



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

**Carrera de Comunicación Social**

**Plan de comunicación estratégica para el posicionamiento ambiental y social del  
restaurante Luz y Sal.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social en  
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

**AUTORES:**

Jennifer Michelle Abad Rodas.  
C.I.:0106747017  
contact.michuabad@gmail.com

María Angélica Valdez Apolo.  
C.I.: 0104633805  
geca.valdez17@gmail.com

**TUTOR:**

Mgt. Ruth Cecilia Molina Loyola.  
C.I.: 0301022364

Cuenca-Ecuador  
11-diciembre-2019



## RESUMEN

En la actualidad, el tema de las buenas prácticas sociales y ambientales, es novedoso, ya que en unos casos son pocas las instituciones que las realizan y en otros casos, no existe la correcta comunicación sobre ellas. “Luz y Sal” es un restaurante que ha integrado buenas prácticas en su misión como empresa, por lo que es importante impulsarlas y comunicarlas considerando que pueden servir como motivación para otras organizaciones.

Para ello se realizó un diagnóstico utilizando una metodología cualitativa y cuantitativa, descubriendo, por ejemplo, su posicionamiento en redes sociales, herramienta clave para generar impactos positivos en la sociedad. A partir de esto se propuso un plan de comunicación en donde se establecieron estrategias, que la empresa desarrollará a futuro, tanto para el público externo como interno para fortalecer la cultura de buenas prácticas sociales y ambientales.

Como parte del plan de comunicación, se realizó una campaña en redes sociales, titulada “No dejes de brillar, sé Luz y Sal”, la cual logró interacción del público de “Luz y Sal”. Las publicaciones que se realizaron tuvieron contenido informativo y llamativo con la finalidad de motivar a los clientes a ser parte de los aportes que realiza la empresa.

**Palabras Clave:** Comunicación Organizacional. Cultura organizacional.

Responsabilidad social corporative. Comunicación para el cambio. Pymes.



## ABSTRACT

In this day and age, the practice of good social and environmental practices seems outdated. To some extent this is because there are few institutions that implement them, and in other areas, there is little communication concerning how to implement them. This is not always the case, however. “Luz y Sal” is a restaurant that has integrated efficient and regular practices in its mission to be seen as a friendly and environmentally conscious company. When you consider how they can serve as an example and motivator for other organizations, it is important to promote and communicate their ideals.

To accomplish this, a diagnosis was made using a qualitative and quantitative methodology which discovered, among other things, "Luz y Sal's" positioning in social networks, which can be a key tool for generating a positive effect on society. From this, a communication plan was proposed in which strategies that the company will develop in the future will be established, both for the external and internal public to cultivate the culture of social and environmental support.

As part of the communication plan, a campaign was carried out on social networks entitled “No dejes de brillar, sé Luz y Sal”, which was accomplished in garnering positive interaction with the patrons of the restaurant. The publications that were distributed had informative and striking content, made with the purpose of motivating customers to be part of the contributions made by the company.

**Keywords:** Organizational Communication. Organizational Culture. Corporate social responsibility. Communication for change. SMEs.

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN .....  | 2  |
| INTRODUCCIÓN .....   | 16 |
| CAPÍTULO 1.....  | 14 |
| Marco Teórico.....   | 14 |
| Cultura Organizacional.....  | 14 |
| Responsabilidad Social Organizacional.....                           | 22 |
| Comunicación Organizacional.....                                     | 41 |
| CAPÍTULO 2.....  | 54 |
| Diagnóstico Integral del Restaurante Luz y Sal.....                  | 54 |
| Descripción general del restaurante.....                             | 54 |
| Ubicación Geográfica de Luz y Sal.....                               | 54 |
| Actividades de Responsabilidad Social Actuales.....                  | 54 |
| Aspectos del Servicio.....   | 55 |
| Estrategias Comunicacionales Actuales .....                          | 56 |
| Filosofía de Luz y Sal.....  | 56 |
| Descripción del Problema Central .....                               | 57 |
| Herramientas para la Recolección y clasificación de información..... | 58 |
| Codificación.....  | 58 |
| Fichas de observación.....   | 59 |
| Encuestas.....   | 63 |



|  |     |
|--|-----|
| Análisis de Redes Sociales.. .....   | 73  |
| Entrevista escrita hacia empleados.. .....                                 | 80  |
| Análisis de Resultados .....   | 86  |
| Cultura Organizacional. ....   | 86  |
| Responsabilidad Social Corporativa .....                                   | 87  |
| Comunicación Organizacional.....   | 90  |
| CAPÍTULO 3.....  | 93  |
| Plan de Comunicación Interna y Externa para el Restaurante Luz y Sal ..... | 93  |
| Objetivo general.....  | 93  |
| Objetivos específicos .....  | 93  |
| Actores involucrados .....   | 93  |
| Resultados Esperados .....   | 94  |
| Plan de comunicación interna .....   | 95  |
| Objetivo .....   | 95  |
| Estrategias .....  | 95  |
| Planeación.....  | 97  |
| Cronograma .....   | 100 |
| Presupuesto .....  | 101 |
| Control y seguimiento.....   | 101 |
| Plan de comunicación externa .....   | 102 |
| Objetivo .....   | 102 |



|   |     |
|---|-----|
| Estrategias .....   | 102 |
| Planeación .....  | 103 |
| Cronograma .....  | 105 |
| Presupuesto .....   | 106 |
| Control y seguimiento.....  | 106 |
| CAPÍTULO 4.....   | 107 |
| CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EN LA RED SOCIAL FACEBOOK .....             | 107 |
| Desarrollo de la Campaña “No Dejes de Brillar, Sé Luz y Sal.” ..... | 110 |
| CONCLUSIONES .....  | 126 |
| RECOMENDACIONES.....  | 129 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 131 |
| ANEXOS .....  | 137 |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Responsabilidad Social. Viteri, J (2010, p.92) .....  | 27 |
| Figura 2 Visión esquemática de la ISO 26000 .....  | 31 |
| Figura 3 Empresas miembros del CERES .....   | 35 |
| Figura 4 Los Cinco Vértices de la Responsabilidad Social (IRSE, 2016).....   | 36 |
| Figura 5 Buenas prácticas EMAC EP.....   | 39 |
| Figura 6 Guía de Responsabilidad Social Corporativa en PyMEs Hernández (2005,<br>p.44).....  | 41 |
| Figura 7 Fórmula para la muestra de una población finita. Herrera, M (s.f).....  | 65 |
| Figura 8 Razones por las que los clientes asisten a la cafetería (Encuesta hacia<br>clientes de “Luz y Sal”, elaboración por las autoras)..... | 66 |
| Figura 9 Satisfacción de la atención del personal (Elaboración por las autoras) .....  | 67 |
| Figura 10 Expectativas del servicio ofrecido (Elaboración por las autoras) .....   | 67 |
| Figura 11 Decisión de compra considerando aspectos sociales y ambientales<br>(Elaboración propia).....   | 68 |
| Figura 12 Valoración Aporte Social y Ambiental (Elaborado por las autoras).....  | 69 |
| Figura 13 Colaboración en aportes sociales y ambientales (Elaboración propia) .....  | 70 |
| Figura 14 Maneras en las que se informa de las promociones y proyectos<br>(Elaboración de las autoras) .....                                   | 71 |
| Figura 15 Recomendaciones y Reclamos Luz y Sal (Elaboración de las autoras) ....   | 72 |
| Figura 16 Recomendaciones y Reclamos Luz y Sal (Elaboración de las autoras) ....   | 73 |
| Figura 17 Estadísticas de la página de Facebook de Luz y Sal .....   | 75 |
| Figura 18 Publicaciones con mayor rendimiento en la página de Facebook de Luz y<br>Sal.....  | 76 |



Figura 19 Publicaciones con mayor rendimiento en la página de Facebook de Luz y Sal ..... 77

Figura 20 Publicaciones con mayor rendimiento en la página de Facebook de Luz y Sal ..... 78

Figura 21 Publicaciones con mayor rendimiento en la página de Facebook de Luz y Sal ..... 79

Figura 22 Los Me gusta obtenidos en la semana tras la campaña “No dejes de brillar, sé Luz y Sal” ..... 118

Figura 23 Los seguidores obtenidos en la semana tras la campaña “No dejes de brillar, sé Luz y Sal” ..... 119

Figura 24 Publicación que obtuvo mayor número de seguidores. .... 119

Figura 25 Rendimiento video “No dejes de brillar, sé Luz y Sal” ..... 120

Figura 26 Publicaciones realizadas durante la campaña "No dejes de brillar, sé Luz y Sal" ..... 121

Figura 27 Publicación con menor rendimiento ..... 122

Figura 28 Mensaje interno obtenido tras publicación sobre el Café pendiente ..... 123

Figura 29 Publicación con mayor rendimiento ..... 123

Figura 30 Publicación con mayor rendimiento ..... 124



## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Tabla 10 principios del Pacto Mundial sistematizado por Navarro, F (2015)                            |    |
| .....  | 28 |
| Tabla 2 <i>Resultados obtenidos de las fichas de observación</i> .....                                       | 61 |
| Tabla 3 Ventajas y desventajas de las encuestas online, basado en López-Roldán & Fachelli, 2015, p. 21 ..... | 64 |
| Tabla 4 Análisis FODA por parte de los empleados .....   | 82 |
| Tabla 5 Resumen de resultados Luz y Sal .....  | 83 |



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Jennifer Michelle Abad Rodas en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación: "Plan de comunicación estratégica para el posicionamiento ambiental y social del restaurante Luz y Sal", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 11 de diciembre de 2019

---

Jennifer Michelle Abad Rodas

CI: 0106747017



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

María Angélica Valdez Apolo en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación: "Plan de comunicación estratégica para el posicionamiento ambiental y social del restaurante Luz y Sal", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 11 de diciembre de 2019

---

María Angélica Valdez Apolo.

CI: 0104633805



Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Jennifer Michelle Abad Rodas, autora del trabajo de titulación: "Plan de comunicación estratégica para el posicionamiento ambiental y social del restaurante Luz y Sal", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 11 de diciembre de 2019

---

Jennifer Michelle Abad Rodas

CI: 0106747017



Cláusula de Propiedad Intelectual

---

María Angélica Valdez Apolo, autora del trabajo de titulación: "Plan de comunicación estratégica para el posicionamiento ambiental y social del restaurante Luz y Sal", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 11 de diciembre de 2019

---

María Angélica Valdez Apolo

CI: 0104633805



## DEDICATORIA

Dedico este proyecto:

A mi madre, Janeth Rodas, por guiarme con paciencia, consejo y apoyo.

A mis compañeros y amigos, por los buenos momentos que siempre llevaré en el corazón.

Jennifer Michelle Abad Rodas

Dedico este proyecto a mi familia, especialmente a mi madre quien es el pilar fundamental en mi vida, apoyándome siempre y permitiéndome aprender de ella cada día.

A mis hermanos, quienes me enseñan con su ejemplo lo que será ejercer una profesión de manera ética y transparente.

Al universo y a la vida que me ha dado la fuerza, constancia y disciplina.

Y finalmente dedico este proyecto a Luz y Sal, espero que les sirva y sepan utilizarlo de la mejor manera para su progreso y el de la comunidad.

María Angélica Valdez Apolo



## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud primero a Dios que me bendice en cada momento y tiene un plan perfecto para mi vida.

Mi reconocimiento especial a Mgt. Ruth Cecilia Molina Loyola, tutora de este proyecto, por su tiempo y sus enseñanzas.

A la empresa “Luz y Sal”, por ser amables conmigo y abrir sus puertas para que este trabajo se realizara.

A mi familia, por aconsejarme siempre y darme su apoyo incondicional.

Jennifer Michelle Abad Rodas

Agradezco al universo por permitirme cumplir una meta más en mi vida, por poner a personas llenas de luz que me han enseñado infinitas cosas sobre la vida y sobre la profesión.

Agradezco a mi madre por impulsarme cada día a seguir y a no rendirme jamás.

Agradezco a mi compañera de tesis y amiga, que me ha enseñado el amor de Dios a través de su manera de ser.

A nuestra tutora Cecilia Molina, quien nos apoyó en todo este proceso, nos dio su tiempo, y sus constructivos consejos.

A Denisse Vasquez, quien nos brindó desinteresadamente su apoyo, aclaró todas las dudas que teníamos y nos brindó material que fue fundamental para la realización de este proyecto.

