético que:

- Contribuye al desarrollo sostenible, incluida la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tiene en cuenta las expectativas de los grupos de interés;
- Está en conformidad con la ley aplicable y de conformidad con las normas internacionales de comportamiento; y
- Se integra en toda la organización y se practica en sus relaciones.

Por otro lado, en el 2000 la Organización de Naciones Unidas creó los Objetivos del Milenio (Declaración del Milenio), donde se formularon ocho objetivos de desarrollo humano. Estos se dividieron a su vez en 18 metas y se acompañaron de 48 indicadores, que permiten a gobiernos y agencias internacionales examinar el grado de cumplimiento de cada objetivo.

La ONU al entender la importancia de tener el apoyo del sector privado, lanzó adicionalmente el informe final del Proyecto del Milenio de Naciones Unidas (2005), que insta a la elaboración de estrategias en “estrecha colaboración con la sociedad civil y el sector privado nacional”. Se hizo énfasis en el trabajo con grandes empresas como lo son las multinacionales.

Por ello la ONU creó distintas iniciativas para fomentar los ODM. Dichas iniciativas son de dos tipos, de sensibilización y de acción. Como lo dice el nombre, las iniciativas de sensibilización consisten en concientizar a las empresas sobre los problemas sociales actuales y sensibilizarles del tema. Por

otro lado, las iniciativas de acción son marcos y soluciones propuestos para que las empresas logres alcanzar los ODM.

1.5.1.2 La Responsabilidad Social Empresarial en la empresa

Toro, D. (2006) considera importante comprender que la estrategia de RSE que la empresa ejecute debe siempre estar alineada con la misión, visión, valores empresariales e incorporados tanto en la cadena de producción como en la creación de productos o servicios.

Es substancial considerar que “el comportamiento social de las empresas constituye la parte más importante de su legitimidad social” (De la Cuesta González, 2005, p. 4) y por ello, se puede partir de la reflexión de la autora al decir que la empresa puede tener objetivos morales adicionales a los empresariales, entiéndase por económicos.

Asimismo, Weiss-Belalcázar (2003) considera que los empresarios de hoy buscan su legitimación en la sociedad mediante los diferentes programas de responsabilidad social que ejecutan.

El ser una empresa socialmente responsable no debe observarse desde el punto de vista de gastos y altruismo necesariamente, también se pueden considerar los beneficios y ventajas que conlleva el ejecutar acciones sociales.

“La responsabilidad social empresarial favorece la confianza, el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite que aumente la disposición hacia el trabajo...” (Ocampo Quintero, 2012, pág. 24)

Tironi y Cavallo (2011) creen en el llamado “capital de confianza”. Para ellos este “capital de confianza” es un beneficio crucial, ya que como lo comparan, en un momento de crisis resulta ser como la cuenta corriente de la empresa para salir adelante.

Weiss-Belalcázar (2003) menciona que existen hombres de negocios que consideran que las empresas “socialmente responsables” obtienen mejores

resultados debido a la buena imagen que generan dichas organizaciones al ser socialmente responsables.

Analizado desde la perspectiva de López y Sebastián (2009) citado por Orosco Toro y Ferré Pavía (2013), existen otros beneficios que las empresas socialmente responsables obtienen. Actualmente los consumidores optan por las marcas de empresas socialmente responsables, adicionalmente de incrementar la lealtad de los mismos y tener un mayor compromiso de los colaboradores.

Pero, ¿de qué sirve ser una empresa socialmente responsable, si no se comunican correctamente las acciones sociales?

1.5.2 Comunicación de la RSE al público interno

Partiendo de lo anterior, se recomienda plantear un proceso de comunicación estratégica... El mismo debe tener lineamientos como la participación de los grupos de interés y la interlocución, de esta manera la comunicación se puede convertir en un proceso estratégico ya que pone en común los conceptos, permitiendo y generando que sean los funcionarios y la comunidad en general quienes construyan una imagen de una entidad que busca el cumplimiento de sus principios y valores organizacionales y que de igual manera en el cumplimiento de estos se convierte en una empresa socialmente responsable. (Ocampo Quintero, 2012, p. 24)

Jaén Díaz et al (2006) indican que la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna permitirá mejorar esta comunicación. El mismo debe ser un continuo proceso de análisis, programación, ejecución y evaluación.

Para ello estos autores proponen los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos de comunicación;
2. Elegir los medios y soportes;
3. Planificar las acciones;
4. Establecer metas temporales;

5. Definir el presupuesto;
6. Desarrollar una campaña de sensibilización; e
7. Implementación del plan de comunicación.

Para seguir cualquier proceso es transcendental conocer bien al público interno, “comprender que mensajes, herramientas, estrategias y tácticas son las adecuadas para dar a conocer las actividades generales de la institución y desde luego permitir que el sistema de gestión de RSE contribuya al logro de objetivos”. (Gumicio Dagron, 2004, p. 14)

En cuanto al desarrollo del plan de comunicación Arizcuren et al (2008) plantean las siguientes fases:

1. Diagnóstico de la situación actual: hay que analizar los instrumentos con los que llegamos a cada público internos, los problemas y necesidades que existen, los apoyos con los que contamos, los recursos, las ofertas y demandas de comunicación, los emisores, los receptores, los soportes, los mensajes... Dentro de esta parte realizar el FODA;
2. Definir las estrategias y objetivos generales y específicos para cada grupo de interés;
3. Definir acciones, calendario y presupuesto;
4. Ejecución y desarrollo del Plan de Comunicación;
5. Seguimiento y evaluación. (pp. 26-27)

En el 2014, la empresa Llorente y Cuenca trabajó en colaboración con la Fundación SERES y propusieron una serie de etapas claves de comunicación para la difusión de los programas de RSE al público interno y elementos que deben ser considerados en dicho proceso.

Para ello consideraron fundamental al departamento de comunicación como “el principal aliado para la difusión de los mensajes”. Entendido eso, discurrieron esencial que se evidencie cómo los objetivos y estrategias de la empresa se alinean con la RSE.

Además propusieron dar protagonismo al grupo de personas más activo en la empresa a la hora de elaborar las políticas de Responsabilidad Social

Empresarial, evidenciando la importancia de contar con un modelo participativo que involucre a los colaboradores.

Parte del modelo participativo es recibir la retroalimentación de los colaboradores y por eso es clave contar con medios para recibir la retroalimentación de las personas. El equipo del Departamento de Comunicación debe estar atento a la respuesta del público interno para saber si la información llega de la manera prevista y que eso eventualmente derive en la participación en los programas de RSE. Esto sería parte del proceso de evaluación y de seguimiento.

En cuanto a la innovación en la comunicación de la RSC, la empresa también estableció tres puntos:

1. “Contar las historias de las empresas;
2. Trabajar a nivel de creencias y no de mensajes; y
3. Activar los portavoces de la empresa que tienen mayor credibilidad.”

Finalmente, Llorente y Cuenca establece que la comunicación de la RSC “debe fundamentarse en la identidad humana, datos visuales, diálogo en redes sociales y en historias reales”.

1.5.3 Comunicación Corporativa, Comunicación Estratégica y RSE

Como ya se señaló previamente, una de las maneras que las empresas buscan la legitimidad social es a través de la RSE. Sin embargo, para que las acciones de RSE que cada empresa realiza se conozcan es necesario comunicarlas, es decir, informar lo que la empresa está haciendo a sus públicos internos y externos. Lo que no se comunica no se conoce y ese es el costo de no comunicar.

Briceño et al (2010) consideran que una organización que comunica adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones, es una organización confiable que atrae inversionistas y mejora el bienestar y la calidad de vida de quienes estamos en su entorno. Es por esta razón, que las organizaciones socialmente responsables son recompensadas con una reputación más

favorable que se refleja en la lealtad de clientes, la pertenencia y orgullo de sus empleados, la confianza de los mercados financieros y en la misma administración pública. (p. 43)

“La comunicación para el cambio social es una comunicación ética, es decir, de la identidad y de la afirmación de valores...”. (Gumicio Dagron, 2004, p. 6) Este autor considera que el comunicador actual debe entender que la comunicación para el cambio social parte del dialogo, la cultura y necesita sensibilizar a los públicos para comprometerlos.

Un error constante que se ha visto en las empresas, según lo menciona Castaño Gonzalez (2011), es que invierten tiempo y recursos comunicando a sus públicos externos sobre la RSE y no consideran comunicar a los propios colaboradores.

“Es vital integrar al público interno primero que todo, contando con que esto atrae un sinnúmero de beneficios que van más de la productividad, como el sentido de pertenencia, el compromiso, la motivación, la satisfacción en el cargo el trabajo en equipo, entre otros”. (Castaño Gonzalez, 2011, p. 173)

Asumimos como lógica o por sentido común que la comunicación es la gran aliada estratégica de la Responsabilidad Social, sin percatarnos siquiera que existe una vasta deuda en comunicar la RS por parte de las instituciones y de los encargados de la misma, por desconocimiento o por no prestarle el valor estratégico que mencionamos anteriormente. (Larrea, 2016)

Una vez comprendido la importancia de comunicar la RSE no solo a los públicos externos, sino también a los internos, se puede pasar a concebir lo que es la Comunicación Sostenible y su trascendencia en el proceso.

Griffa (2016) menciona que la comunicación sostenible es aquella que tiene como principal objetivo acompañar, facilitar y promover las formas sostenibles de desarrollo humano para sociedades sostenibles. Promueve los valores de la sustentabilidad, el diálogo, la identidad, la transparencia, la legitimidad, la

governabilidad; crea comunidad y aumenta la sostenibilidad del sistema en su conjunto. (p. 3)

El desarrollo sostenible fue un concepto creado por la ONU en 1987, en el cual se afirma que “todos los habitantes del planeta gozamos del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer a las generaciones futuras”. (Griffa, 2016, p. 2)

En este rol de la comunicación, se debe entender que los medios de comunicación juegan un papel de primer orden al ser el instrumento de información, difusión, educación, sensibilización y diálogo con la sociedad para el desarrollo sostenible. Cabe recalcar, que la información es un derecho de todas las personas. De hecho, el Artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos manifiesta que “todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones, opiniones y el de difundirlas sin limitación de fronteras,...”

Inclusive existe el informe MacBride que considera que la comunicación es un servicio fundamental, que supone la formulación de unas políticas de comunicación globales, ligadas a los objetivos generales de carácter social, cultural, económico y político... La finalidad debe consistir en aprovechar la capacidad específica de cada forma de comunicación, desde las de carácter interpersonal y tradicional hasta las más modernas, en hacer que los hombres y las sociedades sean conscientes de sus derechos, en armonizar la unidad con la diversidad y en fomentar el desarrollo de los individuos y las comunidades en el marco más amplio del desarrollo nacional, en un mundo interdependiente.