María Angélica Valdez Apolo



## INTRODUCCIÓN

Aunque en la antigüedad se pensaba que las empresas sólo tenían un enfoque netamente económico, en la actualidad se ha demostrado que cualquier empresa independientemente de su tamaño, mediante su gestión, desempeña un papel importante en el cambio y erradicación de problemas sociales y ambientales. La responsabilidad social corporativa considera las acciones de una organización, buscando que los objetivos de la empresa satisfagan las necesidades de la sociedad, sin afectar en un largo plazo a su entorno.

Es por eso que se ha visto importante desarrollar un plan de comunicación, en el restaurante Luz y Sal, como guía estratégica para mejorar el posicionamiento del restaurante y para enriquecer sus prácticas sociales y ambientales. El enfoque se centra en la responsabilidad corporativa con énfasis en la comunicación para el cambio. El siguiente proyecto de intervención pretende informar, mediante diferentes propuestas de comunicación, tanto al público interno como externo sobre las buenas prácticas que realiza el restaurante.

El presente documento se compone de cuatro capítulos, todos ellos elaborados minuciosamente para alcanzar la propuesta del plan de comunicación estratégico. El primer capítulo consiste en la presentación de tres aspectos teóricos conceptuales que se consideran importantes para el desarrollo de este proyecto: cultura organizacional, responsabilidad social corporativa y comunicación organizacional. Estos temas son esenciales, ya que se considera a la cultura organizacional como la base para el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social corporativa. Estos aspectos deben estar alineados para una comunicación organizacional eficaz. Además, se integra una visión teórica desde la comunicación para el cambio.



En el segundo capítulo se presenta un diagnóstico integral del restaurante Luz y Sal, para conocer el estado de la empresa en los tres aspectos mencionados anteriormente. Esto se desarrolló con una metodología cualitativa y cuantitativa, utilizando distintas herramientas de investigación como: fichas de observación, encuestas online, entrevista escrita hacia los empleados y a través de análisis estadístico y observación en redes sociales.

El tercer capítulo muestra el plan de comunicación dividido en propuestas estratégicas de comunicación externa e interna, en donde, se presentan actividades clave con sus respectivas herramientas a utilizar. Además, se establece un cronograma, presupuesto para su ejecución y se propone herramientas de control y seguimiento para el plan de comunicación.

En el cuarto capítulo se desarrolla una campaña de comunicación en redes sociales, lanzada con el objetivo de informar y motivar acerca de las prácticas sociales y ambientales con las que Luz y Sal cuenta, incentivando la participación del público externo. Para esto se desarrolló un video que expone la identidad de la empresa, además de que muestra los aportes sociales y ambientales con los que la empresa cuenta. Por último, se realizó una evaluación para conocer el alcance que las publicaciones tuvieron en la red social Facebook.



## CAPÍTULO 1

### Marco Teórico

La gestión comunicacional de la empresa Luz y Sal busca comprenderse a partir de algunos elementos conceptuales. Para lo cual, primeramente, debemos entender la definición de algunas nociones clave para el desarrollo del tema propuesto. Entre los temas presentes se encuentran cultura organizacional, responsabilidad social y comunicación organizacional.

**Cultura Organizacional.** A lo largo del tiempo, diferentes autores han definido a la cultura organizacional de distintas maneras, cada uno desde sus propias perspectivas. Es así que, se continúa enriqueciendo el concepto de cultura organizacional, el cual antes no tenía la importancia que ahora tiene, pero que, sin duda, juega un papel importante en el desempeño de una organización.

Al hablar de organizaciones, se entiende como un grupo de personas que comparten un espacio, siguiendo objetivos y metas claras. Estas personas forman parte de la sociedad, que a su vez forma parte de una cultura. Al ser seres sociales, no podemos estar desligados de la interacción con las demás personas. Esta interacción permite compartir con otras experiencias únicas y enriquecedoras para la sociedad. De igual forma, se puede aprender de los demás y enseñar lo que otros desconocen.

Stephen P. Robbins, Doctor por la Universidad de Arizona y autor de libros que han tenido gran éxito en ventas mundiales sobre administración y comportamiento organizacional, junto a Timothy A. Judge, Doctor por la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign, son autores del texto Comportamiento Organizacional. En el texto, los escritores definen a la cultura como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2009, p. 550).



Harrison Miller Trice, quien fue profesor Emérito en el Departamento

Organizacional de la Escuela de Relaciones Industriales y Laborales de la Universidad de Cornell, junto con la profesora Janice Beyer, en su libro “The Cultures of Work Organizaciones”, manifiestan que las organizaciones están compuestas por múltiples subculturas enlazadas por una cultura general. Las subculturas conforman un grupo de personas en la empresa, que mantienen múltiples prácticas e ideologías (citado en Miranda, 2010). Robbins y Judge explican que, a pesar de que pueden existir subculturas en la organización que influencia la conducta de los miembros, es la cultura dominante la que evidencia los valores principales que la mayoría de integrantes comparten. (Robbins y Judge, 2013, p. 514).

La importancia sobre conocer cómo es mueve la organización en los ámbitos de cultura organizacional se debe a que ésta puede cambiar. Claudia María García Alvaréz (2005), docente investigadora del Centro de Investigación de Psicología – CIP, explica este cambio en su ensayo , como una respuesta ante el entorno. De esta forma, ubica a la cultura como una variable que puede también ser modificada con el fin de construir compromiso, identidad y una cultura fuerte, a través de estrategias gerenciales (p.165-166).

Aunque todavía existan organizaciones que no le ponen el interés debido a la cultura de su organización, esto no significa que no exista cultura en esa empresa. Cada persona está aportando constantemente en la formación de la cultura organizacional y generando conexiones que permiten alcanzar diferentes objetivos. La cultura es sociedad y una organización siempre tendrá una cultura de la cual se puede aprender e incluso modificar.

***Características de la cultura organizacional.*** Si bien la cultura organizacional es un concepto amplio, existen características que nos ayudan a identificarla, Robbins y Judge



(2009), plantean siete características fundamentales que sirven como herramienta para capturar la esencia de la cultura de la organización. Los autores mencionan que, al evaluar estas características, se puede conseguir un panorama completo sobre la percepción de organización. También agregan que, conocer estas peculiaridades, facilita el reconocimiento de la personalidad de la empresa y así entender, “el panorama que es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros” (p.551-552).

**1. Innovación y aceptación del riesgo.** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

**2. Atención al detalle.** Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

**3. Orientación a los resultados.** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

**4. Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

**5. Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

**6. Agresividad.** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

**7. Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento.

Por otro lado, Idalberto Chiavenato (2009), reconocido autor brasileño en el área de administración de empresas y recursos humanos, explica a la cultura organizacional como, “Una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias,



mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p.126). Por lo que, propone seis características principales sobre ella:

- 1. Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- 2. Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- 3. Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- 4. Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- 5. Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- 6. Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Es necesario recordar que la cultura es compleja, aprendida desde fuera de la empresa, en consecuencia, es diferente en cada organización, en la cual cada miembro desarrolla un papel indispensable al estar identificados con ella, generando compromiso hacia la empresa, más allá de los intereses personales de cada individuo. Cada empresa va a ser única por la presencia de individuos con historia, ritos, creencias, tradiciones, valores y normas.



### ***Funciones de la Cultura Organizacional.***

La cultura como tal cumple múltiples funciones, por ejemplo: social, psicológico y adaptativos, ya que forma vínculos entre las personas logrando que la sociedad se sienta parte de un grupo. Además, a través de tiempo el ser humano ha logrado adaptarse por medio de la interacción con su entorno, generando símbolos, lenguaje, valores, creencias y normas. De igual forma, la cultura organizacional está cumpliendo funciones que incluso no llegan a ser percibidas por los integrantes. Varios autores han establecido distintas funciones, de las cuales se resaltan las siguientes.

Judge & Robbins, establecen cinco funciones, la primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (2013, p. 516).

Para Edgar Schein (1988), psicólogo social quien ha puesto interés especial en el desarrollo organizacional y en la cultura organizacional, en el texto “La cultura empresarial y el liderazgo”, menciona que, la cultura organizacional funcional es la que contribuye a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales, es decir, que se adapte a los cambios del entorno integrándose funcionalmente en el interior de la organización (p.64).



***Dimensiones de la Cultura Organizacional.*** Las dimensiones aclaran y permiten

explicar la naturaleza y acciones de los integrantes de una empresa, además facilitan el proceso de evaluación para facilitar la identificación de la cultura.

Andrew J. DuBrin (2003), Doctor en psicología industrial / organizacional en la Universidad Estatal de Michigan y profesor emérito de Gestión en la Escuela de Negocios de Saunders en el Instituto de Tecnología de Rochester, en el texto “Fundamentos de Comportamiento Organizacional”, determina ocho dimensiones influyentes de la cultura:

- Valores.
- Historias Organizacionales que tienen significados subyacentes.
- Mitos.
- Grado de estabilidad.
- Distribución de Recursos y Premios.
- Ritos y Rituales.
- Sentido de Propiedad.
- Espiritualismo corporativo y espiritualidad organizacional (citado en Encalada, 2015, pg. 27).

Lundberg, C (2000) autor de “Conociendo y Surgiendo la Cultura Organizacional”, junto con Edgar Henry Schein (1985), han establecido un marco de tres capas o dimensiones básicas que encuadran distintos elementos de la cultura organizacional. Las dimensiones de las que los autores hablan son: dimensión esencial, dimensión estratégica y dimensión manifiesta (Citado en Encalada, 2015, p. 27) .

Lundberg en su texto, define las dimensiones de la siguiente manera (2000. p. 701-705):



*Dimensión especial.* Conjunto de premisas o preceptos que impactan vigorosamente la gran mayoría de pensamientos y acciones organizacionales. Es considerada la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento.

*Dimensión estratégica.* Representa las creencias que tienen los líderes de manera que son empleadas para alcanzar los objetivos de la empresa. Según Lundber, existen cuatro tipos:

- Creencias sobre la visión.
- Creencias sobre las expectativas del mercado de capital.
- Creencias sobre la competencia en el mercado.
- Creencias sobre la dirección interna, prácticas operativas adecuadas que sustentan los tres tipos anteriores.

*Dimensión manifiesta.* Este nivel enmarca todo tipo de prácticas institucionales, como los artefactos simbólicos, el lenguaje, las historias, las actividades ritualistas y la conducta modelada. Los elementos de esta dimensión son relativamente visibles, lo que permite que los individuos perciban de manera similar los problemas, eventos, actividades y situaciones de manera similar.

Los elementos mencionados son múltiples, ya que al momento de analizar podría abarcar distintos componentes. Por lo que es importante verificar cuales son los componentes que contribuyen en la organización, ya que como se conoce cada empresa es diferente. Por ejemplo, jergas, vocabulario, expresiones, expresión corporal, la forma en la que los integrantes realizan su trabajo, el reconocimiento dado a los empleados, la forma usada para la toma de decisiones, entre otros.

***Tipos de cultura organizacional.*** Victor Raúl Luna Rodriquez, junto a Alfredo Pezo Paredes, autores del texto “Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el



Desarrollo de los Pueblos y Desarrollo Productivo”, apuntan que la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de culturas significativas para sus miembros, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. El conocimiento del tipo de cultura de la empresa, permite identificar si es necesario realizar cambios de la misma (2005, p. 56-57).

*Cultura rutinaria.* Según los autores, en este tipo de cultura, las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo.

Además, añaden que, la dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativas y algunas veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas.

Concluyen explicando que, los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados y sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes.

*Cultura burocrática.* Se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para esto, aumentan las normas, procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.

*Cultura soñadora.* Se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada. Los autores consideran que, para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto. Tratan de romper con lo rutinario o burocrático, pero a través del voluntarismo o desea de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas.



Asimismo, confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.

*Cultura flexible, innovadora, con valores compartidos.* Todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa, asume riesgo y está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución.

Seguido indican los escritores, todos tienen la percepción de buscar y aprovechar las oportunidades; para ello se crean mercados de trabajo en tiempo real y se buscan las personas y la tecnología que lo permita. ‘

Luna y Pezo concluye su explicación añadiendo que, los directivos buscan crear un clima de confianza, de tolerancia al error, pues lo entienden como una fuente de conocimiento, de mejora y de éxito.

### **Responsabilidad Social Organizacional**

*Historia de la responsabilidad social empresarial.* El concepto de responsabilidad social empresarial, tuvo que atravesar algunos hitos históricos para tener la relevancia que hoy tienen en las empresas.

En los años 40, como antecedente a lo que hoy se conoce como Responsabilidad Social Empresarial, se encuentra la declaración de los Derechos Humanos de la ONU en 1947, que si bien no nace para las empresas, si no para garantizar los derechos fundamentales desde El estado, las organizaciones juegan un rol importante en el respeto de estos derechos y el cumplimiento de los mismos. Como Sebastián Salgado Troya, coordinador de la Red del Pacto Global de Ecuador apunta, las empresas tienen un deber ético y moral de promover, proteger y respetar los Derechos Humanos como parte esencial de su estrategia y práctica responsable (Sandoval, 2011, p. 92).



Por otro lado, en la década de los 50, el autor estadounidense Howard R. Bowen, considerado como “el padre de la Responsabilidad Social Corporativa”, en su libro “Social Responsibilities of Businessman”, define por primera vez a la Responsabilidad social corporativa como “La obligación de los empresarios a seguir aquellas políticas, a tomar aquellas decisiones, o a seguir aquellas líneas de acción que son deseables para nuestra sociedad, en términos de objetivos y valores” (Bowen, 1953, p. 6).

En los 60’s, se formaron movimientos que exigían rendición de cuentas por parte de las empresas. La desconfianza en las empresas en esta época generó la creación de la Institución Internacional de Consumidores. Es así cómo se genera un cambio de visión en las empresas, dejándose de enfocar solo en las ganancias económicas y ampliando su visión al cuidado de su entorno social. Karina Morales Herrera, autora del libro “Sostenibilidad Empresarial: Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas” menciona que en 1963 el término stakeholder fue utilizado por el Instituto de Investigaciones de Stanford (Morales, 2012, p. 19). A su vez, se presentan definiciones de la responsabilidad social corporativa, desde varios autores como Davis (1960), Frederick (1960), Mc Guire (1963), Davis y Blomstrom (1966) y Walton (1967).

En los años 70, autores como Manne y Walich (1972), Davis (1973), Eilbert y Parket (1973). Eells y Walton (1974) y Sethi (1975), plantean definiciones de RSC, refiriéndose principalmente a que la responsabilidad es voluntaria, traspasando términos legales. En 1979, Archie B. Carroll, autor y profesor de gestión de negocios, aporta con diferentes tipos de responsabilidades, económica, legal, ética y discrecional (Carroll, 1979, p. 497-505).

En los años 80, se hace más notoria la importancia de la sustentabilidad, es así que, se publica el informe de Brundtland, “Nuestro Futuro Común”, “Este informe



constituye el reconocimiento por parte de la ONU a un movimiento que demandaba mayor conciencia ambiental y venía consolidándose décadas atrás desde las organizaciones para la sociedad civil” (Navas, 2010, p. 9). Asimismo, en 1987 se crea Sustain Ability, una firma consultora británica de operación mundial, conocida por la frase “triple línea de base”, frase usada como marco de entendimiento del valor que deberían medir las empresas de lo que crean o destruyen, no solo en el ámbito económico, sino en el social y ambiental. (Morales, 2012, p. 19).

A partir de esto, en la década de los 90, en una perspectiva de fortalecer la responsabilidad social corporativa, nacen empresas como El WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), la Iniciativa Mundial de Reporte (Global Reporting Initiative-GRI) y el Pacto Global. Al igual que emergen empresas normativas como lo son: la Certificación Ambiental Norma ISO 14000 y la norma SA8000 de Responsabilidad Social (Navas, 2010, p. 9).

Según WACHAY, organización sin fines de lucro, que trabaja desde la comunicación pública para lograr la toma de conciencia sobre temas vinculados a la responsabilidad ciudadana y al consumo responsable, junto con la Fundación AVINA, enfocada en producir cambios a gran escala en el desarrollo sostenible, apuntan que, la globalización y las tecnologías permitieron la difusión de la conciencia ambiental y de la RSE. (WACHAY y Fundación AVINA, 2007, p. 33).

Actualmente existen movimientos como el enfoque Zero Waste, el cual pretende reducir y en lo posible eliminar la basura generada. De igual forma, existen empresas como Greenpeace o Ecosia, con el objetivo principal de concientizar a la sociedad, además de generar aportes ambientales. Lo mismo ocurre en el aspecto social, por ejemplo, el enfoque Save Food, centrado en reducir la pérdida y desperdicio de



alimentos, al igual que el enfoque Zero, que propone poner fin al hambre, lograr seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Como se puede observar, todo este avance va implantando conciencia, demostrando una vez más, que la responsabilidad social empresarial se nutre de lo social y ambiental. Con el avance de la tecnología, las empresas se están transformando, ya que las consecuencias de sus acciones inconscientes son más notorias. Las empresas están evolucionando en su mentalidad, tomando en cuenta sus efectos sociales y su huella ecológica, generando así propuestas y acciones de cambio, tanto en el interior de su empresa como en el exterior.

*¿Qué es responsabilidad social corporativa?* La responsabilidad social corporativa se puede definir como el compromiso que tiene una organización de actuar de manera ética en cada una de las actividades que se realice, sin comprometer a futuras generaciones ni al entorno, destinando recursos para mejorar problemas sociales, ambientales, laborales que puedan existir dentro y fuera de la misma con el fin de aportar de manera positiva.

La ética y la responsabilidad social se encuentran estrechamente ligadas, lo menciona Jorge Viteri, docente investigador en la Universidad Central del Ecuador, “ya que la ética es el saber que nos orienta la conducta reflexivamente y cuyo fin es la toma de decisiones prudentes y justas y, la responsabilidad social es una forma de gestión que tiene y debe guiarse por la toma de decisiones prudentes y justas” (2010, p. 90).

Viteri plantea que:

La Responsabilidad Social es el compromiso de identificar los problemas de interés público como: medio ambiente, pobreza, desigualdad de ingresos, atención de salud, hambre, desnutrición y analfabetismo y, que compete a todo tipo de organizaciones (empresa, estado, universidad), para emprender acciones que generen impactos



positivos en la sociedad, con el aporte de soluciones basadas en la transparencia, pluralidad, sustentabilidad y ética, siendo la meta el desarrollo sustentable del ser humano y su entorno (2010, p. 91).

A su vez, la organización internacional de estandarización (ISO26000) plantea que el objetivo principal de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible y define que: (ISO 26000, 2010)

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- 1) Contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- 2) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- 3) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- 4) esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Jorge Viteri (2010), propone el siguiente esquema que permite visualizar que el concepto de responsabilidad social está basado en el compromiso de identificar problemas de interés público para aportar soluciones basadas en transparencia, ética, pluralidad y sustentabilidad (Ver figura 1).

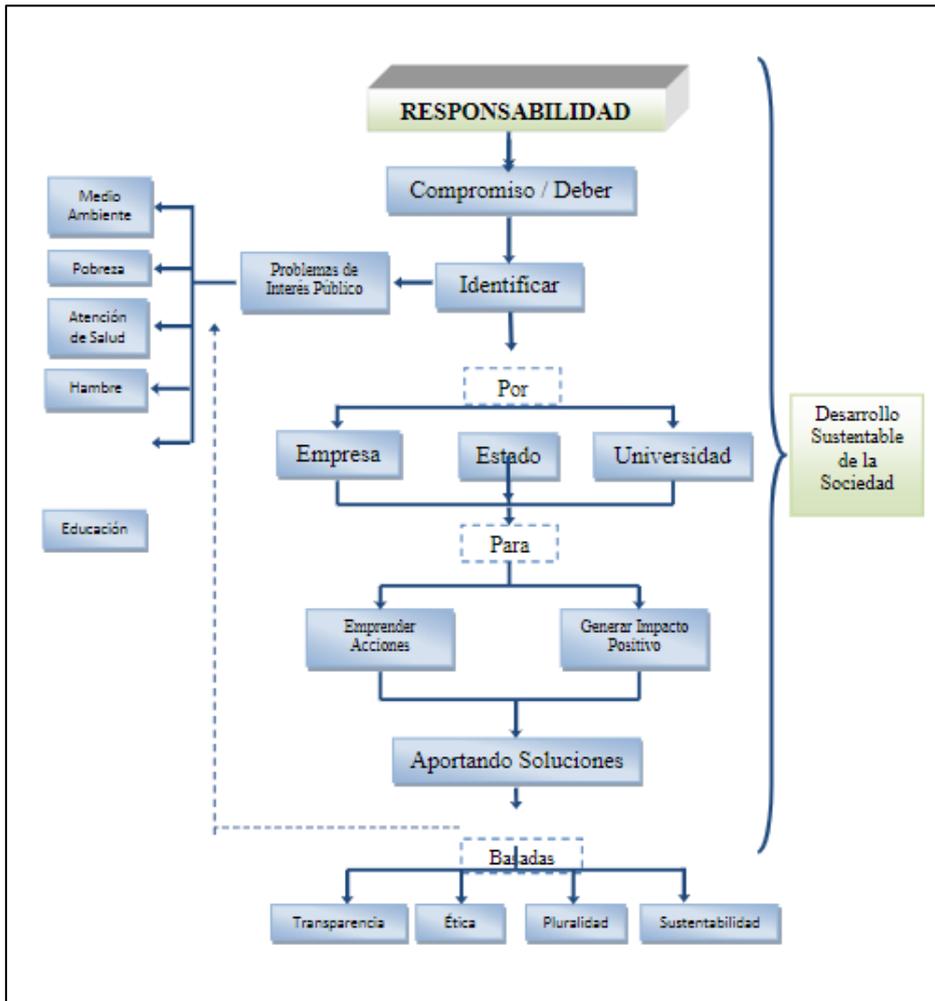


Figura 1 Responsabilidad Social. Viteri, J (2010, p.92)

Se puede entender que la responsabilidad social corporativa es una oportunidad de la organización para actuar de manera voluntaria con el fin de desarrollarse éticamente, respetando y fomentando los derechos humanos, laborales y ambientales (Navarro, 2015).

En El Pacto Mundial cuyo objetivo es fomentar la colaboración de las empresas con la sociedad y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos, establece diez principios de acuerdo a la responsabilidad social corporativa:



Tabla 1 Tabla 10 principios del Pacto Mundial sistematizado por Navarro, F (2015)

| <b>Principios del Pacto Mundial.</b> |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Bloque temático RSC</b>           | <b>Principios</b>   |
| <b>Derechos humanos</b>              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Las empresas deben apoyar y respetar los DDHH proclamados a nivel internacional</li><li>2. Evitar verse involucradas en abusos a los DDHH</li></ol>  |
| <b>Derechos laborales</b>            | <ol style="list-style-type: none"><li>3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva</li><li>4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio</li><li>5. La abolición efectiva del trabajo infantil</li><li>6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación</li></ol> |
| <b>Derechos medio ambientales</b>    | <ol style="list-style-type: none"><li>7. Las empresas deben apoyar a la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales</li><li>8. Adoptar medidas para promover una mayor responsabilidad ambiental</li><li>9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente</li></ol>   |
| <b>Derechos socioeconómicos</b>      | <ol style="list-style-type: none"><li>10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno</li></ol>   |

*Derechos humanos.* En el área de los derechos humanos (Navarro, 2015) habla que deben ser respetados, no simplemente por instancias superiores como gobiernos o estados, sino por todos los ciudadanos. “Las empresas tienen la responsabilidad de hacer que se respeten los derechos humanos no solo en sus lugares de trabajo sino en su esfera de influencia más amplia” (p.167), como lo mencionan diferentes normas y sistemas internacionales de gestión de responsabilidad social corporativa como el Pacto Mundial.

El mismo autor (p.168) plantea algunas ideas prácticas para la promoción de los DDHH en la organización:



- Desarrollar una política de empresa y una estrategia que fomenten el respeto de los DDHH.
- Desarrollar un proyecto higiénico-sanitario y de seguridad en el trabajo.
- Disponer de dotación de personal para la formación en cuestiones relativas a los DDHH e identificar la forma en que estas cuestiones pueden afectar al negocio.
- Disponer de dotación de personal de formación para la aplicación de políticas internas en la empresa en relación con los DDHH
- Realizar informes de impacto de los DDHH sobre la actividad del negocio y revisarlos periódicamente.
- Discutir el impacto de las cuestiones relativas a los DDHH con los grupos de interés.
- Trabajar en la mejora de las condiciones de trabajo junto con los trabajadores y sus representantes.