Otro hecho importante, en lo que respecta la Comunicación Sostenible, fue la Declaración de Principios y Plan de Acción en la primera fase de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información. Aquí se declararon 67 párrafos,

en los cuales los primeros 18 se habla de la construcción de la sociedad de la información.

De Bustos (2006) habla que en el párrafo primero se reconoce que la información y la comunicación son fundamentales para el progreso y el bienestar de los seres humanos, ya que se declara el deseo y compromiso comunes de construir una sociedad de la información centrada en la persona, integradora y orientada al desarrollo, en que todos puedan crear, consultar, utilizar y compartir la información y el conocimiento, para que las personas, las comunidades y los pueblos puedan emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo sostenible y en la mejora de su calidad de vida.” (p. 141)

Griffa (2016), habla de un manifiesto para la comunicación sostenible, donde menciona entre otros, los siguientes puntos:

- La Comunicación Sostenible es aquella que tiene como su principal objetivo el de acompañar, facilitar y promover un Desarrollo Humano Sostenible;
- La Comunicación Sostenible entiende que la sostenibilidad es un tema de largo plazo y, por lo tanto, implica asumir un compromiso moral y ético para poder articularla con las necesidades del corto y mediano plazo;
- La Comunicación Sostenible debe manejarse con total y absoluta transparencia, además de trabajar arduamente por recuperar y fortalecer los lazos de Confianza con sus interlocutores;
- La Comunicación Sostenible tiene en cuenta a todos los afectados en el proceso de comunicación. Dirigiéndose, no solo a los principales destinatarios del mensaje, sino también a todas las partes interesadas en dicho proceso de comunicación;

- La Comunicación Sostenible tiene la misión de concientizar y persuadir a toda la sociedad acerca de la importancia vital de cuidar y garantizar, en forma urgente, los derechos humanos de las actuales generaciones y de las generaciones futuras y la de Desarrollar una Presencia Humana en el Planeta, que sea Ambientalmente Sustentable, Socialmente Justa y Espiritualmente Plena. (p. 3)

Es decir, la comunicación sostenible se encarga de informar, sensibilizar, difundir, educar y dialogar con la sociedad (en este caso con los colaboradores de la empresa) sobre todos los temas tratados en los Objetivos del Milenio, comunicar todo aquello que compete a la Responsabilidad Social Empresarial, de la manera más comprometida posible.

En resumen, partiendo de las teorías de la Escuela de Palo Alto y el Interaccionismo simbólico entendemos la comunicación como un hecho inevitable en toda empresa, dado que esto es lo que permite que exista una relación entre las diferentes áreas que componen una organización. Es por eso que siempre el Departamento de Comunicación de cualquier empresa debe tener conciencia que, todo lo que hagan o no hagan comunica. Si una empresa no demuestra esfuerzo en promocionar los programas de RSE se puede entender como que esto no es importante ni es parte de la identidad de la organización. Adicional a considerar la comunicación estratégica en lo que respecta a la promoción de la RSE, se debe contemplar la Comunicación Sostenible, dado que esto acompañará a lo largo de los años a la ejecución de las actividades de responsabilidad social.

Capítulo II. Desarrollo del tema

2.1 La empresa

Bayer: Science For A Better Life

Bayer es una empresa multinacional con competencias clave en los ámbitos de la salud, la agricultura y los materiales poliméricos de alta tecnología. Como empresa de innovación, Bayer marca tendencia en áreas de investigación intensiva. Con sus productos y servicios, la empresa quiere ser útil a la humanidad y contribuir a mejorar la calidad de vida. Al mismo tiempo, el Grupo aspira a crear valor a través de la innovación, el crecimiento y una alta rentabilidad. Bayer adhiere a los principios del desarrollo sustentable y actúa de manera social y éticamente responsable.

Los valores de la empresa son el liderazgo, la integración, la flexibilidad y la eficiencia. En base a esos valores como guía, Bayer trabaja de forma sostenible y está comprometida con su papel como empresa cívica social y éticamente responsable.

Bayer Ecuador actualmente cuenta con siete programas de responsabilidad social. Los mismos son:

- *“Escucha tu corazón, toma el pulso de tu vida”*: Bayer educa y capacita a la población ecuatoriana sobre la importancia de tomarse el pulso como medida para la detección temprana de una posible fibrilación auricular, arritmia cardíaca responsable de 1 de cada 6 accidentes cerebrovasculares (ACV). Los colaboradores de Bayer reciben capacitaciones de los médicos para que ellos también puedan ayudar a otras personas a aprender a tomarse el pulso e informarse del tema.
- *“Donación voluntaria de sangre de la Cruz Roja Ecuatoriana”*: programa donde los colaboradores de Bayer donan sangre para la Cruz Roja. En

el 2014 más de 100 colaboradores de Bayer donaron sangre lo que permitió salvar por lo menos 388 vidas.

- *“Mi sonrisa en tus manos”* Bayer aporta económicamente a la Fundación Hermano Miguel, permitiendo que esta rehabilite por un año a 21 niños. Este aporte lo hace Bayer desde hace cinco años, comprometidos en transformar positivamente la vida de los niños vulnerables del país. Los colaboradores de la empresa tienen la oportunidad de poder asistir a la fundación para poder ayudar desde una perspectiva motivacional a los niños.
- *“Cada día cada vida cuenta”*: Bayer con el fin de generar conciencia sobre el cáncer, desarrolló el programa de voluntariado corporativo “Cada día, cada vida cuenta” que promovió en sus colaboradores y sus familias la creación de grullas de papel, comprometiéndose a entregar una donación económica a una fundación oncológica.
- *“Juntos podemos cambiar el mundo”*: su objetivo es concienciar a la niñez ecuatoriana sobre la importancia del bienestar animal, para evitar así el maltrato y reducir los porcentajes de abandono. Médicos veterinarios, acompañados de perros entrenados, realizan charlas lúdicas, apoyados en materiales gráficos. En el 2014 Bayer llegó a 1.200 infantes del país. Todas las personas de la empresa están invitadas a colaborar en la capacitación a los niños sobre el cuidado animal.
- *“Agrovida”*: Además de ofrecer productos que permitan una agricultura sostenible, Bayer (mediante sus colaboradores y expertos) informa, capacita y educa a los agricultores ecuatorianos y toda la cadena de valor sobre el cuidado y manejo seguro de los productos para el control de cultivos, beneficiando a 5.975 agricultores de la costa y sierra ecuatoriana. Asimismo, Bayer realizó la recolección y la destrucción de

37.240 envases de productos fitosanitarios para evitar impacto ambiental.

- *“Byci”*: Bayer promueve las ideas innovadoras de los jóvenes, que buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades vulnerables. En el 2014 la empresa recibió más de 60 iniciativas a nivel nacional y más de 300 en la Región Andina. Los colaboradores en este programa tienen la capacidad de convertirse en portavoces y promover el programa pero que la mayor cantidad de jóvenes se enteren de Byci y las oportunidades que brindan.

2.2 El Problema

Si bien existen varios programas de responsabilidad social empresarial en Bayer, el conocimiento de los mismos es bajo y así mismo lo es la participación de los colaboradores. Este comportamiento se ve a lo largo de los años, por lo que el Departamento de Comunicación lo considera un problema al cuál se debe buscar una solución.

Como menciona Ocampo Quintero (2012) en su trabajo de análisis, es de suma importancia entender el impacto que tiene la ejecución de un correcto plan de comunicación a la hora de sensibilizar a los públicos el concepto de RSE, para que los mismos se identifiquen y participen en los programas promovidos por la empresa. En el caso de no existir una correcta comunicación, se podría estar perdiendo una gran oportunidad que podría conciliar la imagen de la organización y la reputación de la misma.

“Asumimos como lógica o por sentido común que la comunicación es la gran aliada estratégica de la Responsabilidad Social, sin percatarnos siquiera que existe una vasta deuda en comunicar la RS por parte de las instituciones y de los encargados de la misma, por desconocimiento o por no prestarle el valor estratégico que mencionamos anteriormente.” (Apolo, 2014)

Como señalan varios autores previamente mencionados, la Comunicación Estratégica debería ayudar a la persecución de los objetivos e intereses de la empresa. Si se recuerda lo previamente mencionado, uno de los objetivos de Bayer es actuar de una manera sostenible y éticamente responsable a través de sus valores corporativos. Sin embargo, la baja participación de sus colaboradores muestra que no existe en este punto, una conciliación de los objetivos empresariales y personales de los empleados.

2.3 La investigación

En base al problema encontrado, se investigará cuál ha sido la estrategia comunicacional utilizada en Bayer para promover los programas de Responsabilidad Social Empresarial a los colaboradores de la empresa. A su vez, se necesitará entender cómo percibe este público dicha comunicación, saber si está receptando los mensajes enviados o no, así como comprender cómo se podría mejorar la comunicación para que la promoción de los programas llegue a los colaboradores y genere en ellos una mejor recepción aumentando la participación de los mismos en los programas.

Este estudio fue mixto dado que se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas durante la investigación como: encuestas, entrevistas y grupos focales. El alcance fue descriptivo (analizando y describiendo los datos sobre los colaboradores y sus diferentes características, niveles de participación en los programas de RSE, herramientas de comunicación utilizadas y preferidas por los mismos, etc.) para tratar de comprender la situación y la relación de los elementos a ser estudiados para determinar la causa del problema y su solución, siendo por estos motivos, también una investigación explicativa.

Las encuestas se enviaron por mail a las personas que estaban fuera de las oficinas y para quienes estaban en oficinas se entregaron las encuestas físicas. Las entrevistas por su lado se realizaron en las oficinas de las mismas personas o salas de reuniones para mantener la privacidad. Estas se realizaron

a los miembros del Comité de Gerencia, a los Gerentes y a los Administrativos de Campo. Dados los complicados horarios de este último grupo, no se pudieron integrar en los grupos focales, por lo que se les entrevistó personalmente.

Finalmente los grupos focales se realizaron a los Administrativos de Oficina, fuera del horario laboral en una de las salas de la oficina de Quito. Para formar los grupos focales se escogieron personas de ambos géneros, con diferentes años de antigüedad en la empresa y, de diferentes unidades de negocios de Bayer. De esta manera, al contemplar dichas variables, se aseguró que hayan personas con diversos puntos de vistas y experiencias que permitan contemplar un amplio rango de opiniones y recomendaciones.