*Derechos Laborales.* Por otro lado, en el ámbito de los derechos laborales si bien puede parecer evidente el respeto de unos estándares mínimos como el derecho a asociación, prohibición de trabajo forzoso, prohibición del trabajo infantil, entre otros, es importante tener en cuenta el contexto en el que la empresa se desarrolla, ya que la contratación de mano de obra en algunos mercados suelen ser más permisivos que en otros, por lo que los estándares laborales pueden variar.

*Derechos medioambientales.* Como tercer eje de la responsabilidad social corporativa se encuentran los derechos medioambientales centrándose principalmente en que la empresa no genere contaminación y sepa utilizar los recursos de manera responsable y efectiva sin generar efectos negativos en el ambiente. La serie ISO 14000 abarca distintos aspectos de estándares de calidad aplicados al medioambiente y en diferentes entornos de producción.



## Los principales aspectos a evaluar en una organización según la norma ISO 14000

son:

- Emisiones atmosféricas
- Vertidos de agua
- Residuos
- Contaminación al suelo
- Empleo de la materia prima y recursos naturales
- Otras cuestiones medioambientales locales que afectan a la comunidad.

Como un cuarto punto de la responsabilidad social corporativa se ha visto pertinente hablar sobre las prácticas sociales, donde la empresa reconoce la comunidad en la que se desenvuelve y desarrolla acciones voluntarias para contribuir a ella, siendo la responsabilidad social corporativa un deber moral de todas las organizaciones para buscar un bienestar común, si bien en un inicio nace de una acción voluntaria, posteriormente esta acción se convertirá en política sostenible de la organización.

El siguiente esquema propuesto por la ISO 26000 aclara las funciones de la responsabilidad social corporativa, así como sus características principales y los ejes sobre los cuales se desarrolla, mencionando que puede ser aplicada independientemente de su tamaño o localización (Ver Figura 2).

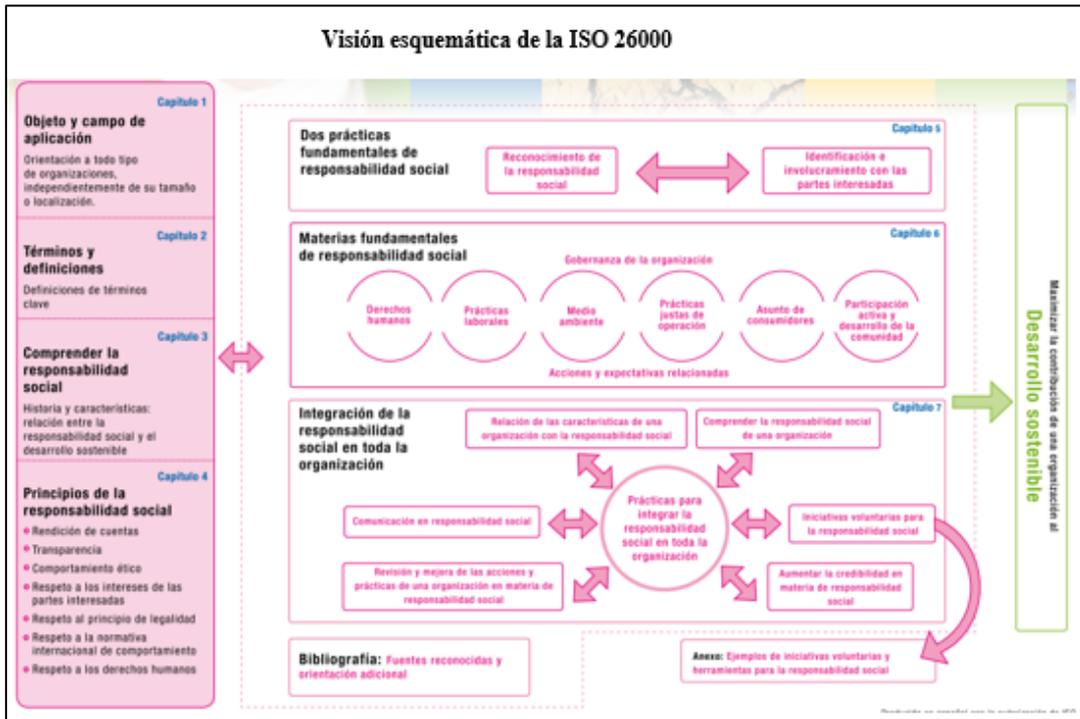


Figura 2 Visión esquemática de la ISO 26000

**Responsabilidad Social en el Ecuador.** En el Ecuador, varias instituciones están trabajando con la Responsabilidad Social, una de las pioneras fue la Fundación Esquel, que es una organización privada y sin fines de lucro que invierte en el desarrollo alternativo del Ecuador, a partir del apoyo a los esfuerzos e iniciativas de los grupos sociales más pobres. Además, basa su trabajo en el respeto a todas las ideas y culturas, en el manejo eficiente y transparente de los recursos en la construcción de una ciudadanía activa, participativa y justa (Esquel, 1998).

La Fundación Esquel organizó una gran conferencia internacional en julio de 1997 sobre responsabilidad social y ciudadanía que resultó en un volumen de ensayos presentados en el texto, “Responsabilidad Social: Una empresa para todos” (1998). Esta iniciativa generó la creación de CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social).

Varios autores inauguran la idea de responsabilidad social, por lo que se considera necesario mencionar aportes del volumen antes mencionado, “Responsabilidad Social:



Una empresa de Todos” de Fundación Esquel, para impulsar a las empresas ecuatorianas a cambiar de mentalidad en cuanto a sus aportes con la comunidad y el ambiente.

Entre los autores presentes, se encuentra Luis Gomez Izquierdo, quien fue Presidente del Directorio de Fundación Esquel. Gómez menciona el cambio de la filantropía hacia una gestión empresarial sostenible. En sus palabras explica:

Esquel y muchos empresarios latinoamericanos hemos comprendido que el altruismo, la filantropía y la caridad, virtudes que caracterizan a innumerables empresas e instituciones, por más encomiables que sean, hay que superarlas – no sustituirlas – con herramientas útiles en la consecución de un desarrollo humano, económico y social justo y sostenible, definido por la Comisión Bruntland como “aquel tipo de desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer o reducir las opciones de las generaciones futuras”. O como el Ex Presidente Ejecutivo de Fundación Esquel, Cornelio Marchán lo denomina, “un desarrollo con rostro humano” (1998, p. 75).

A pesar de que ha pasado bastante tiempo desde que este volumen fue lanzado, todavía existen empresas en Ecuador que necesitan dejar de lado sus intereses particulares y participen activamente con propuestas creativas. Cada empresa puede aportar sin importar su tamaño, así como Marchán apunta, “Debemos estar conscientes de que nadie es tan rico como para necesitar nada, ni nadie es tan pobre para no entregar nada” (1998, p. 80).

Roque Sevilla Larrea, quien fue Presidente de Grupo Futuro y miembro del Directorio del Fondo Mundial de la Naturaleza y de Fundación Esquel, propone la inclusión de valores, sobre todo del valor de solidaridad. Sevilla comenta que, “Una empresa será apreciada no solo por los resultados que arroje y los índices de eficiencia y competitividad con que opere, si no con la cantidad de recursos que destina para apuntar



la sustentabilidad social del país” (Sevilla, 1998, p. 82). Además, menciona que no solo se puede aportar con dinero, sino también con ideas, influencia y tiempo.

Otra parte fundamental de la Responsabilidad Social Corporativa, está en incluir en la empresa objetivos que aporten al desarrollo social y ambiental del país. Santiago Jaramillo Crespo, quien fue Gerente General de Marcimex, Director de Indurama, y Presidente de la Fundación Pablo Jaramillo Crespo, explica que los objetivos internos deben dar apoyo necesario a sus trabajadores, no solo generando trabajo si no también conciencia (Jaramillo, 1998, p.126).

Por otra parte, Monica Torresano (2012), master en Administración de Negocios, coordinadora del Segundo Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador, IDE Business School, Cooperación Alemana y Fundación AVINA, apunta que en el Ecuador la Responsabilidad Social Empresarial tiene un largo camino por recorrer aún. Cerca de la mitad de los empresarios aseguran tener un conocimiento parcial sobre la Responsabilidad Social, explicando que todos ven este tema desde su rol y visión institucional (p. 52).

En el estudio realizado, la autora explica que, es insuficiente el nivel de participación de las diferentes áreas de la empresa en lo que respecta a las estrategias. Se determina que ésta no es transversal a todas las áreas del negocio. Además, comenta que hay que avanzar a pasos acelerados en la generación de mayor compromiso y empoderamiento de los colaboradores a todo nivel (p. 59).

En la investigación que realizó en 2012, se visualizan las principales dificultades para implementar la estrategia de responsabilidad social en el país. De los cuales destacan los costos asociados a implementar las estrategias, falta de formación de personal a cargo, seguido por la falta de información de la RSE y dificultad para establecer políticas y procedimientos derivados de la Responsabilidad Social (p. 28).



**Entidades existentes en Ecuador.** Existen entes internacionales que juegan un papel muy importante en la visualización y difusión de la responsabilidad social. El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), fue la primera iniciativa institucional en el país que impulsa con más fuerza la implementación de acciones que ayuden a la construcción de una mejor sociedad. De igual forma actualmente se cuenta con Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) y el Instituto de Responsabilidad Social Ecuador (IRSE).

Según un estudio desarrollado por CERES, 8 de cada 10 ecuatorianos desconocen qué es la Responsabilidad Social Corporativa. En este mismo estudio en Quito, se asocia a la RSC con acciones y compromisos de las empresas con el medio ambiente o el entorno comunitario y en Guayaquil con programas de ayuda a damnificados. La ONG británica Accountability, según el estudio “Estado de la Competitividad Responsable”, ubica al Ecuador en la posición 79, en un ranking de 108 países. En la cultura ecuatoriana se confunde el concepto de RSC como filantropía asociada al paternalismo y asistencialismo e identificado como una acción exclusiva de gente adinerada y, en el caso de las empresas, como una acción de marketing. (citado en Vallejo, Velecela y Morales, 2017, p. 5).

En el país hay varios ejemplos de organizaciones que han adoptado a la RSE como una estrategia, por ejemplo: REPSOL YPF Ecuador S.A., Ecuador Bottling Company (Coca Cola), Pronaca, Palmeras del Ecuador S.A., Holcim Ecuador, Nestlé Ecuador, Yambal Ecuador S.A., Supermercados La Favorita C.A” (citado en Vallejo, Velecela y Morales, 2017, p. 5).

Además, empresas públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas, actualmente son miembros del CERES (2016) (Ver figura 3).



Figura 3 Empresas miembros del CERES

IRSE (2016) plantea cinco vértices de la responsabilidad social, entre los cuales se encuentra primeramente valores y principios, seguido por los objetivos de desarrollo sostenible, principios del pacto global, además de la norma ISO 26000 (no certificable) junto al sistema SGE 21 (certificable) y por último Global Reporting Initiative (GRI). IRSE lo representa de esta manera (ver figura 4):



Figura 4 Los Cinco Vértices de la Responsabilidad Social (IRSE, 2016).

De los cinco vértices es conveniente explicar lo siguiente:

En el vértice de valores y principios, se encuentra la dignidad humana, el bien común, solidaridad y subsidiariedad. Respetando a las personas, entendiendo que todos somos iguales y debemos cumplir con nuestros derechos y responsabilidades. Las empresas forman parte de un entorno común y se debe facilitar el progreso, tomando en cuenta los valores básicos de la responsabilidad social que IRSE propone: la verdad, la libertad y la justicia. Asegurando de esta manera la dignidad de las personas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) u Objetivos Mundiales, puestos en marcha a principios de 2016, están basados en los Objetivos del Desarrollo del Milenio, enfocados en generar cambios mediante la colaboración del gobierno, empresas públicas y privadas y la ciudadanía en general. Las empresas, al tomar en cuenta los ODS generan decisiones conscientes que benefician a su entorno social y ambiental.

Los diecisiete objetivos son: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles,



producción y consumo responsables, acción por el clima, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

También nos encontramos con los Principios del Pacto Global y la Norma ISO 26000 explicados previamente. De igual forma, el Sistema de Gestión SGE 21, primer sistema de gestión voluntaria de responsabilidad social europeo, responde a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad, tomando en cuenta seis áreas de gestión, alta dirección, clientes, proveedores y personas que integran la organización, entorno social y entorno ambiental (Foretica, 2017).

El último vértice, Global Reporting Initiative (GRI), es una institución conocida por ser una guía estándar internacional para memorias de sostenibilidad. Es decir, explica ciertos principios, requisitos e indicadores para realizar un reporte. Igualmente involucra a sus stakeholders facilitando las relaciones con los grupos públicos y privados, ya que genera credibilidad sobre las acciones de las empresas (GRI, 2015).

***Buenas prácticas sociales y ambientales.*** Como parte de la responsabilidad social existen las buenas prácticas que realizan las organizaciones para contribuir al entorno y a la comunidad, las que podemos entender como las acciones que son guiadas a reducir un problema, en este caso las buenas prácticas sociales están orientadas a aportar en la sociedad en la que la organización tiene cabida, mientras que las buenas prácticas ambientales tienen como finalidad minimizar el impacto ambiental que tienen las actividades y procesos de la organización.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) define que:



Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas (2015, p.1).

Por otro lado, en Cuenca, la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC EP) en su guía de buenas prácticas ambientales, “Buenas Prácticas Ambientales (BPA’S)”, plantea que “son la acumulación de acciones sencillas que implican un cambio de actitud y de comportamiento de las actividades diarias, promoviendo una relación amigable con el ambiente.” (2016, p.07).

Por lo que se puede entender a una buena práctica como una acción orientada a un cambio de actitud que produce buenos resultados en una comunidad, promoviendo una buena relación con la misma y con el medio ambiente.

*Prácticas ambientales.* La EMAC plantea que a través de la implementación de buenas prácticas ambientales se tiene la posibilidad de reducir el impacto ambiental negativo generado por las actividades de cada uno de los trabajadores de manera individual, sin la necesidad de sustituir o realizar cambios profundos en los procesos (2016, p.05).

La Alcaldía de Cuenca propone una guía de buenas prácticas ambientales donde se establecen seis ejes de acciones para aplicar:

1. Reducir, reusar y reciclar materia prima
2. Reducir el ruido
3. Buen uso del agua
4. Eficiencia energética



5. Movilidad sustentable

6. Compras responsables

La EMAC EP desarrolla el siguiente gráfico como línea base para la implementación de buenas prácticas ambientales (Ver figura 5):



Figura 5 Buenas prácticas EMAC EP

*Prácticas sociales.* Por otro lado, en el ámbito social, la Empresa de Comunicación Iberoamericana Corresponsables define a las buenas prácticas de acción social como:

Dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas, en las áreas de integración social, salud, educación, formación profesional, arte, cultura, medio ambiente y empleo. Algunas de las más comunes son: la inclusión en los sistemas de gestión de programas para facilitar la consulta y la concertación respecto de sus actividades con las comunidades locales; los programas de donaciones, mecenazgo y patrocinio; la promoción del voluntariado de los



empleados; y el establecimiento de fundaciones corporativas para llevar a cabo este tipo de fines. En las cajas de ahorros, tradicionalmente está gestionada desde la denominada obra social (s.f).

En el manual de Buenas prácticas de responsabilidad social corporativa de la Asociación Nacional de Empresas Públicas de Medio Ambiente, ANEPMA, se menciona que “Las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen.” (2013, p. 79). Reflejando la importancia de la empresa de actuar en comunidad.

Algunas empresas han llevado a cabo prácticas sociales como Claro Ecuador que cuenta con un programa “Gol para educar”, que otorga becas estudiantiles por cada gol que realiza la selección ecuatoriana de fútbol a través del Movimiento Fe y Alegría. Otra empresa que cuenta con prácticas sociales es Adelca, que brinda servicios de atención médica gratuita, Internet y canchas de uso múltiple además de contar con el certificado S2M en Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa y certificación EDGE para la equidad de género.

Existen empresas en el Ecuador que están aplicando la responsabilidad social como parte de gestión organizacional. Pero se debe reconocer que el trabajo es continuo, es decir, se requiere que más empresas se unan y realicen sus aportes. La responsabilidad en las empresas juega un papel importante en el país y requiere ser visualizada para servir de motivación a otras empresas del mundo.

Isabel Roser Hernández, economista interesada en la sostenibilidad y responsable del programa de responsabilidad social empresarial “Fundación Carolina” desarrolla una guía de la responsabilidad social corporativa para PYME donde establece un modelo de



aplicación con la comunidad (Ver Figura 6), donde se encuentran actividades que

podrían ser integradas a la responsabilidad social de cualquier organización.

| <b>Guía de Responsabilidad Social Corporativa</b>  |   |
|--|---|
| <b>Qué hacer</b>   | <b>Cómo</b>   |
| Donaciones o patrocinios a ONGs, iniciativas sociales, culturales, deportivas, medioambientales, de cooperación al desarrollo... | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionad causas sociales, medioambientales... locales, regionales o nacionales que sean relevantes o que vuestra empresa sea especialmente sensible a las mismas.</li> <li>• Involucrad a los empleados en este proceso: selección de los proyectos a apoyar.</li> <li>• Mediante donaciones monetarias o en especie (ordenadores usados, mobiliario de oficina, excedentes de comedores o de producción...) a instituciones de la región.</li> <li>• Realizad compras justas o solidarias (pe.: regalos de empresa procedentes de Comercio Justo o de Empresas con trabajadores del ámbito de la exclusión, Maquinas de Vending con Café del Comercio Justo<sup>11</sup> ...).</li> <li>• Evaluad el impacto directo e indirecto de este apoyo. Incluid en las campañas de marketing dicha colaboración: nota en prensa, publicidad, patrocinio o esponsorización de actos...</li> </ul> |
| Voluntariado corporativo   | Los empleados/as deben involucrarse en este proceso. Es posible que ellos quieran aprovechar sus competencias profesionales (Know- How) para ayudar a grupos de la comunidad local. Pensad en trabajadores/ trabajadoras más receptivos a estos temas y consultad con ellos como puede concretarse esta acción de voluntariado.   |
| Dar preferencia a proveedores locales  | En la selección de proveedores dar preferencia a aquellos situados en la comunidad: mejoras el impacto social y medioambiental de tu empresa.   |
| Marketing con Causa o Promoción con Causa.   | Realizad campañas de captación de fondos a favor de causas sociales o medioambientales de la comunidad local o global, vinculadas a la venta de vuestros productos o servicios. Para que sea un éxito y permita la continuidad en la colaboración, lo más conveniente es apostar por la congruencia entre la causa y vuestra empresa.   |
| Conocer el grado de impacto o implicación en la sociedad de vuestra empresa  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premios, reconocimientos recibidos en los últimos años.</li> <li>• Tu creación neta de empleo en la región.</li> <li>• Apoyo a emprendedores o estudiantes en prácticas.</li> <li>• Proveedores procedentes del entorno local y/o de empresas de inserción.</li> <li>• Participación en procesos de desarrollo local: Agenda Local 21...</li> </ul>  |

Figura 6 Guía de Responsabilidad Social Corporativa en PyMEs Hernández (2005, p.44)

## Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso vital para las organizaciones, ya que para que se puedan cumplir las metas y objetivos, es necesario que exista una conexión, en donde todos puedan apoyar para el cumplimiento de dichos objetivos. Para esto, la empresa utiliza diferentes medios, ya sea orales o escritos, en su búsqueda de generar mensajes a sus empleados, que a su vez generan una retroalimentación.

Juan Costa (2010), comunicólogo, sociólogo, diseñador, investigador y metodólogo español, autor del texto “El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación la



nueva economía”, expone que, la comunicación es un proceso, el cual es sustentado en el espacio-tiempo que es la interacción, es decir, existe una acción de retorno o feedback (p. 31).

Añade también que, “La comunicación es una herramienta de gestión importante con la cual los individuos pueden entender su papel en la organización y se puede desempeñar acertadamente. Cada persona aporta desde su función y cargo a la consecución de la misión en una organización en donde una de las funciones del DirCom es la de inyectar la “cultura de la comunicación” que permite el logro de los objetivos trazados para que todos los procesos estén articulados y funcionan sistémicamente” (Costa, 2010, p.76).

La comunicación genera clima, cultura, identidad, imagen, alianzas, movimientos, cambio de mentalidad e identificación de los empleados con la empresa. Ésta debe enfocarse hacia objetivos que generen impacto y se conviertan en acciones claves para el desempeño de la organización. Es necesario que la empresa confíe en sus trabajadores para que la comunicación sea eficaz y funcional, de esta manera se evitan conflictos y se facilita la estabilidad de cada uno de los miembros al estar informados de lo que ocurre en la empresa. Como dice Esther Casares, escritora del artículo “La comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción” en la Revista electrónica Razón y Palabra comenta, “La comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida” (Casares, 2007).

Elena Gutierrez-García, Profesora investigadora de la Universidad de Navarra, comenta que, las relaciones entre la empresa y sus públicos o grupos de interés requieren atención, reconociendo a la empresa como institución social que generar valor, no solo en términos económicos, sino sociales (2010, p. 149). De igual forma, Paul Capriotti, Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de



Barcelona expone que, “Como las relaciones de poder entre las organizaciones y sus públicos se han equilibrado, la Comunicación Corporativa busca fomentar el diálogo y la interacción con los públicos y, por lo tanto, se facilitan los procesos de negociación entre la organización y sus diferentes públicos, para llegar a acuerdos que sean de interés y de beneficio para todas las partes” (Capriotti, 2009, p.67).

Gerald Goldhaber, escritor del texto “Comunicación organización” apunta que, “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (2000, p.18). Estas redes de relaciones son internas y externas, donde cada grupo recibe información de la empresa y genera opiniones importantes para la toma de decisiones de la organización.

De forma parecida Luis Arrieta Erdozain, autor del texto “Un concepto de comunicación organizacional: la revista interna y la historieta en la empresa” define a la comunicación como:

El sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución (Arrieta, 1991, p. 141).

**Comunicación interna.** Para entender a la comunicación interna se necesita entender quien forma parte del grupo interno. Los trabajadores, en comunicación definidos como los públicos internos de la organización, son las personas que comparten e interactúan dentro de un mismo escenario laboral y cultural (Cuervo, 2009, p. 62).

Los trabajadores son parte esencial para el desempeño de las actividades diarias de la empresa, por eso es necesario entender como al equipo de trabajo. Como dice Jaume Fita, autor de Comunicación en programas de crisis explica que, la comunicación



interna bien entendida radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y de los canales de comunicación difundidos por la empresa que canalicen sistemáticamente el hambre de información en el personal” (Fita, 1999, p. 96).

Es necesario conocer los medios de comunicación que la empresa utiliza, conocer si son eficaces o si existen deficiencias para poder generar alternativas para mejorar la comunicación. Carlos Fernández Collado, destacado científico mexicano en el campo de la teoría e investigaciones sociales, define a la comunicación interna como al conjunto de actividades afectadas 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 organizacionales (1999, p. 42).

Francisca Morales Serrano, Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, en su estudio sobre la importancia de la comunicación interna de las organizaciones indica que, los modelos de gestión de las organizaciones están cambiando, y se está pasando de un entorno paternalista, autoritario y conservador, a organizaciones mucho más modernas, motivadoras e innovadoras. De igual forma, la comunicación ha cambiado, es más cercana y está abierta a escuchar a cada uno de los integrantes de la empresa (Citado en Bilbao, 2016, p. 11).

Según Morales, la comunicación interna tiene la función de informar lo imprescindible para un trabajo eficiente, la función de explicar el porqué de las tareas, los objetivos de la empresa y las razones de las decisiones que se toman, y la función de interrogación para abrir el diálogo e intercambio de información (Morales, 2001, p. 223).



Además, para que la comunicación pueda ser utilizada de manera óptica, por ejemplo, resolviendo conflictos, motivando e incluso anticipando problemas internos, requiere de herramientas para cumplir su función dentro de la organización. Para Chiavenato, las herramientas más usadas son del tipo verbal, escrito o electrónico (Citado en Alcivar y Jimenez, 2015, p. 17).

En las herramientas del tipo verbal se puede encontrar instrumentos como juntas, usadas para informar, realizar consultas sobre la opinión del equipo de trabajo sobre algún tema, tomar decisiones, solucionar problemas, generar ideas creativas, entre otros. También el diálogo directo que una organización utiliza con frecuencia permite que la empresa se mueva hacia sus objetivos diarios. De igual forma, los comités, conversaciones telefónicas, charlas informales son parte de la comunicación interna de la empresa.