Figura 1. Grupo Focal N.1



Figura 2. Grupo Focal N.2

Además el estudio es de tipo proyectivo, el cual consiste en diseñar y elaborar un plan o proyecto de cómo debería ser la comunicación para la promoción de los programas de RSE, generando un mayor conocimiento de los programas entre los colaboradores y como objetivo final, que la participación aumente.

Para determinar la muestra se identificaron poblaciones en base al estilo de trabajo que tienen las personas en Bayer. En primer lugar se identificaron las personas que trabajan fuera de oficina, lo quienes se les llama Administrativos de Campo. Estas personas visitan farmacias, veterinarias, doctores, haciendas, camaroneras y más. Son individuos que difícilmente van a las oficinas y su comunicación por ende, es diferente al resto de grupos de Bayer.

En segundo lugar, pero no menos importante, se identificaron las personas que trabajan en las oficinas la mayor cantidad de su tiempo. Dentro de este grupo se consideraron los niveles jerárquicos, generando tres subgrupos. Los Administrativos de Oficina, arriba de ellos los Gerentes y por encima de ellos, se localiza el Comité de Gerencia.

En base al tema de tesis, también se estudió al Departamento de Comunicación como otra población más y, adicionalmente, se incluyó al Gerente Regional de Comunicación de Región Andina, ubicado en Colombia.

2.3.1 Tabla descripción de las poblaciones:

Tabla 1. Descripción de poblaciones

POBLACIÓN	CARACTERIZACIÓN	UNIVERSO	TÉCNICA DE MUESTREO	HERRAMIENTA	MUESTRA
POBLACIÓN 1. Comité de Gerencia	Personas con el más alto nivel jerárquico de la empresa a nivel nacional. Edades entre los 40 y 55 años de edad, padres de familia y con maestrías. El 66% son mujeres. Tienen un nivel socio económico medio-alto y alto. Son personas que viajan mucho y no están mucho en las oficinas.	6	Por juicio (quienes llevan más de más de 7 años en la empresa a nivel global y quienes estén más de 2 años en Bayer Ecuador).	Entrevista semi-estructurada	6
POBLACIÓN 2. Gerencia	Los gerentes son aquellas personas con el siguiente nivel jerárquico más importante. El 61% son mujeres y el resto hombres. Su nivel socio económico es medio y medio-alto. Padres de familia. Cuentan con maestrías. Edades entre 35 y 60 años. Son personas que suelen estar más tiempo en las oficinas.	18	Censo	Encuesta (preguntas cerradas)	18
			Por juicio (personas de fácil acceso, prioritariamente que trabajen en la empresa más de 2 años).	Entrevista semi-estructurada	7
POBLACIÓN 3. Administrativos de Oficina	Los Administrativos de Oficina son aquellas personas que dan apoyo para que el negocio funcione y reportan a los gerentes. Tienen un nivel socio económico medio y cuentan con título universitario. En su mayoría son padre de familia. Las edades varían entre 24 años de edad a 63. El 60% son mujeres y el 40% hombres.	69	Censo	Encuesta (preguntas cerradas)	69
			Por juicio (personas de fácil acceso, prioritariamente que trabajen más de 2 años en la empresa).	Focus Groups	17
POBLACIÓN 4. Administrativos de Campo	Los administrativos de Campos son los visitadores médicos, de farmacias, veterinarias y clientes del campo. Tienen un nivel socio económico medio, la mayoría con un título universitario. El 30% son mujeres y el 70% hombres. Son padres de familia. Son personas que prácticamente nunca están en las oficinas.	74	Censo	Encuesta (preguntas cerradas)	74
			Por juicio (personas de fácil acceso, prioritariamente que trabajen más de 3 años en la empresa).	Entrevista semi-estructurada	5

POBLACIÓN 5. Departamento de Comunicación	Gerente y Asistente del Departamento de Comunicación. Son las encargadas de elaborar los planes de Comunicación de todos los programas de RSE en Ecuador.	2	Censo	Entrevista semi-estructurada	2
POBLACIÓN 6. Global	Se refiere al Gerente de Comunicación de Región Andina, quien da las directrices al resto de países.	1	Censo	Entrevista semi-estructurada	1

Una vez realizadas las encuestas, entrevistas y grupos focales a todas las poblaciones, se generó el siguiente cuadro como un resumen para cada tema analizado en la investigación en cada población (las respuestas cualitativas se mantuvieron descritas para cada población):

2.3.2 Matriz de categorías:

En la siguiente matriz de categorías se muestran los comentarios que tuvieron las personas en los grupos focales y en las entrevistas ante cada tema analizado. Por lo que se mantiene la escritura en primera persona.

Temática	Adm. Oficina	Adm. Campo	Gerentes	Comité de Gerencia	Departamento Comunicación Ecuador	Gerente Regional de Comunicación
	Grupos Focales (18 personas)	Entrevistas (5 personas)	Entrevistas (7 personas)	Entrevistas (4 personas)	Entrevistas (2 personas)	Entrevista (1 persona)
Conocimiento de los Programas de RSE	-Las áreas de negocio no comparten sus actividades, es decir, no nos dicen la información de los programas y cuánto dura cada uno y los detalles.	-Consideran que no son tomados en cuenta a la hora de comunicar los programas.	-Los gerentes conocen los programas que son iniciativas de sus áreas; de caso contrario, prácticamente solo conocen Escucha tu corazón y Donación de sangre.	-Agrovida lo conocen casi todos sobre todo porque un miembro del comité es el líder del área que hace el programa.	-Las personas no saben que existen los programas. -Reconocen que su área de mejora es la comunicando los programas de RSE.	-No existe cultura de voluntariado en Bayer, y por ello la gente no se interesa en saber de los programas.
Participación en los Programas de RSE	-Con la nueva estructura no tenemos tiempo para participar. -Los jefes nos dicen que debemos hacer nuestro trabajo, que no participemos en eso.	-Ninguno de los entrevistados ha participado en los programas. No se han enterado de ellos.	-La cantidad de trabajo es un obstáculo para participar en los programas de RSE.	-La participación es baja en todo el Comité de Gerencia a pesar que la Gerente de Comunicación es parte del comité.	-Los líderes no participan y por ende, las demás personas tampoco.	-Aún hay jefes que no permiten a su gente participar.
Frecuencia de participación	-Máximo participamos una sola vez para que no afecte nuestro trabajo.	-Agrovida es un programa creado por Crop Science, por lo que las personas de su área si participan.	-El promedio de participación es de 1 vez en cada programa.	-Varias personas del comité han sido jueces del programa BYCI, por ello la participación es alta en este programa.	La gente no participa y si lo hace son pocas veces.	Las personas están más enfocadas en su trabajo, por lo que no participan varias veces.
Factores motivacionales para aumentar la participación	-Los jefes deberían participar más para dar el ejemplo. - Si se organizarán más y nos avisaran con tiempo podríamos organizarnos para participar. -No se conoce tampoco el fin de cada programa, a quién se va a ayudar y de qué manera.	-Podrían empezar a participar más los jefes. -Que no nos citen a venir a las oficinas. - Sería bueno que se reconociera a la gente que ha participado. -Muy importante que se comunique con tiempo para poder organizarse y participar. - Podrían darnos la información en las reuniones de ciclo.	-Si me dijeran más sobre los programas y cómo podría participar lo haría. -Se debería reconocer simbólicamente, no económicamente. -Es importante que los jefes seamos flexibles, siempre y cuando se sepan organizar. -Se debe avisar con tiempo para que la gente se organice y pueda participar.	-Se debería usar un solo canal oficial para informar sobre los programas de responsabilidad social. -Proponen que podría ser el <i>Sit and Watch</i> . -No es claro el cómo se puede participar. Se debe explicar con mayor claridad el cómo se puede participar en cada programa.	-Cuando el gobierno de una empresa participa llevan a más gente. -Debe haber una com. Directa cara a cara con cada uno. -Identificar líderes y capacitarlos. - Debe manejarse "claims"- que atraigan. - Nadie se pone en el zapato de los demás. -Hacer campaña de sensibilización.	-Disponer de más tiempo, porque el tiempo es un problema. -Acá comunican en horarios, tonos, mensaje para cada target, colores del comunicado y canal para cada target. -Si haces las cosas divertidas la gente se involucra más.
Canales de comunicación interna para comunicar los Programas de RSE	-No sabemos dónde encontrar la información de los Programas de RSE. -El Sit & Watch y la Cartelera deberían tener la información permanentemente.	-Sugieren que los e-mails sean más interactivos y atraigan a leerlos. -Sería bueno que hayan líderes de los programas que después de mandar los e-mails nos llamaran.	-Los gerentes consideran que los e-mails son fríos y con mucha información que no atrae a la lectura -Está bien mandar un e-mail, pero después se debe reforzar con cara a cara.	-Debe haber un sitio formal solo como herramienta oficial para explicar todo en detalle de los programas. -"No creo que si el e-mail se manda de gerencia se agrega algo, pero si es en un Townhall si".	- <i>Sit and watch</i> mejor herramienta. -La cara a cara sirve si les incentivas con algo. 1. E-mail (infobrain) 2. Cartelera 3. Noti Brain a veces 4. Boca a boca 5. <i>Sit and Watch</i> .	-Las piezas comunicacionales se orientan a la comunicación escrita.