Los instrumentos del tipo escrito que se encuentran son notas internas para asignar tareas, cartas al personal con información importante a informar, circulares, boletines institucionales, buzones de sugerencia, manuales de procedimientos, internet, intranet, entre otros. Cada organización utiliza los diferentes medios de comunicación según su naturaleza y sus necesidades.

**Comunicación externa.** Collado define a la comunicación externa como al conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (Collado 1999, p. 40). Ésta representa la imagen que la empresa proporciona a los distintos públicos externos, dirigida a sus públicos de interés, de los que se puede mencionar, medios de comunicación, accionistas, clientes, proveedores, instituciones oficiales, entre otros.



La comunicación con los públicos externos debe ser planificada, es decir, una comunicación intencional comienza desde adentro de la organización, conociendo lo que se quiere comunicar, de esta forma se analizan los medios de comunicación eficaces para difundir información útil para los públicos externos. Así como Fita explica “Cada estrategia de comunicación externa debe ser analizada conforme al tipo de medio en que debe recaer, se trata de examinar el tipo de soporte susceptibles de servir al cometido de la información de la empresa en todos los aspectos de su actividad (económicos, comerciales, técnicos, financieros o sociales)” (Fita, 1999, p. 115).

María José Sandoval Téllez, en su tesis “El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla”, apunta que, las relaciones con los medios deben caracterizarse por ser personalizadas, periódicas, cordiales, profesionales y constantes (Sandoval, 2004, p. 62).

Ignacio Bel Mallén, Doctor en Ciencias de la Comunicación y autor del libro "Comunicar para crear valor", considera diversos sistemas de comunicación externa para implementar en la organización, según la naturaleza de la organización. El autor menciona tres tipos, sistemas de carácter personal, sistemas escritos y sistemas audiovisuales (Mallen, 2005, p. 416).

En el sistema de carácter personal, se encuentra la entrevista de medios de comunicación, mesas redondas, reuniones informativas, ruedas de prensa, charlas, conferencias, sesiones informativas, presentaciones, discurso en general.

En sistemas escritos se encuentran herramientas como las cartas, notas de prensa, informes, comunicados, expedientes, memoria anual, revista institucional, folletos informativos, folletos institucionales, periódicos y revista sectorial.



Por último, en sistemas audiovisuales, se encuentran videoconferencias, CD.ROM, vídeos, películas, cortometrajes, nuevas tecnologías, página web y redes sociales.

***Comunicación para el Cambio Social.*** Partiendo de que la comunicación es una necesidad de todo ser humano para interrelacionarse con lo que le rodea, en el actual mundo de consumo esta herramienta ha tenido gran impacto por sus elaboradas y sin duda, creativas, técnicas de manipulación, con un fin netamente económico. La comunicación para el cambio social nos permite cambiar esta visión de la comunicación tradicional por una comunicación que nos permita vivir en armonía con nuestro entorno que construya desarrollo, cuestionando el paradigma de la comunicación tradicional en que el rol de emisor y receptor desaparecen y todos son participantes.

Mario Kaplun lo menciona cuando habla de la participación como proceso educativo, una de las tres dimensiones del concepto de participación, “Una dimensión comunicacional, la contraposición al patrón tradicional, vertical y autoritario, que concibe a la comunicación, bien como transmisión unilateral de mensajes de un emisor a un receptor, bien como persuasión y conformación de conductas y comportamientos.” (1983, p.01).

Por otro lado, Adalid Contreras (2014) habla que los principios del Buen Vivir o Sumak Kawsay son la base principal para este paradigma, con la finalidad de una comunicación en armonía social, espiritual y con la naturaleza, por lo que comunicación tradicional. También el autor menciona que:

Debe ser meditada en sus sentidos; en sus formas de producción, circulación y apropiación; así como en sus marcos normativos que sustentan las formas de propiedad y de producción, para contribuir a construir –participativamente- estas sociedades del post-desarrollo que renuevan la utopía de democratizar la comunicación para democratizar la sociedad.



Thomas Tufte (2008) en su libro “Antología para la Comunicación y el Cambio

Social. Lecturas Históricas y Contemporáneas”, posiciona a la comunicación como el centro del desarrollo y plantea que:

Es un abordaje al área de las comunicaciones que busca favorecer un desarrollo social basado en principios de justicia, tolerancia, equidad y diversidad. A nivel teórico, es la conceptualización de la comunicación como un proceso basado en el diálogo y la inclusión de todos los ciudadanos. A nivel metodológico, desarrolla estrategias para ayudar a que las personas logren un poder que les permita participar activamente en procesos de desarrollo (p. 58).

Alfonso Gumucio Dagron (2011, p.33) establece las siguientes principales premisas para la comunicación para el cambio social:

- a. La sostenibilidad de los cambios sociales es más segura cuando los individuos y las comunidades afectadas se apropian del proceso y de los contenidos comunicacionales.
- b. La comunicación para el cambio social es, horizontal y fortalecedora del sentir comunitario, debe ampliar las voces de los más pobres, y tener como eje contenidos locales y la noción de apropiación del proceso comunicacional.
- c. Las comunidades deben ser agentes de su propio cambio y gestoras de su propia comunicación.
- d. En lugar del énfasis en la persuasión y en la transmisión de informaciones y conocimientos desde afuera, la comunicación para el cambio social promueve el diálogo, el debate y la negociación desde el seno de la comunidad.
- e. Los resultados del proceso de la comunicación para el cambio social deben ir más allá de los comportamientos individuales, y tomar en cuenta las normas sociales, las políticas vigentes, la cultura y el contexto del desarrollo.



- f. La comunicación para el cambio social es, diálogo y participación, con el propósito de fortalecer la identidad cultural, la confianza, el compromiso, la apropiación de la palabra y el fortalecimiento comunitario.
- g. La comunicación para el cambio social rechaza el modelo lineal de transmisión de la información desde un centro emisor hacia un individuo receptor, y promueve un proceso cíclico de interacciones desde el conocimiento compartido por la comunidad y desde la acción colectiva.

Gumucio Dagron también menciona que “La comunicación para el cambio social es un proceso de diálogo y debate, basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y la participación activa de todos” (2011, p. 32).

La comunicación para el cambio da un giro a la comunicación tradicional que se ha venido dando en los últimos años, busca integrar a todos los miembros de una comunidad u organización mediante el diálogo fomentando su participación para de esta manera llegar a acuerdos que sean beneficiosos para todos o su gran mayoría.

**Comunicación 2.0.** La llegada de internet ha ocasionado grandes cambios en el mundo y sobretodo en los modelos comunicacionales, así como en sus herramientas. Debido al acercamiento de personas de todo el mundo, se han generado nuevos espacios de comunicación, donde se intercambian pensamientos, se comparten ideologías y se comparten gustos. Las PyMEs requieren estar actualizadas para comunicarse con sus públicos. Jordi Canals Margalef, actor del artículo “La estrategia de la empresa en la era de Internet” de ICE, Revista de economía, apunta que, la revolución de internet ha cambiado las relaciones empresas-clientes-proveedores, lo que demanda un cambio en la estrategia y organización de las empresas (Canals, 2001, p. 61).

De esta forma, las redes sociales se han convertido en una herramienta de diálogo, transparencia, consenso y entendimiento mutuo con los públicos. Cristina Navarro Ruiz,



explica que no se trata solo de comunicación, sino también de compromiso emocional entre las organizaciones y sus públicos (Navarro, 2011, p. 88). El uso de redes sociales en las organizaciones es esencial, no se puede ignorar el cambio, en su lugar se debe aprovechar el uso de estas tecnologías.

Según Laura Adán Soto, en su estudio sobre las nuevas relaciones que se han establecido entre las marcas y los consumidores con la aparición de Internet, como trabajo de grado en Publicidad y Relaciones Públicas menciona las siguientes características principales de las redes sociales:

- Permiten el feedback, es decir, interacción.
- Son accesibles a todo tipo de usuarios.
- Ofrecen establecer un perfil de usuario.
- Son gratuitas y fácil de usar.
- No intrusivas.
- Divulgan información de todo tipo.
- Tiene carácter bidireccional.
- Consolidan las relaciones entre las empresas y los clientes.
- Capacidad de viralidad en los contenidos.

(Adán, 2016, p. 21).

Esta herramienta está al alcance de todo tipo de organización, sin importar su tamaño. Además, es necesario conocerlas para poder alcanzar al público objetivo. Las redes sociales son los medios de comunicación que más público atraen ya que es la forma más accesible, personalizada y económica de compartir información sobre productos o servicios (Adán, 2016, 10).

Las personas utilizan las redes sociales como espacios de socialización y búsqueda de contenidos interesantes. Por eso, las marcas deben entender el rol de cada red social,



y conocer en profundidad cómo hablan sus clientes potenciales en ellas; es importante entender sus gustos, sus hobbies, su lenguaje y hasta los momentos más activos del día. Esto lo deben hacer, para luego involucrarse en las conversaciones de forma exitosa, logrando presencia en la mente de su target de forma natural, y sin ser invasivos (Jiménez 2009, p. 32-35)

Entre las principales redes sociales se encuentran Facebook, Instagram, Twitter, Blogs, Likendln, Youtube, entre otras. Para este trabajo se analizarán las dos primeras, ya que actualmente son las más utilizadas en la cafetería Luz y Sal.

*Facebook.* Es considerada una de las redes sociales más importantes, cuenta con más de 1.590 millones de usuarios activos mensuales a nivel mundial, el 80% conectándose desde dispositivos móviles, lo que genera mayor interacción, como lo presenta Juan Pablo Del Alcázar (2016) profesional de la estrategia y marketing digital, en un análisis estadístico de Facebook en Ecuador. En Ecuador existen 8'900.000 de usuarios, de los cuales 1'400.000 son administradores de páginas Facebook, muchas de las cuales pertenecen a marcas, emprendimientos e intereses comunes de grupos de usuarios. (Alcazar, 2016) Por lo que gran parte de la población ecuatoriana se encuentra en este medio.

Esta red social se ha convertido en una herramienta fundamental para la comunicación de cualquier empresa gracias a la cantidad de interacciones que se generan, Facebook es “una utilidad social que ayuda a las personas a comunicarse más eficazmente con sus amigos, familiares y compañeros de trabajo.” Como lo define Facebook en su página.

Alcazar, J (2016), plantea que el manejo eficiente de Facebook como una herramienta publicitaria, ayuda a:

- Conocer profundamente a su audiencia y segmentos de interés.



- Promocionar publicaciones a grupos de interés específicos optimizando

presupuesto.

- Asignar presupuesto en base a objetivos claros para cada segmento y creatividad.
- Ampliar el alcance y efectividad de anuncios en Facebook al dirigirlos a Instagram.
- Medir resultados y retorno de cada dólar invertido en publicidad.

Facebook ha tomado fuerza en la comunicación, ya que por este medio se puede lograr mayor alcance, obteniendo una respuesta inmediata del público lo que le diferencia de los medios tradicionales, se ha convertido en un medio que le permite a la organización a ser visualizada.

*Instagram.* Se define a sí misma de esta forma, “Instagram es una manera divertida y peculiar de compartir su vida con los amigos a través de una serie de imágenes. Haz una foto con tu teléfono móvil elige un filtro para transformar la imagen. Imaginamos un mundo más conectado a través de las fotos” (Instagram 2015).

La red social ha ido evolucionando, generando etiquetas mediante hashtags para filtrar el contenido y difundirlo según el público meta. Billie Lou Sastre Montier, consultora especializada en atención al cliente en redes sociales en España, comenta que Instagram nace como un nuevo estilo de comunicación, además comenta que Instagram es la red social con mayor crecimiento de la historia y la mayor evolución de la fotografía en los últimos 30 años” (Sastre, 2013).

La aplicación facilita la construcción de un discurso participativo entre usuarios y marcas, debido al elevado nivel de interacción, incluso cuando ésta construcción es, además de participada, autorizada o supervisada por la marca responsable (Caerols, Tapia, & Carrero, citado en Serrano, 2015, p. 8). Es decir, puede ser utilizado como una estrategia de interacción con el cliente, en donde se conecta, informa, entretiene y comparte, generando fidelidad por parte de los seguidores.



El estudio Q1 2014 Us Top 50 Brands Social Webtrack, publicado por Forrester, una empresa independiente de investigación de mercados, concluyó que Instagram es la mejor plataforma para las marcas que desean interactuar con los usuarios. A comparación de Facebook, en Instagram están 58 veces más comprometidos con la marca (Citado en Ramos, 2015, p. 8).