Tipo de comunicación utilizada para comunicar los Programas de RSE	-La comunicación debería ser boca a boca y pasando por los puestos. -La invitación debería ser informal, los jefes de áreas deberían invitarnos. -El respaldo formal si debería ser el e-mail.	-La comunicación debe ser más personalizada y podría ser cara a cara en las reuniones de ciclo. Con explicarnos en 20 minutos y comprometernos ese rato.	-Podrían comunicar de una manera más informal. Crea más confianza. -La comunicación oral es más cálida y permite la retroalimentación y compromiso de las personas. -Podrían dar las charlas en las reuniones de ciclo.	- Debe haber una comunicación informal que reafirme lo que dice el sitio formal. -Comunicar de una manera oral e informal en Townhall sería una buena manera.	La com. horizontal se da entre los que están atrás de los proyectos. - La comunicación informal es UN ÉXITO.	La comunicación es principalmente escrita y formal, porque así es la cultura de Bayer.
Conocimiento de los canales de comunicación interna	-Recibimos muchos e-mails todos los días y no podemos leer en detalle los que hablan de estas cosas.	-Conocen varios canales, pero no los usan todos al no estar en oficinas.	-Los únicos canales que se desconocen son los mini banners y <i>Connections</i> .	-El 75% del comité lleva más de 11 años en Bayer, por lo que conoce la mayoría de los canales.	Todos	Todos
Uso de los canales de comunicación interna	-Si usamos el <i>Lync</i> pero para hablar entre nosotros. No nos informan nada por ahí.	-Al trabajar en campo y no estar nunca en oficinas usamos más que nada los e-mails, la <i>intranet</i> para buscar información de Bayer y el Boca a Boca cuando venimos a oficinas.	-E-mail es lo más usado por ser la herramienta de trabajo principal. También utilizan el <i>Lync</i> para la comunicación rápida con otras personas y el Sit & Watch porque es inevitable verlo.	-Se usa el e-mail siempre, pero llegan tantos e-mails que no todos los e-mails se leen detenidamente. Se ojean los títulos para saber si amerita leer todo o no.	Todos	-Los comportamientos de los millenials afectan a todas las generaciones, las herramientas van cambiando los comportamientos de las personas.
Efectividad de los canales de comunicación interna	-El e-mail es muy formal. -El boca a boca, puesto a puesto, es la mejor manera de comunicar y explicar. -El Sit & Watch lo vemos sí o sí.	-El e-mail es lo más efectivo por lo que están en campo, y cuando ya están en oficina el Boca a Boca. -La <i>intranet</i> también es efectivo por es el canal por donde se busca información de la empresa entre otras cosas.	-Los más efectivos son el e-mail, la <i>intranet</i> , el Boca a Boca y el <i>Lync</i> . -La cartelera no resulta efectiva por su ubicación. No mucha gente lee lo que dice en la cartelera.	-Varias personas mencionan el Sit & Watch como una herramienta eficaz porque la misma se lee siempre que se va al baño.	-Los e-mails que salen de Legal, RRHH, y Gerencia llaman más la atención de las personas. Esos e-mails si los leen.	-Si la comunicación se hace para cada target, con un mensaje diferente y lo demás, si puede ser efectivo.
Problemas de los canales de comunicación interna	-La comunicación debería ser de dos vías. -Debe comunicarse de manera más personalizada. -Los e-mails no son "call to action" -Se debería comunicar de una manera más visual.	-El problema de la <i>intranet</i> es la cantidad de información en el canal. - El problema del e-mail es la cantidad de información que mandan por ahí. -Cualquier información que debamos ver en el Ipad resulta complicada y a veces inaccesible.	-El problema del e-mail que mandan demasiados por día. -El problema de la cartelera es la ubicación. -Se usan demasiados canales para comunicar muchas cosas.	-Se comunica mucho en desorden y en muchos canales.	-El empleado también es muy pasivo. -Los jefes no son abiertos. -"Somos malos en comunicar los programas"	-No hay mucha retroalimentación acá, no comunicación oral. - La gente no lee. No más de 140 caracteres. No leen porque no tienen tiempo y no les interesa.
Tipo de comunicación utilizada en Bayer	-Las áreas no comparten información entre ellas. Es decir, no hay mucha comunicación horizontal. -Los jefes suelen informarnos las cosas, pero no siempre se da espacio para la retroalimentación.	-Los entrevistados consideran que se usa de la misma manera la comunicación ascendente y descendente. -La comunicación horizontal no se da mucho porque no suelen ir a las oficinas y trabajan cada uno por su lado.	-La comunicación descendente la consideran más evidente, y no tan seguido la ascendente. La comunicación horizontal la ven entre su gente.	-Este grupo considera que prevalece más la comunicación descendente sobre la ascendente; sin embargo, no considera la comunicación descendente sea usada en su potencial.	-La gente no habla con sus jefes por la cultura. -El jefe está tan metido en su trabajo que no ayudan a la comunicación en cascada. -Es importante hacerles sentir importantes a los jefes para que ellos sí participen y comuniquen.	-Descendente pero cada vez más se va dando la ascendente por el estilo de liderazgo de los nuevos jefes.
Tipo de comunicación utilizada en Bayer	-Los jefes nos dicen que no podemos participar en actividades de integración -La comunicación formal da la seriedad de los temas, pero la informal es lo que engancha.	-Reconocen que se usa más la comunicación formal, y sobre todo la escrita. -A la comunicación oral ellos no están expuestos usualmente, excepto cuando van a la oficina.	-En Bayer la comunicación es muy formal y escrita, si se usa la informal pero no prevalece. Y casi nunca la oral.	-Asocian la cultura de Bayer formal y que su comunicación es igual, y con ellos también que es más escrito que oral.	-La comunicación es bastante formal. -La comunicación oral es 100% éxito.	-La comunicación debe estar alineada a la cultura, en Bayer es más formal.

2.4 Interpretación de datos de matriz temática

Conocimiento, participación y frecuencia de participación en programas de RSE:

- De los 7 programas, todas las poblaciones conocen más de *Escucha tu corazón* y *Donación voluntaria de sangre* (promedio de 80%). El siguiente programa más conocido, por más del 50%, en el caso de Administrativos de Campo es *Agrovida*, para los Administrativos de Oficina y Gerentes es *BYCI* y para el Comité de Gerencia es *BYCI* y *Agrovida*.
- Ni el 20% de cada población conoce *Juntos podemos cambiar el mundo*, *Cada día*, *Cada vida cuenta* y *Mi Sonrisa en tus Manos*.
- Algunos programas son generados por áreas de negocio y varios grupos enunciaron que parte del motivo de por qué no se conocen los programas, es porque las áreas no comunican sus programas a los demás. Es por eso que a pesar que *Agrovida* no es el programa más conocido, es el de mayor frecuencia de participación. Todas las personas del área que lo organiza, han participado un promedio de 7 veces por año.
- Es importante además conocer del 80% que conoce los programas, ni el 50% participa en ellos y los que sí participan, lo hacen máximo un promedio de 2 veces. El promedio de participación en *Escucha tu corazón* y *Donación voluntaria de sangre* es de 1 a 2 veces por año.
- Las encargadas del Departamento de Comunicación están conscientes que la gente no conoce los programas y que la participación es sumamente baja. Confirman que su enfoque no se centra en la comunicación de los programas de RSE porque hay demasiadas cosas que informar e históricamente ha habido una baja participación y por ello no enfocan sus esfuerzos en el tema.
- El Gerente Regional por su lado considera que Bayer no tiene una cultura de voluntariado. No obstante, considera a su vez que existe una oportunidad en los nuevos jefes que son más flexibles, quienes sí permiten a su gente participar en los programas.

Motivos para participar más en los programas:

- El Comité de Gerencia, los Administrativos de Campo y de Oficina dijeron por porcentajes similares (40%), que participarían su participación sería mayor si se les comunicara más sobre los programas y si dispusieran de tiempo.
- En el caso de los Gerentes, el 54% mencionaron que su participación incrementaría si dispusieran de más tiempo, 31% si se les comunicara más y 15% si se les reconociera.
- En relación a que se les informe más, todas las poblaciones pidieron información sobre cómo se podría participar, el tiempo de duración, a quién se beneficiará, cuándo son los programas, dónde se hacen y más.
- En cuanto a la falta de tiempo, todos los grupos mencionan el tema que con la reestructuración de Bayer sienten que ahora tienen menos tiempo porque hay más funciones que cumplir y por eso el tiempo es un problema.
- El reconocimiento no fue un motivo que sobresaliera en las poblaciones, pero si fue mencionado como algo que se podría agregar para generar un poco más de motivación. Sin embargo, este reconocimiento no debe ser económico, sino simbólico.
- Dentro de las entrevistas y grupos focales surgieron varios descubrimientos:
 - Primero está el tema de que se podría incluir la participación de las familias en los programas, de esa manera, si una de las actividades fuera un sábado podrían ir con toda la familia.
 - Algo que consideran ayudaría con el tema del tiempo, es que exista un calendario con el detalle de los programas y los días que se desarrollarán, para que puedan organizarse de antemano y puedan asistir.
 - Si se les comunica una sola vez al año, no recordarán las fechas y no asistirán, el recordatorio que a veces se hace unos días antes no basta para organizarse.
 - Otro tema que surgió, fue el asunto de que los jefes no participan en los programas y por ello no dan un ejemplo. Un tema delicado que

surgió y que varias personas comunicaron su disgusto es que los jefes no les permiten participar en los programas, pues sus superiores consideran que hay cosas más importantes y no deben hacer actividades que no sean del trabajo.

- Es por eso que ellos hacen hincapié en que se avise con tiempo, para ellos poder organizarse, y demostrar que si pueden participar y cumplir con sus obligaciones en Bayer.
- En cuanto a la parte específicamente comunicacional, piensan que no saben dónde encontrar la información de los programas, hay demasiada información en todos los canales y no recuerdan esa información.
- Piden que la comunicación debe ser más “humana” (Leticia Unda, Gerente).
- Todos los grupos sugirieron que primero se debe trabajar en sensibilizar a las personas a través de testimonios, vivencias y experiencias. “Porque lo que no se conoce no se entiende” (Enrique Noboa, Gerente).
- Se debe enfocar en pocos canales para comunicar, que todos sepan dónde pueden encontrar la información, completa pero resumida y que a esto lo acompañe la parte humana de la comunicación.
- El cara a cara fue un requisito de todos los grupos. Incluso, sugirieron que después de mandar los e-mails, debería haber líderes para cada programa y que estas personas deberían contactar a los demás de una manera personalizada.
- En el caso de los Administradores de Campo, que son un grupo particular, sugirieron que se les informe de una manera informal y cara a cara en las reuniones de ciclo, las mismas que hay 1 vez por mes. De esta manera ellos se sentirían tomados en cuenta y podrían en ese momento también realizar todas las preguntas y sugerencias que quieran.

Canales de comunicación para informar los Programas de RSE:

- Prácticamente el 80% de todas las poblaciones reconocieron el uso del e-mail, Noti Brain y cartelera para comunicar la información de los programas.
- Ningún grupo mencionó la página web de RSE, no saben dónde encontrar la información.
- Nadie indicó el uso del boca a boca para comunicar los programas. Sobre este punto, todos piden que la comunicación sea más verbal y cara a cara.
- Sienten que la información les llega por demasiados canales pero no recuerdan la información.
- En cuanto al e-mail consideran que si el mismo viniera de Gerencia sí lo leerían, lo verían con mayor pertinencia.
- Adicionalmente, piden que los e-mails sean más atractivos, con más elementos visuales y títulos interesantes que llamen la atención a la lectura. No obstante, un miembro del Comité de Gerencia se pronunció al respecto y dijo que un e-mail de Gerencia no agregaría nada, pero si estos se pronunciarían en una reunión de toda la empresa, "Townhall", ahí sí sería relevante.
- Por su lado, el Departamento de Comunicación mencionó que los canales que efectivamente utilizan son: e-mail, cartelera, Noti Brain, boca a boca y el *Sit and Watch*. Es decir, la gente no reconoce el uso del boca a boca y *Sit and Watch*. Sienten que el cara a cara sirve si les lleva un incentivo, como caramelos, regalos pequeños, etc.
- El Gerente Regional considera que todas las piezas comunicacionales se direccionan a medios masivos, más que a la comunicación interpersonal.