Juanjo Ramos, autor del libro “Instagram para las empresas”, recoge alguno de los usos más frecuentes de Instagram para la empresa, entre los que se encuentra: el aumento de la visibilidad del negocio, generación de comunidad y fidelización, creación de imagen de marca, mostrar los productos y el uso de estos, obtener feedback de los clientes (Ramos, 2013, p. 12-23).



## CAPÍTULO 2

### Diagnóstico Integral del Restaurante Luz y Sal

#### Descripción general del restaurante.

Nace hace dos años de la pasión de Geovanna Díaz Epuñan, dueña de la empresa, quien fusiona todas sus experiencias gastronómicas acompañadas de un ambiente hogareño, además impulsa de manera evidente el valor de solidaridad hacia los clientes, contando con el servicio de “Café pendiente” que se trata de brindar un café gratuito a personas de bajos recursos, compartiendo un momento agradable y especial. Este restaurante ofrece abono orgánico de café a sus clientes de manera gratuita con la finalidad de sacar provecho a los recursos del lugar y disminuir el desperdicio de alimentos y los residuos.

**Ubicación Geográfica de Luz y Sal.** El restaurante cuenta con dos sucursales gracias a la acogida, el local Principal con capacidad de 30 personas, ubicado en la calle Mariano Cueva 4-48 y Calle Larga; además la sucursal de mayor espacio con capacidad de 60 personas, ubicada en la calle Presidente Córdova entre Tarqui y Juan Montalvo, Sector Cruz del Vado, la cual lleva funcionando alrededor de cuatro meses. La estructura principal del restaurante está encabezada por la gerente propietaria, seguida de dos cocineros polivalentes, y una persona en el área de marketing, dos ayudantes de cocina, área de recursos humanos y los meseros, siendo un total de 7 integrantes contando a la gerente propietaria.

**Actividades de Responsabilidad Social Actuales.** A pesar de que Luz y Sal ejerce buenas prácticas sociales y ambientales es necesario impulsarlas para alcanzar a más personas y generar mayores beneficios sociales y ambientales. Actualmente la empresa cuenta con prácticas como el “café pendiente”, que consiste en el trabajo conjunto, de la empresa y los clientes, mediante pagos anticipados de cafés. En su mayoría, las



personas que reciben este apoyo son adultos mayores que se han quedado solos por diferentes circunstancias. Además, la empresa regala abono orgánico con la borra de café y cáscaras de huevo para reducir el desperdicio de alimentos y ayudar al ambiente.

“Luz y Sal”, cuenta con una cultura organizacional que entiende el efecto de sus acciones. Se encuentran en constante movimiento, lanzando propuestas que aportan a su entorno, pero es necesario comunicarlas. La gestión y comunicación de estos proyectos permite que estas ideas se vuelvan sostenibles y sean difundidas, generando un mayor impacto. Es necesario que las prácticas responsables con las que cuenta esta empresa sean valoradas con sus públicos y difundidas para impulsar a otras empresas cuencanas a crear proyectos similares.

La empresa constantemente apoya y aporta a campañas que impulsan prácticas responsables, por ejemplo, este año incentivaron a sus clientes a rechazar el uso de sorbetes, donar alimentos no perecibles, ropa y juguetes para sectores necesitados. La filosofía de la empresa considera que siempre se puede mejorar y tiene pensado continuar implementando medidas que aporten en estas áreas.

**Aspectos del Servicio.** Luz y Sal tiene una cultura organizacional muy cercana con sus clientes, apoyándolo como prioridad para la toma de sus decisiones, desde el diseño del local, para mantener un clima diferente y familiar, con libros y juegos de mesa que incentivan a los clientes a crear momentos agradables en la cafetería. Las variedades de platillos también consideran a cada uno de sus clientes, brindando opciones vegetarianas, opciones ligeras y comida rápida. Valores como respeto, honestidad, amor, excelencia, calidad, inclusión y solidaridad, son los que se muestran en su atención al cliente y mueven a la organización a trabajar comprometidos para su entorno.



**Estrategias Comunicacionales Actuales.** Entre las estrategias de comunicación que

la empresa ha usado, se encuentra el manejo de redes sociales, Instagram y Facebook. Actualmente en su cuenta de Instagram, @cafteria\_luzysal, cuentan con un total de 1656 seguidores y en su página oficial de Facebook, “Luz y Sal- Snacks y Cafetería”, con 5.886 me gusta y 5.918 seguidores, con una puntuación de 4,9/5. Su público objetivo son individuos y familias que disfrutan pasar buenos momentos en un ambiente cálido, acogedor, saludable y tranquilo, que buscan darse un gusto con precios accesibles y alta calidad de sabores e innovación. Actualmente el restaurante Luz y Sal se encuentra medianamente posicionada y en etapa de crecimiento.

Es por esto que este proyecto de titulación busca trabajar participativamente con todos los que forman parte de la organización, para impulsar el interés y la integración dentro del restaurante, comprometiéndose a lograr juntos los objetivos de la organización. La campaña a realizarse busca visibilizar estas buenas prácticas, ya que es importante que se conozcan estas prácticas ya existentes y las que están por implementarse, para demostrar que se puede cambiar la forma tradicional del trabajo de una organización, ya que existen ejemplos como esta empresa que tiene la motivación de ser mejor todos los días, tomando atención a lo que pasa a su alrededor e involucrándose con su entorno, apoyándolo y enfocando en dejar huella y crear un valor diferente, que no se mide en lo económico, sino en los impactos que genera social y ambientalmente.

**Filosofía de Luz y Sal.** En un proyecto integral de Luz y Sal realizado por Jackeline Dias, se establece lo siguiente como filosofía corporativa del restaurante.

**Visión.** Llegar a ser una cafetería de sano entretenimiento en la ciudad de Cuenca, donde las personas puedan experimentar el amor de Dios, siendo un lugar acogedor con un ambiente de calma y tranquilidad haciendo que los clientes se sientan identificados



con las causas sociales que mantiene la cafetería, creando un lazo que vaya más allá de solo una relación rentable.

**Misión.** Creamos un espacio único y acogedor donde la gente pueda sentirse en un ambiente como en casa, ofreciendo productos de calidad de la mano con un servicio único y personalizado. Enfocándonos en los principios y valores que nos caracterizan, involucrando a nuestros clientes haciéndoles parte de cada actividad.

### **Valores**

- Amor
- Respeto
- Solidaridad
- Honestidad
- Excelencia
- Calidad
- Inclusión

### **Descripción del Problema Central**

Las prácticas de responsabilidad social y ambiental de la empresa Luz y Sal no se encuentran posicionadas, a pesar de que la base de su cultura está centrada en valores que buscan realizar cambios positivos en su entorno. Además, la empresa posee una audiencia grande para comunicar estas prácticas, pero no tiene conocimiento de estrategias comunicacionales que transmitan mensajes específicos de manera correcta, clara, comprobable y consistente hacia sus públicos específicos.

Luz y Sal tiene un gran impacto por lo que pueden llegar a sus públicos en estos temas para concientizar e impulsar las buenas prácticas tanto de los consumidores como de empresas similares que se sientan identificados con sus valores. De igual forma, al ser una Pyme, sus acciones sirven de ejemplo hacia empresas que no disponen de un



presupuesto alto para cubrir gastos de campañas de comunicación masiva, en su lugar

las estrategias son enfocadas en estrategias de presupuesto accesible, para que no existan impedimentos en la comunicación de proyectos sociales y ambientales.

Para establecer un Plan Estratégico, es necesario el conocimiento del desarrollo actual de la empresa en cuanto a la cultura organizacional, responsabilidad social y ambiental; y, la comunicación. Para esto, se considera necesaria la investigación y recolección de datos que sirvan para la creación de estrategias oportunas.

### **Herramientas para la Recolección y clasificación de información**

En esta investigación se junta lo cualitativo más lo cuantitativo. Para lo cual utilizamos las siguientes herramientas:

- Fichas de Observación.
- Encuesta online.
- Análisis estadístico y observación en redes sociales.
- Entrevista escrita hacia empleados.

**Codificación.** Para analizar e interpretar los resultados de la investigación fue necesario realizar una categorización o fragmentación de la información, debido a que se utilizaron diferentes medios para obtener la información, contamos con codificación cuantitativa y cualitativa. De acuerdo con Sampieri (1998), la codificación cuantitativa es una operación mecánica, donde se van asignando un código o número a los datos y se ordenan en un sistema de categorías cerradas, preestablecidas para cada variable. Para eso, se realiza una matriz de datos, donde se registran los códigos o valores en cada variable y unidad de análisis (p. 319-333).

Por otro lado, para la codificación cualitativa, las categorías que se utilizan son analíticas o conceptuales. El proceso puede cambiarse debido a los descubrimientos que se puedan obtener. El primer paso para realizar este proceso es la reducción de información,



agrupando datos en categorías o grupos para darle un significado. Así como, Amselm Strauss y Juliet Corbin (2002) explican en su libro “Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada”, es un proceso creativo, donde se ensayan conceptos, se identifican propiedades y dimensiones. En este caso, el proceso llevado a cabo es mediante codificación cerrada, debido a que la información obtenida se adapta a tres categorías previamente elegidas: cultura organizacional, responsabilidad social y ambiental y comunicación organizacional.

**Fichas de observación.** La observación es una herramienta de recolección de datos, “Consiste en la inserción del investigador en el interior de un grupo estudiado, desnudándose de prejuicios e integrándose en él para comprender mejor sus rituales y significados culturales” (Vitorelli et al., 2013 p.76).

Angrosino y Rosenberg (2012), Willig (2008), Anastas (2005), Rogers y Bouey (2005) y Esterberg (2002) (citados en Sampieri, 2014 p.432-433) aportan algunos de los elementos que se pueden observar:

- Ambiente físico (entorno): relacionado específicamente con el espacio físico del lugar, la distribución, el tamaño, las señales, etc. Convirtiéndose en un factor fundamental la primera impresión personal.
- Ambiente social y humano: características de los participantes, formas de relación entre los actores claves, elementos verbales y no verbales, etc.
- Actividades (acciones) individuales y colectivas: lo que realizan los participantes, la manera en que lo hacen, como y cuando lo hacen, metas y propósitos de cada una.
- Artefactos que utilizan los participantes y funciones que cubren.
- Hechos relevantes, eventos e historias
- Retratos humanos de los participantes.



Sampieri (2014) menciona que la observación puede ser sencilla, en una parte anotar las variables que están por observarse y en otra las observaciones ya realizadas, posteriormente agregar los aspectos que se ven necesarios analizar.

En esta investigación, fue necesario realizar anotaciones temáticas, de manera que se descubra los siguientes aspectos: cultura organizacional, responsabilidad social y comunicación organizacional. Para esto, se generaron diferentes variables (Ver Anexo 1) que fueron recolectadas de diferentes autores como Fernando Navarro, y de guías como el Pacto Mundial, que se vieron importantes de tomar en cuenta para realizar la observación de la empresa Luz y Sal.

El proceso de observación fue realizado mediante fichas de observación (Ver Anexo 1), en el periodo de 18 días, de los cuales 9 días se analizó el local principal y 9 días la sucursal en diferentes horarios. De esta manera se establecen varias conclusiones y patrones de comportamiento de la cafetería, los cuales se mostrarán a continuación.