Tipo de comunicación para promocionar los Programas de RSE:

- Prima la comunicación formal (con más del 70%) y escrita (con más del 70%) en todas las poblaciones.
- Consideran que la comunicación informal y oral si existe, pero no frecuentemente.

- Enuncian que está bien tener una comunicación formal como un respaldo, sobretodo usando el e-mail, pero se puede llegar más a las personas a través de la comunicación cara a cara.
- La comunicación informal “crea más confianza y es más cálida” (Sofía Olivo, Administrativa Oficina). La misma permite la retroalimentación y el “compromiso de las personas” (Sofía Olivo, Administrativa Oficina).
- En confirmación con lo que los diferentes grupos dijeron, las personas encargadas de la comunicación consideran que “la comunicación informal es un éxito”. (Gabriela Moncayo, Gerente de Comunicación). Reconocen que la comunicación formal y escrita prima en la empresa.

Conocimiento de los canales de comunicación interna:

- Más del 80% de las personas de todas las poblaciones conocen el e-mail, *Lync*, boca a boca y la cartelera.
- Los siguientes canales más conocidos son *intranet* y *Sit and Watch* por más del 50% de las personas.
- Por el contrario, los canales desconocidos por la mayoría de población son *Connections* y los Mini Banners.
- Incluso los miembros del Comité de Gerencia que en promedio van 11 años en la compañía, no conocen esos canales.

Uso de los canales de comunicación interna:

- Efectivamente el e-mail es el canal más usado por todas las poblaciones, casi el 100% de las personas en todo Bayer lo usan.
- El boca a boca, *Lync*, *intranet* y *Sit and Watch* son usados por el 60% a 80% de las personas.
- Prácticamente nadie usa *Connections* y Mini Banners.
- En el caso de los Administrativos de Campo, son el único grupo que comenta que a pesar de conocer varios canales, por su estilo de trabajo, usan solamente el e-mail, *intranet* y boca a boca cuando van a las oficinas, van para la reunión de ciclo o por temas puntuales.

- El resto de grupos reconocen el e-mail como la herramienta más usada y por eso mismo se quejan de la saturación de uso de dicho canal.
- En cuanto al Gerente Regional, el mismo hizo una reflexión muy interesante, considera que “los comportamientos de los millenials afectan a todas las generaciones, las herramientas van cambiando y con ello el comportamientos de las personas.”

Efectividad de los canales de comunicación interna:

- Los canales considerados como más efectivos entre las diferentes poblaciones son el *Lync*, *e-mail*, boca a boca, *intranet*, *Sit and Watch*.
- Algo que varias personas de los diferentes grupos mencionaron es la ventaja del *Sit and Watch*. Es inevitable no verlo cuando uno va a al baño.
- Un punto en particular que un miembro de los Gerentes considera, es que la ubicación de la cartelera no ayuda a que la gente la lea, debido a que está en el corredor y la gente por ahí siempre pasa con prisa y no se detiene a leer la misma.
- El Departamento de Comunicación valida lo que las demás poblaciones respondieron y agrega que si los *e-mails* van desde RRHH o Gerencia la gente si pone más atención y los lee.
- El Gerente Regional cree que todos los canales pueden ser efectivos, siempre y cuando se sepa cómo comunicar por cada canal entendiendo al target al que se va a llegar.

Problemas de los canales de comunicación interna:

- En general se considera que el problema *del e-mail*, *Lync* y boca a boca es el uso excesivo del canal.
- En cuanto a la *intranet*, Noti Brain y Bayer News consideran que el problema es la cantidad de información enviada por ese canal.
- En el caso de *Connections* y Mini Banners el problema es evidentemente el desconocimiento del canal.
- Por otro lado, un grupo reflexionó que el inconveniente de los *e-mails* es que no derivan en la acción, “call to action”, dado que suelen ser fríos e

impersonales. Para mejorar el uso de los *e-mails* como ya se mencionó previamente, debería haber menos texto y más elementos visuales.

- Para los Administrativos de Campo, el problema de la mayoría para acceder a la información que reciben es que el Ipad tiene un sistema complicado y no les resulta “amigable” su uso. Aunque sean *e-mails*, no siempre pueden abrir la información que se les envía.
- El Comité de Gerencia considera que en Bayer se comunican muchas cosas y en desorden, algo que también fue reconocido por otros grupos.
- Por su lado el Gerente Regional de Comunicación considera que “la gente ya no lee. No más de 140 caracteres. No leen porque no tienen tiempo y no les interesa.”
- El Departamento de Comunicación también considera que en general el mayor problema es el uso excesivo de los canales, sobretodo del *e-mail* y, la cantidad de información que se envía por cada canal.

Tipo de comunicación de Bayer:

- La comunicación que más se usa (en un 70%), reconocida en todos los grupos, es la descendente.
- La comunicación ascendente y horizontal se usa menos (ambas un 50%).
- Todos los grupos consideran que existe más una comunicación formal y escrita. Por ende, la comunicación informal y oral se usa menos.
- Varios grupos, incluyendo la gente del Departamento de Comunicación, consideran que la cultura de Bayer es seria y por ello se ve más la comunicación formal, escrita y sobre todo la descendente.
- De hecho, sienten que no siempre hay el espacio para la retroalimentación y por ello no fluye la comunicación ascendente.
- En uno de los grupos se dijo que la comunicación formal da la seriedad que representa la empresa, pero la comunicación informal engancha. De hecho creen que la comunicación formal no motiva, mientras que la informal sí.

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusiones

La comunicación de los programas de RSE en Bayer:

La comunicación de Bayer es igual a su cultura, seria y formal. Así mismo, es la comunicación de los programas de RSE. Las distintas poblaciones están de acuerdo que la promoción de los programas es muy formal y sobretodo escrita, lo cual dicen no genera una motivación en ellos. Hay que recordar que el objetivo de la Comunicación Corporativa no es solo informar, sino “conseguir la integración, unión, motivación y colaboración de todos los empleados, informando y promoviendo actividades educativas, culturales, sociales, deportivas y recreativas”. (Martín Martín, 1997, pág. 39)

Una manera de conseguir esa motivación es la comunicación oral, algo que ya piden los colaboradores de Bayer. “El contacto personal (con el efecto en las emociones que ello provoca), no puede ser reemplazado por ningún medio escrito.” (Jaén Díaz, Luceño Moreno, Martín García, & Rubio Valdehita, 2006, pág. 10)

Por otro lado, en cuanto a los canales, los públicos identificaron que los de mayor uso son: *e-mail*, Noti Brain y la cartelera. No obstante, es importante considerar que muchas personas identificaron como canales eficientes el *Sit and Watch*, el boca a boca y la *intranet*, canales no explotados para la comunicación de los programas de RSE.

Adicionalmente, se debe recordar que el problema de esos canales es el uso excesivo de los mismos y la cantidad de información enviada, barreras como las llaman Jaén Díaz et al (2006). Estos son detalles que se deben tomar en cuenta a la hora de analizar cómo se comunicará por esos canales.

Participación de los colaboradores en los programas de RSE en Bayer:

La participación es claramente muy baja. Solo *Escucha tu corazón* y *Donación voluntaria de sangre* son los únicos que todas las poblaciones conocen; no obstante, ni el 50% que los conocen participan y aquellos que sí lo hacen, han participado un promedio de 1 a 2 veces por año. Estos números se observan en todas las poblaciones. Sin embargo, se debe recalcar lo que pasa en el programa de *Agrovida*, donde el promedio de participación es de 7 veces anual. En este caso se observa que todas las personas del área que lidera el programa sí participan, lo que respalda la idea que sí hay predisposición a participar en los programas de RSE.

Expectativas de los colaboradores en la comunicación de los programas de RSE:

Sin lugar a duda todas las poblaciones piden que se comunique de una manera más informal y verbal. Creen que está bien que haya una comunicación formal y escrita para dejar constancia del tema y dar la importancia que el asunto se merece; no obstante, para comprometer a las personas solicitan que se les comunique de una manera personal (cara a cara) e informal.

Consideran útil que se les informe de una manera resumida los detalles de los programas, en especial el cómo pueden participar, a quién se va a ayudar, la duración de los programas, cuándo se va a realizar cada programa y dónde se van a desarrollar las actividades.

Un tema delicado, pero que debe tenerse en cuenta, es el rol de los jefes. Se debe contar con una comunicación hacia los jefes para hacerles comprender la importancia de que las personas puedan contar con el permiso de ellos para asistir a dichas actividades y por otro lado, que entiendan que ellos mismos también deben participar para demostrar con el ejemplo. Actuar según el valor empresarial de liderazgo.

En el caso de los Administrativos de Campo, añadiendo a lo previamente mencionado, este grupo sugirió que se les comunique en las reuniones de

ciclo. Estas reuniones se generan una vez por mes, lo cual da la oportunidad de contar con la presencia de la mayoría de personas de campo y en ese momento dar la charla de los programas de una manera informal y oral, con un respaldo visual como una presentación en Power Point.

En el caso de ser posible, todos los grupos solicitaron que se involucre a la familia. De esta manera, el tema del problema de la falta de tiempo ya no sería una limitante, porque las actividades se podrían realizar los sábados y serían jornadas para compartir en familia y ayudar a las personas que necesitan ayuda. Se convertiría en algo incluso educacional para los hijos de los colaboradores.

3.2 Recomendaciones

Jaén Díaz et al (2006) entienden que la elaboración de un plan estratégico de comunicación interno permitirá mejorar la comunicación interna.

“Es vital integrar al público interno primero que todo, contando con que esto atrae un sinnúmero de beneficios que van más allá de la productividad, como el sentido de pertenencia, el compromiso, la motivación, la satisfacción en el cargo, el trabajo en equipo, entre otros”. (Castaño González, 2011; 73)

Conocer bien al público interno es “comprender qué mensajes, herramientas, estrategias y tácticas son las adecuadas para dar a conocer las actividades generales de la institución y desde luego permitir que el sistema de gestión de RSE contribuya al logro de objetivos”. (Gumicio Dagrón, 2004, pág. 14)

Es por ello que en esta investigación se reconoció la existencia de cuatro públicos, cada uno con sus particularidades y diferencias, por lo cual fue importante entender a cada grupo para poder desarrollar una comunicación estratégica.

Para iniciar es fundamental trabajar con el Comité de Gerencia, antes que nada para que entiendan la importancia que las personas participen en los

programas y así mismo, que ellos den el ejemplo participando. La integridad y el liderazgo al fin y al cabo son parte de los valores empresariales.

Es trascendental comprender que el primer paso entonces es trabajar con el Comité de Gerencia para que entiendan la importancia de su participación en los programas, así como hacerles comprender la relevancia de permitir que los demás colaboradores que tienen a su cargo también participen.

Arizcuren et al (2008) consideran importante dar protagonismo al grupo de personas más activo en la empresa a la hora de elaborar las políticas de Responsabilidad Social Empresarial y este grupo es el mayor influencia en la empresa.

Una vez que se haya logrado ese objetivo, se empieza con la comunicación per se de los programas. Se debe explicar en resumen los elementos claves de los programas. Por ejemplo, cómo se llaman los programas, la duración de cada uno, el calendario de actividades, quiénes serán las personas a las que se va a ayudar e información explicativa del programa como tal.

Una de las personas entrevistadas dijo “lo que no se conoce, no se entiende” (Enrique Noboa, Gerente). Por otro lado otra persona dijo, “hay que ponerse en el zapato del otro para entender por lo que están pasando” (Olga Cedeño, Administrativo de Campo). Es decir, se necesita sensibilizar a los colaboradores para que vean la realidad de los grupos sociales a los que se va a ayudar y que así comprendan la importancia de su rol como voluntarios.

La ONU incluso sugirió que debe existir una etapa de sensibilización. Para esta organización las iniciativas de sensibilización consisten en concientizar a las empresas sobre los problemas sociales actuales. En este caso en particular sería concienciar al Comité de Gerencia y después al resto de los públicos.

Incluso Gumicio Dragon (2004) menciona la importancia de sensibilizar a los públicos para comprometerlos. Aclara que el cambio social parte del diálogo y la cultura y justamente eso es lo que las distintas poblaciones estudiadas pidieron; que haya una comunicación con más diálogo, que permita la retroalimentación, como lo permite la comunicación verbal.

En varias poblaciones surgió la propuesta de que existan testimoniales en vivo, donde alguna persona que ha sido beneficiada por los programas cuente su experiencia. De esta manera, esa persona al contar su historia podrá concienciar un poco más a las personas, mostrándoles realidades diferentes a las suyas, sacándolos de sus zonas de comodidad. Referente a este tema, Llorente y Cuenca estableció que la comunicación de la RSC “debe fundamentarse en la identidad humana, datos visuales, diálogo en redes sociales y en historias reales”.

Por otro lado, se recomienda utilizar una comunicación más informal y oral. Así los colaboradores pueden hablar en persona y ese momento con los encargados de los programas, hacer las preguntas que surjan y generar un vínculo más estrecho. Todo esto ayudará a que la gente sepa más de los programas, una de las dos razones principales por las cuales las personas dicen no participar.

En el caso específico de los Administradores de Campo, se aconseja que se realice una comunicación informal, cara a cara, en las reuniones de ciclo. De esta manera se puede dar la información que necesitan saber para motivarlos a participar. Todo esto aprovechando espacios que ellos ya tenían planificado ir a las oficinas y no se interviene en su jornada laboral.

También se debe centralizar la información de los programas por los canales que los colaboradores consideran más eficientes. Es decir, explotar más el cara a cara, el *Sit and Watch*, la *intranet* y el *e-mail*.

El cara a cara y *Sit and Watch* dan la informalidad que tanto piden los entrevistados. A través de esos canales se debe informar todo lo que necesitan saber, como el resumen del programa, a quién se va a beneficiar, cuándo se realizaran las actividades y más. Por otro lado, para seguir alineados con la cultura formal de la empresa, se aconseja seguir utilizando la *intranet* y el *e-mail*.

En el caso de la *intranet* se solicitó que se pueda encontrar la información de una manera fácil y sencilla. En cuanto a la comunicación por *e-mail*, se podrían generar resúmenes con toda la información pertinente de los programas, pero

de una manera más visual y con un título atractivo. Se sugiere que al igual que el *Sit and Watch* utiliza muchos elementos visuales, en el *e-mail* se haga lo mismo.

Por otro lado, es importante comprender lo que dijo Pablo Benavides, citado por Griffa (2016), cuando habla que “la Comunicación Sostenible entiende que la sostenibilidad es un tema de largo plazo y, por lo tanto, implica asumir un compromiso moral y ético para poder articularla con las necesidades del corto y mediano plazo.”

Este tema alude a lo solicitado por los entrevistados cuando pidieron que se les comunique el cronograma de actividades que se realizaran a lo largo del año. Este requerimiento ayuda a solucionar el problema del tiempo. Los colaboradores comprenden que la RSE no se basa en una sola actividad, sino en varias a lo largo del tiempo, por lo que solicitan que se comunique con anticipación todas las actividades que se van a realizar.

Al haber analizado todos los puntos mencionados, se conoce más sobre cada población y sus necesidades comunicacionales. En base a la investigación y las conclusiones ya se puede desarrollar un plan de Comunicación Estratégica para promover de una manera más eficaz los programas de RSE y que la participación de los colaboradores aumente.

Capítulo IV. Propuesta comunicacional

4.1 Introducción

Este proyecto tiene como fin poder aumentar la participación de los colaboradores de Bayer en los programas de RSE. Esto se logrará a través de fortalecimiento del conocimiento de los programas, el uso óptimo de los canales de comunicación ya existentes en la empresa y el fomento de las relaciones y vínculos entre los colaboradores mediante la Comunicación Sostenible.

Comprendiendo todos los elementos investigados, sobretodo el por qué los colaboradores no participan en los programas de responsabilidad social, que los motivaría a participar más, conocer la afinidad de los canales de comunicación en los diferentes públicos y cómo quieren que se les comunique los programas de RSE para generar más compromiso y que la participación aumente se determinó una propuesta comunicacional para solucionar el problema en cuestión.

4.2 Matriz Estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIAS
Aumentar la participación de los colaboradores de Bayer en los programas de RSE a través de la comunicación interna.	1. Fortalecer el conocimiento de los programas de RSE a través de la creación de procesos de Comunicación Sostenible.	1. Comité de Gerencia 2. Gerentes 3. Administrativos de Campo 4. Administrativos de Oficina	1. 1. Establecer un procedimiento para promocionar los programas de RSE a cada público.
		1. Comité de Gerencia 2. Gerentes 3. Administrativos de Campo 4. Administrativos de Oficina	1. 2. Formar una política de comunicación para los programas de RSE.
	2. Optimizar el uso de los canales de comunicación afines al público para promocionar los programas de RSE.	1. Comité de Gerencia 2. Gerentes 3. Administrativos de Campo 4. Administrativos de Oficina	2. 1. Promover la comunicación informal para la promoción de los programas de RSE.
		1. Comité de Gerencia 2. Gerentes 3. Administrativos de Campo 4. Administrativos de Oficina	2. 2. Utilizar efectivamente los canales de comunicación para que no haya saturación del uso de medios.
	3. Fomentar las relaciones y vínculos de los públicos internos identificados mediante la Comunicación Sostenible.	1. Comité de Gerencia 2. Gerentes 3. Administrativos de Campo 4. Administrativos de Oficina	3.1 Generar un acercamiento a los diferentes públicos.

4.3 Matriz de Acciones

Objetivo 1. Fortalecer el conocimiento de los programas de RSE a través de la creación de procesos de Comunicación Sostenible.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
1. 1. Establecer un procedimiento para promocionar los programas de RSE a cada público.	<p>1.1.1 Manual de comunicación para promover los programas de RSE:</p> <p style="text-align: right;"><i>Anexo 6</i></p> <p>1. Seleccionar los mensajes clave:</p> <p>En base a los resultados de la investigación, se conoció las necesidades de los públicos a la hora de ser informados. Por eso es fundamental que para cada programa se comunique los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se llama el programa? 2. ¿A quién se va a ayudar? 3. ¿Qué se va a hacer? 4. ¿Cuándo se van a realizar las actividades? 5. ¿Cómo pueden participar? 	Departamento de Comunicación
	<p>2. Acercamiento al Comité de Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con el Comité de Gerencia primero por ser el grupo de influencia más fuerte de Bayer. • Primero se dialogará con ellos en las reuniones del Comité de Gerencia para darles a conocer los programas y hacerles entender la importancia de contar con su apoyo. • Luego este grupo, al igual que los demás colaboradores, recibirán información por el e-mail, intranet y en los <i>Sit and Watch</i>. 	Departamento de Comunicación y Comité de Gerencia
	<p>3. Diálogo con Gerentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes son jefes de muchas personas, por eso es importante hablar con ellos una vez que se haya generado el compromiso con el Comité de Gerencia. • Su participación en los programas de RSE es clave para que sean un ejemplo para los demás y, así mismo, motiven a que sus subordinados participen. • Primero se debe hablar con ellos dirigiéndose a sus oficinas y platicando con ellos sobre los programas de RSE y la importancia de su participación y su flexibilidad para que permitan que su gente participe. 	Departamento de Comunicación y Gerencia

	<ul style="list-style-type: none"> • Luego como ya se mencionó, recibirán información por e-mail, intranet y <i>Sit and Watch</i> como una recordación. 	
	<p>4. Charlas con los Administrativos de Oficina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez realizado el acercamiento con el Comité de Gerencia y los Gerentes, se debe seguir con la comunicación a los Administrativos de Oficina. • Una vez que ya se cuente con el apoyo de sus jefes, será más fácil poder generar un compromiso en ellos. • Dado que los Administrativos de Oficina tienen puestos de trabajo cercanos, se deberá agrupar a unos 10 colaboradores para dialogar con ellos sobre los programas de RSE y aclarar todas las dudas que tengan. • Luego recibirán información de los programas de RSE como una recordación a través del e-mail, intranet y <i>Sit and Watch</i>. 	<p>Departamento de Comunicación y Administrativos de Oficina</p>
	<p>5. Charlas con los Administrativos de Campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En paralelo a la comunicación a sus compañeros de Oficina, se deberá generar el acercamiento con este público de una manera diferente. • Primero se debe coordinar con las áreas organizadoras de las reuniones de ciclo la asistencia del Departamento de Comunicación para que puedan hablar sobre los programas de RSE con este público y generar un compromiso. Hay que recordar que este grupo no está muy expuesto a la comunicación que se manda desde Bayer. • Luego como recordación recibirán información por los e-mails y en la intranet acerca de los programas de RSE. 	<p>Departamento de Comunicación y Administrativos de Campo</p>
	<p>6. Uso de los canales escogidos: <i>Sit and Watch</i>, intranet y e-mail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adicional a la comunicación informal y verbal, se debe utilizar las herramientas determinadas previamente. Una vez establecidos los mensajes claves, se debe usar elementos visuales que atraigan a la lectura. Esto será el apoyo para generar recordación a los públicos de una manera más visual y escrita. • En el caso específico de la <i>intranet</i> y el <i>e-mail</i> se debe incluir videos de testimoniales para sensibilizar más a los colaboradores. <p style="text-align: right;">Anexos: 1, 2 y 3.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
	<p>7. Elaboración de Townhalls</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>

	<p>Un Townhall es una reunión donde asiste toda la empresa y se agrupan en una sala de reuniones dentro de la oficina en Quito. Se colocan solamente sillas y no se suele decorar la sala. En la parte posterior se encuentra una pequeña tarima para el expositor en el caso que lo quiera así y así mismo, se encuentra la pantalla donde se mostrará la presentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Al comienzo del año, máximo febrero (un mes antes del primer programa de RSE), una vez establecidos que programas se van a promocionar el año en curso, se debe realizar un Townhall para comunicar a toda la empresa el resumen de lo que se realizará el año en curso en cuanto a la RSE de Bayer. <p style="text-align: right;">Anexo 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> Por otro lado, se propone que al final del año se haga un Townhall donde se otorguen los diplomas a los colaboradores que hayan participado en los programas de RSE. <p style="text-align: right;">Anexo 5.</p>	
<p>1. 2. Formar una política de comunicación para los programas de RSE.</p>	<p>1.2.1 Promocionar 3 programas de RSE por año:</p> <ul style="list-style-type: none"> Considerando que el Departamento de Comunicación está encargado de informar temas de todas las áreas de negocio de la empresa y de Bayer como tal, para evitar que haya una sobrecarga de información enviada y un uso excesivo de los canales por parte del departamento, problemas que se identificaron en la investigación, se debe comunicar máximo tres programas de RSE por año. De esta manera se puede hacer foco en los tres programas definidos y promocionarlos con mayor fuerza sin saturar a los colaboradores de información. 	<p>Departamento de Comunicación</p>
	<p>1.2.2 Comunicar en 3 fechas predeterminadas cada año:</p> <p>Se propone comunicar los 3 programas en las siguientes fechas todos los años:</p> <ol style="list-style-type: none"> Marzo: 1ra y 2da semana del mes se promoverá el programa, 3er semana se ejecutará el programa. Junio: 1ra y 2da semana del mes se promoverá el programa, 3er semana se ejecutará el programa. Octubre: 1ra y 2da semana del mes se promoverá el programa, 3er semana se ejecutará el programa. <p>Se recomienda avisar máximo dos semanas antes para que la gente no se olvide y tenga el tiempo suficiente para organizarse y tener la posibilidad de participar.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
	<p>1.2.3 Promoción de programas definidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> En base a lo discutido con la Gerente de Comunicación, los dos programas que deberán ser comunicados de manera permanente todos los años por ser los que más apoyo dan a las áreas de negocio de mayor importancia serán: <ol style="list-style-type: none"> <i>Agrovida(Apoyo a Crop Science)</i> 	

	<p>2. <i>Escucha tu corazón (Apoyo al área médica de Bayer)</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> El tercer programa a ser promocionado será decisión del Departamento de Comunicación en base a las coyunturas de cada año. Sin embargo, es importante que el tercer programa a ser promocionado vaya variando de año a año, de tal manera que en 5 años ya se hayan promocionado todos los programas de una manera sostenible. 	
	<p>1.2.4 1ra semana de promoción de los programas de RSE:</p> <ul style="list-style-type: none"> En la primera semana de promoción de los programas de RSE se debe utilizar una comunicación informal y verbal, hacia todos los públicos mencionados. Esta comunicación más personalizada permitirá generar un mayor vínculo con los diferentes grupos generando así un mayor interés por los programas. En el caso particular de los Administrativos de Campo, la comunicación debe regirse a la reunión de ciclo que se realice, ya sea la primera o segunda semana del mes. <p>En esta instancia se regalarán esferos promocionales de los programas de RSE.</p>	Departamento de Comunicación
	<p>Anexo 7.</p>	
	<p>1.2.5 2da semana de promoción de los programas de RSE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Para generar la recordación en la segunda semana se utilizarán los canales calificados como más afines a las poblaciones: <i>Sit and Watch</i>, intranet y e-mail. Mediante estos canales se informará los mensajes claves y los videos testimoniales en el caso de la intranet y e-mail. 	Departamento de Comunicación
	<p>1.2.6 Monitoreo y evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se debe llevar a cabo un monitoreo del cumplimiento de la comunicación de la primera y segunda semana de promoción. En el caso de la primera semana se debe conocer si se llegó a la mayoría de las poblaciones. En la segunda semana asegurarse de que la información haya sido enviada por los tres canales establecidos. En el caso de los Administrativos de Campo hay que asegurarse de que se ejecute la reunión de ciclo y que haya participación del Departamento de Comunicación. La evaluación se realizará una vez que se hayan ejecutado los programas. En este momento se analizará cuantas personas participaron en las actividades de los programas de RSE. 	Departamento de Comunicación

Objetivo 2. Optimizar el uso de los canales de comunicación afines al público para promocionar los programas de RSE.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
2. 1. Promover la comunicación informal para la promoción de los programas de RSE.	<p>2.1.1 Incrementar el uso de la comunicación informal-oral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esto debe iniciar con el Departamento de Comunicación. Para ello la comunicación debe ser a través del boca a boca. • En las reuniones del Comité de Gerencia se debe focalizar en la comunicación verbal para promover los programas de RSE. • Para dirigirse a los Gerentes se debe ir directamente a sus oficinas y fomentar la plática con ellos respecto a los programas de RSE y la importancia de contar con su participación. • En cuanto a los Administradores de Oficina, es fácil agruparlos en grupos dado que sus puestos de trabajo son muy cercanos. Una vez reunidos se debe generar un diálogo con ellos para hablar sobre los programas y cómo pueden participar. • Con los Administrativos de Campo la comunicación informal-oral se limita a las reuniones de ciclo. En esta instancia se debe platicar con ellos y aclarar todas las dudas. 	Departamento de Comunicación
	<p>2.1.2 Iniciar una comunicación informal-oral entre las diferentes áreas de negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante que las áreas de negocio se comuniquen entre ellas y así, informen sobre sus programas de RSE. De esta manera, la primera semana de promoción de los programas de RSE participarán en la comunicación personas del área de negocios que este liderando el programa. • Siempre serán acompañados por una persona del Departamento de Comunicación. 	Unidades de negocio y Departamento de Comunicación
	<p>2.1.3 Fomentar la comunicación entre los colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una buena promoción de los programas puede surgir cuando los colaboradores hablan entre ellos. Se motivan mutuamente. • Para generar esto debe haber un diálogo proveniente de los jefes, es más probable que los empleados sientan la confianza para poder participar en los programas. • Para ello el Departamento de Comunicación debe fomentar a los colaboradores a que hablen entre ellos identificando líderes/ personas de influencia que promuevan este diálogo. 	Departamento de Comunicación y Colaboradores de Bayer

2. 2. Utilizar efectivamente los canales de comunicación para que no haya saturación del uso de medios.	<p>2.2.1 Optimizar el uso del <i>Sit and Watch</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta herramienta es considerada como efectiva por todos los públicos; sin embargo, no se ha potencializado su uso. • El mismo arte que se use en este canal se debe usar en el <i>e-mail</i>, para que el mismo sea más visual y atractivo de leer. 	Departamento de Comunicación
	<p>2.2.2 Crear un link hacia la página de RSE en la <i>intranet</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los públicos ingresan frecuentemente en la <i>intranet</i> para acceder a más herramientas de la empresa y para obtener información. • Por este motivo se propone agregar un espacio para que las personas puedan dar clic y acceder a la información de los programas de RSE más en detalle. • Adicionalmente, se debe pautar en el espacio de la <i>intranet</i> para dar a conocer más sobre las actividades de RSE. 	Departamento de Comunicación
	<p>2.2.3 Mantener el uso de los <i>e-mails</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para mantener la formalidad y seriedad que el tema se merece, así como para respetar la cultura formal de Bayer, se debe continuar con el envío de los <i>e-mails</i> con la información de los programas. • No obstante, se debe mejorar el contenido. Para ello se debe trabajar con mensajes claves y resumidos que ofrezcan toda la información que los colaboradores necesitan saber, usar títulos más atractivos y usar más imágenes para volver más dinámico al comunicado. 	Departamento de Comunicación

Objetivo 3. Fomentar las relaciones y vínculos de los públicos internos identificados mediante la Comunicación Sostenible.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
3.1 Generar un acercamiento a los diferentes públicos.	<p>3.1.1 Compromiso con el Comité de Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un factor clave para que exista una mayor participación de todos los colaboradores es que el los miembros del Comité de Gerencia ayuden a promover las actividades de RSE. • La situación óptima sería que no solamente se cuente con el apoyo de este grupo para que motiven a sus equipos a participar, sino que ellos participen. 	Departamento de Comunicación y Comité de Gerencia

<ul style="list-style-type: none"> • Para lograr el compromiso de este grupo se propone generar el vínculo en las reuniones del Comité de Gerencia que se realizan periódicamente durante el año. • Se debe asegurar que ellos comprendan la importancia que es que ellos participen para dar el ejemplo siendo líderes (uno de los valores corporativos) y que a su vez motiven a sus equipos a participar. 	
<p>3.1.2 Diálogo con Gerentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez realizado el acercamiento con el Comité de Gerencia, el siguiente paso es contactar a los Gerentes. • Debido a sus funciones de trabajo es difícil agruparlos a todos para poder informarles de los programas y por eso se plantea que haya un acercamiento con cada uno de ellos en sus oficinas. • En esta instancia se debe pedir su apoyo, no solo para que participen sino para que permitan que su gente participe. • Los gerentes deben comprender su rol para que los programas de RSE tengan éxito. • Esta instancia también permitirá aclarar cualquier duda que tenga este grupo acerca de los programas. 	<p>Departamento de Comunicación y Gerencia</p>
<p>3.1.3 Charlas con los Administrativos de Oficina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una ventaja es que este grupo se puede agrupar fácilmente debido a la cercanía de sus puestos de trabajo. • En este momento se debe informarles todo acerca de los programas, motivarlos a ellos mismos a que hablen entre compañeros y se motiven mutuamente. • Se recomienda llevar regalos pequeños para incentivar a que se acerquen a escuchas a las personas del Departamento de Comunicación. • En este momento se deben aclarar todas las dudas que los colaboradores tengan. 	<p>Departamento de Comunicación y Administrativos de Oficina</p>
<p>3.1.4 Charlas con los Administrativos de Campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este grupo es el que menos conoce los programas de RSE. Se debe a que prácticamente nunca están en oficinas y no siempre pueden ver las imágenes o contenidos en todos los <i>e-mails</i> que reciben en sus celulares o tablets debido a que hay fallas en estas herramientas de trabajo. • Así mismo, no se puede citar a que este grupo vaya a oficinas solo para comunicarles sobre los programas. • Es por eso que se debe aprovechar las reuniones de ciclo mensuales que tienen en oficinas para informarles de los programas. • Se sugiere que haya una breve presentación de Power Point acompañada principalmente por la charla de las encargadas del Departamento de Comunicación. • Esta instancia permitirá aclarar cualquier duda que tenga este grupo acerca de los programas y permitirá hacerles sentir que son tomados en cuenta. 	<p>Departamento de Comunicación y Administrativos de Campo</p>

4.5 Presupuesto

El presupuesto se realizó en base a las cotizaciones que Bayer tiene con sus proveedores definidos, por ello, los costos son más bajos.

ACTIVIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO	OBSERVACIONES
Arte madre para cada campaña	3	\$300	\$900	Interno	Se realizarán artes madre para cada campaña.
Adaptación de artes madres a <i>Sit and Watch</i>	3	\$45	\$135	Interno	
Adaptación de arte madre para <i>e-mail</i>	3	\$34	\$102	Interno	
Adaptación de arte madre para <i>intranet</i>	3	\$34	\$102	Interno	
Impresión material para <i>Sit and Watch</i>	17	\$2,95	\$50,15	Interno	
Regalos para dar en las charlas (elementos pequeños)	550	\$0,50	\$275	Interno	Son 175 empleados en Bayer y se consideran 3 campañas por año.
Diplomas por reconocimiento a las personas que participaron en los programas de RSE	175	\$5	\$875	Interno	Se presupuestará un diploma para cada colaborador.
Esferos promocionales por cada campaña	525	\$4	\$2.100		Promoción de tres campañas por año.
	SUBTOTAL			\$ 4.539,15	
	IMPREVISTOS (5%)			\$ 226,95	
	PRESUPUESTO TOTAL (USD)			\$ 4.766,10	

4.6 Matriz de Evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	MECANISMO DE EVALUACIÓN	INDICADOR
1. Fortalecer el conocimiento de los programas de RSE a través de la creación de procesos de Comunicación Sostenible.	Informativo	Intermedio	· Seleccionar los mensajes clave.	Registro	Contar la cantidad de mensajes claves utilizado en cada promoción de cada programa (mencionados previamente) / cantidad de mensajes claves utilizados para la promoción de cada programa planificados.
			· Acercamiento al Comité de Gerencia.	Conteo	Cantidad de personas del Comité de Gerencia con las que se habló / cantidad de personas miembros del Comité de Gerencia.
			· Diálogo con Gerentes.	Conteo	Cantidad de Gerentes con los que se habló / cantidad de Gerentes trabajando.
			· Charlas con los Administrativos de Oficina.	Conteo	Cantidad de personas de Administrativos de Oficina con las que se habló / cantidad de Administrativos de Oficina trabajando.
			· Charlas con los Administrativos de Campo.	Conteo	1. Cantidad de personas de Administrativos de Campo con las que se habló / cantidad de Administrativos de Campo trabajando. 2. Cantidad de reuniones de ciclo en las que se habló / cantidad total de reuniones de ciclo existentes en los períodos de promoción.
			· Apoyo de los canales: <i>Sit and Watch</i> , <i>intranet</i> y <i>e-mail</i> .	Registro	1. Cantidad de e-mails enviados / cantidad de e-mails propuestos. 2. Publicaciones en la intranet reales / cantidad de publicaciones planificadas. 3. Material impreso utilizado en el <i>Sit and Watch</i> al año / material impreso planificado.
			· Elaboración de Townhalls	Registro	Cantidad de Townhall ejecutados / Cantidad de Townhall propuestos
			· Promocionar 3 programas de RSE por año.	Conteo	Cantidad de programas que se promocionan al año / cantidad de programas propuestos.
			· Comunicar en 3 fechas determinadas cada año.	Registro	Fechas de realización de campañas / promoción de los programas de RSE en las fechas propuestas.
			· Etapas de las campañas.	Conteo	1. Cantidad de personas con las que se habló en la primera semana / cantidad de personas planificadas a quienes se debe contactar. 2. En la segunda semana cantidad de publicaciones en intranet, número de e-mails enviados y días usados por el <i>Sit and Watch</i> / cantidad de publicaciones en intranet, número de e-mails enviados y días de uso de intranet planificados.

			·Monitoreo y evaluación.	Registro/Encuesta	1. Registro de las acciones realizadas / acciones planificadas. 2. Evaluación por parte de los colaboradores para analizar la parte comunicacional / cantidad de evaluaciones planificadas. 3. Evaluación de la participación de las personas en los programas de RSE / participación planificada.
2. Optimizar el uso de los canales de comunicación afines al público para promocionar los programas de RSE.			· Incrementar el uso de la comunicación informal-oral.	Sondeo de opinión/ Encuesta	Cantidad de personas que afirman que prima la comunicación informal-oral / cantidad de personas que se estableció como objetivo.
			· Iniciar una comunicación informal-oral entre áreas de negocios	Conteo	Cantidad de charlas que hayan tenido las áreas de negocio por año / cantidad de charlas planificadas.
			· Fomentar la comunicación entre los colaboradores.	Sondeo de opinión/ Encuesta	Cantidad de colaboradores que dicen que se comunican entre ellos para hablar de los programas de RSE / cantidad de colaboradores que se estableció que se comuniquen entre ellos.
			· Optimizar el uso del <i>Sit and Watch</i> .	Conteo	Días al año que se utilizaron los <i>Sit and Watch</i> en los 17 baños / días planificados de uso de los <i>Sit and Watch</i> .
			· Crear un link hacia la página de RSE en la <i>intranet</i> .	Registro	Existencia del link en la <i>intranet</i> máximo hasta febrero del 2017 / existencia del link en la fecha de planificada.
			· Mantener el uso de los <i>e-mails</i> .	Conteo	Cantidad de <i>e-mails</i> enviados al año / cantidad de <i>e-mails</i> establecidos por año.
3. Fomentar las relaciones y vínculos de los públicos internos identificados mediante la Comunicación Sostenible.	Informativo	Intermedio	· Compromiso con el Comité de Gerencia.	Conteo	Cantidad de personas del Comité de Gerencia que participaron en los programas de RSE / Cantidad de personas miembros del Comité
			· Diálogo con los Gerentes	Conteo	Cantidad de Gerentes con los que se habló / Cantidad de Gerentes de la empresa.
			· Charlas con Administrativos Oficina	Conteo	Cantidad de Adm. De Oficina con los que se habló / Cantidad de Adm. De Oficina en total
			· Charlas con Administrativos Campo	Conteo	Cantidad de Adm. De Campo con los que se habló / Cantidad de Adm. De Campo en total

Referencias

(2014). *Revista DIRCOM*, 11-14.

Apolo Buenaño, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial.

Apolo, D. (2014). Comunicación y Responsabilidad Social: una deuda pendiente. *DIRCOM*, 11-14.

Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., & Casado, M. (2008). *Comunicación Interna. Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid, España: FEAPS.

Bonavida, T., & Quintanilla, I. (1999). Creencias Directivas y Participación de los Empleados. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*, 367-383.

Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. (2010). La comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial. *Revista Daena*.

Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. Tarragona, España.

Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Malaga, España.

Castaño Gonzalez, E. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de investigación*.

de Bustos, J. (2006). *Comunicación Sostenible y desarrollo humano en la sociedad de la información*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional. Dirección General de Relaciones.

De la Cuesta González, M. (2005). *La responsabilidad social corporativa o la responsabilidad social de la empresa*. Bilbao: España.

Griffa, G. (14 de Marzo de 2016). *Rumbo Sostenible*. Obtenido de <http://www.rumbosostenible.com>

Gumicio Dagrón, A. (2004). *El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social*.

ISO 26000

Jaén Díaz, M., Luceño Moreno, L., Martín García, J., & Rubio Valdehita, S. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *Revista de Psicología y Psicopedagogía*, 3-31.

Larrea, J. (29 de Junio de 2016). *Revista Dircom*. Obtenido de <http://www.revistadircom.com/investigacion-dircom/suplemento-casos-a-investigaciones-dircom/1618-suplemento-investigacion-y-casos-dircom-nd-28.html>

Llorente y Cuenca. (20 de Abril de 2016). Claves de la comunicación y la RSC. Obtenido de <http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com/?s=claves+de+la+comunicacion+y+la+rsc>.

Martín Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones. De la Consultora a la Dirección de Comunicación*. Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca.

Minguez, N. (noviembre de 2015). *Portal de Relaciones Públicas RRPPNet*.

Ocampo Quintero, M. (2012). *Análisis de la comunicación estratégica y la responsabilidad social empresarial en el marco del programa Aprovechamiento de residuos sólidos inorgánicos de la Corporación Autónoma Regional del Quindío*. Quindío: Colombia.

Orozco Toro, J., & Ferré Pavia, C. (2013). La Comunicación Estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa. *Razón y Palabra*, pp. 1-10.

- Rizo, M. (2011). El Interaccionismo Simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación. . *Portal de la Comunicación InCom UAB*. Barcelona, España.
- Rodriguez Mansilla , D. (S.F). *Diagnostico organizacional. Hacia la organización flexible*.
- Tironi , E., & Cavallo, A. (2011). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Penguin Random House Group Editorial.
- Toro, D. (2006). *El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa* . Catalunya, España.
- Weiss-Belalcázar, A. (2003). Responsabilidad Social de las empresas en una sociedad de "afectados" (stackeholder society). *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 43-54.

ANEXOS