**Tabla de resultados de las fichas de observación**

Tabla 2 Resultados obtenidos de las fichas de observación

| <b>Resultados obtenidos de las fichas de observación</b> |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | <b>Cultura Organizacional</b>   | <b>Responsabilidad Social</b>   | <b>Comunicación</b>  |
| <b>Aspectos Positivos</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumplen las normas y políticas empresariales en ambos locales.</li> <li>- Se encuentra puntualidad en el servicio.</li> <li>- La motivación del personal varía según la cantidad de clientes que tengan en el día.</li> <li>- El diálogo entre gerente-empleado, empleado-empleado y empleado-clientes, es siempre directa, cercana y respetuosa.</li> <li>- Existe libertad de expresión, ya que entre el grupo interno hablan de temas que no son solo de la empresa.</li> <li>- El local se mantiene limpio y en orden.</li> <li>- Existe solidaridad y compañerismo.</li> <li>- En cuanto a innovación, Luz y sal, es una cafetería que se diferencia al resto de empresas en su ambiente hogareño, música y mensajes positivos que atraen a los clientes.</li> <li>- La atención al cliente dado por el personal es buena, son atentos y cordiales.</li> <li>- Buscan el bienestar y satisfacción en el servicio.</li> </ul> | <p><b>Derechos laborales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal descansa de forma ocasional, cuando no hay clientes.</li> <li>- Existe rotación de puestos para evitar la monotonía.</li> <li>- Se trabaja en condiciones laborales dignas ya que se mantienen espacios higiénicos y seguros, contando con desinfectante, señalización, extintores y cámaras.</li> </ul> <p><b>Derechos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son respetados y fomentados por los integrantes de la empresa y de parte de los empleados hacia sus clientes.</li> </ul> <p><b>Derechos medioambientales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuidan los recursos como el agua, electricidad y materia prima.</li> <li>- Se utilizan pozuelos de vidrio para almacenar los productos de la cocina y se realiza la división de plásticos del resto de la basura.</li> <li>- Cuentan con sorbetes comestibles a la venta para sus clientes y así evitar el uso de sorbetes plásticos.</li> <li>- Abono orgánico gratis a disposición</li> </ul> | <p><b>Comunicación interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal se comunica constantemente y de manera directa.</li> <li>- Existe libertad de expresión y en su mayoría era mediante comunicación directa y material impreso.</li> <li>- Los trabajadores se ven informados, existen carteles y pizarras que tienen contenido sobre las prácticas ambientales del restaurante.</li> </ul> <p><b>Comunicación externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da principalmente a través de redes sociales, ahí es donde se publica los proyectos y promociones que se llevan a cabo.</li> <li>- Cuentan con material POP dentro del</li> </ul> |



|                                  |   |  |   |
|----------------------------------|---|--|---|
|                                  |   | <p>de los clientes.</p> <p><b>Relación con la comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se lleva a cabo aportes a la comunidad, tomando en cuenta las necesidades de cada cliente (vegetarianos, alérgicos, veganos, etc).</li> <li>- Se entregaba con frecuencia el café pendiente.</li> <li>- Se observa la utilización de wifi, libros y juegos de mesa por parte de los clientes.</li> </ul>  | <p>restaurante que comunica las prácticas sociales y ambientales del restaurante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentan con un afiche en inglés y en español incentivando a los clientes a apoyar la iniciativa social.</li> </ul>   |
| <p><b>Aspectos Negativos</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los hombres no utilizaban mallas y gorras para el cabello.</li> <li>- No se cuenta con áreas físicas de recomendación y reclamos.</li> <li>- No se pudo observar que los empleados cuenten con capacitaciones constantes.</li> <li>- A pesar de que la empresa es innovadora con sus actividades continuas, no existen nuevos movimientos de la cafetería.</li> <li>- Los clientes son atendidos solo en la entrega del menú y en la toma del pedido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aportes sociales y ambientales no son visibles para algunos clientes, ya que no se comunica personalmente por parte de los empleados.</li> <li>- En la sucursal del negocio se observaron las luces prendidas en el refrigerador, al igual que en la cafetería principal, se mantenían encendidos focos en el día.</li> <li>- Se utilizan plásticos para los alimentos y bebidas para llevar</li> <li>- La mayoría de clientes no utiliza los sorbetes comestibles a pesar de su comunicación.</li> </ul> | <p><b>Comunicación interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un lugar donde estén visibles los objetivos, valores, misión y visión de la empresa.</li> </ul> <p><b>Comunicación externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El material de difusión que se utiliza es poco visible.</li> <li>- No se informa de forma persona con las promociones, proyectos y prácticas sociales y ambientales.</li> </ul> |



Como se puede ver, la observación concluye en 3 aspectos relevantes:

En el ámbito cultural, los valores de la empresa son evidentes, respetan las normas y políticas manteniendo una relación directa con la gerente, además el personal es atento con el servicio a sus clientes. Por otro lado, se requiere trabajar en la generación de espacios para capacitaciones hacia los empleados y en la innovación participativa.

Por último, la comunicación interna de la organización en su mayoría es directa, constante y están informados sobre los aportes. Por otro lado, la comunicación externa en su mayoría es impresa y mediante redes sociales. En esta área se requiere trabajar en productos comunicacionales visibles tanto internos como externos, al igual que en la implementación de buzones de recomendación y reclamos. Además, se debe fortalecer la difusión directa de proyectos, promociones y aportes sociales y ambientales.

**Encuestas.** Las encuestas son un instrumento para la búsqueda sistematizada de información, López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015 p. 14) definen que: “La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.”

Las encuestas aplicadas en este estudio fueron online, los autores anteriormente citados plantean la siguiente tabla con ventajas y desventajas de este tipo de encuestas.



## Ventajas y desventajas de las encuestas online

Tabla 3 Ventajas y desventajas de las encuestas online, basado en López-Roldán & Fachelli, 2015, p. 21

| <b>Ventajas y desventajas de las encuestas online</b> |   |
|---|---|
| <b>Ventajas</b>                                       | <b>Inconvenientes</b>                             |
| Es económica  | Alto grado de no respuesta o lentitud en la misma |
| Garantía de anonimato                                 | Escaso control                                    |
| Permite acceso a lugares de difícil entrada           | Las preguntas deben ser extremadamente sencillas  |
| Evita que el entrevistador influya.                   | Sesgo por el tipo de persona que responde         |

Teniendo en cuenta las ventajas de las encuestas online (ver tabla 3), como su economía, la garantía del anonimato, y el alcance, se procedió a llevar a cabo a través de formularios de google e implementadas en de redes sociales, principalmente en Facebook a los clientes frecuentes del restaurante con la finalidad de recolectar su opinión acerca de la cafetería Luz y Sal. Realizar por este medio nos permitió lograr un mayor alcance en menor tiempo.

Las encuestas se conformaron con 6 preguntas, encaminadas a conocer la percepción de público a cerca de la cultura organizacional, la responsabilidad social corporativa y la comunicación de la empresa.

Para la cuantificación de las encuestas se sacó una muestra en relación a la cantidad de clientes que tiene la cafetería Luz y Sal en base a la fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas que plantea el Dr. Mario Herrera Castellanos, docente de Postgrado de Pediatría en el Hospital Roosevelt:

**Fórmula para la muestra de una población finita.**

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Figura 7 Fórmula para la muestra de una población finita. Herrera, M (s.f)

La fórmula para sacar la muestra fue resuelta de la siguiente manera en base a los clientes mensuales de los dos locales de la cafetería

Principal: 1120 clientes mensuales

Sucursal: 720 clientes mensuales

Total: 1840 clientes mensuales en las dos cafeterías

$$\frac{1840 * 1.96^2 * 0.5 * 0.95}{5^2 * (1840 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.95}$$

Muestra finita con 99% de confianza y 5% de margen de error: 488 encuestas

Desde la página de Facebook de Luz y Sal se realizó un concurso que incentivó a los clientes a responder la encuesta, lo que permitió llegar a 591 encuestas.

**Resultados de las encuestas.** De las respuestas resaltamos que, la mayoría de los clientes se encuentran en edades de entre los 19 a los 25 años. Así también el 81,2% de la muestra son Femenino y el 18.8 % Masculino. Por otro lado, en cuanto a la frecuencia en la que los clientes asisten a la cafetería, el 51,8% asisten 1 a 3 veces al mes, el 42% visitan de 1 a 3 veces al año y el 6.2% frecuentan el local 1 a 3 veces a la semana. Lo cual muestra la fidelización de los clientes con la empresa.



Por otro lado, de la muestra se pudo encontrar que el 56.7% de la muestra llegó por primar vez a la cafetería debido a la recomendación de un conocido, mientras que el 29.6% llegó por publicidad en redes sociales. Esto muestra que el servicio satisface a los clientes, lo que permite la recomendación. Por otro lado, parte de los clientes también fueron atraídos por medios digitales, siendo la herramienta de publicidad que la empresa utiliza.

*Cultura Organizacional.* Dentro de los aspectos investigados con respecto a cultura organizacional, se tomó en cuenta las razones por las que los clientes asisten a la cafetería. En la siguiente figura se muestran los aspectos que atraen a los clientes al asistir a la empresa, de las cuales, la mayoría de la muestra destaca:

### Motivos por lo que la gente asiste a la cafetería

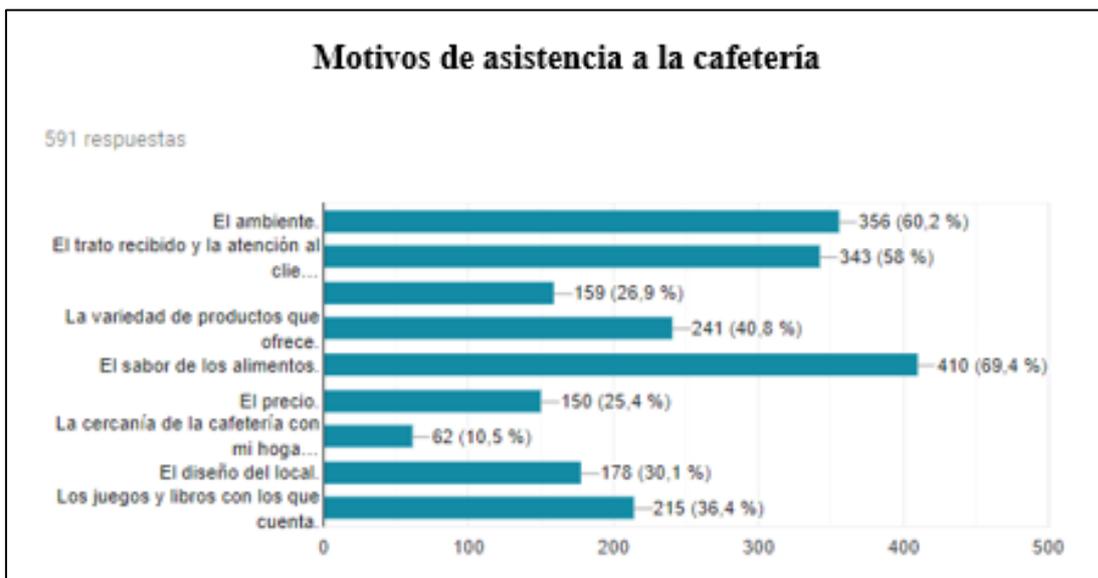


Figura 8 Razones por las que los clientes asisten a la cafetería (Encuesta hacia clientes de “Luz y Sal”, elaboración por las autoras)

Como se observa, en la pregunta 3 de la encuesta realizada resaltan 3 aspectos, el sabor de los alimentos, el ambiente que transmite la empresa y la atención al cliente (Ver figura 8). Lo que muestra que la empresa brinda su servicio enfocado a la satisfacción del cliente en los alimentos que ofrece y en su trato.



### Satisfacción sobre la atención del personal

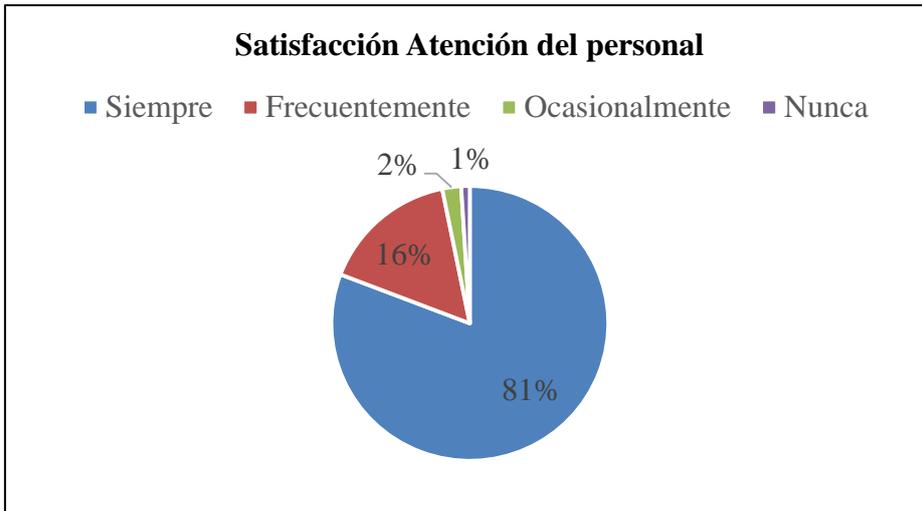


Figura 9 Satisfacción de la atención del personal (Elaboración por las autoras)

En cuanto a las expectativas del servicio, el 74.7% de la muestra considera que el servicio siempre satisface sus expectativas, así también el 21% de los clientes se siente así frecuentemente. Como se puede observar (Ver figura 9), de manera específica en la atención del personal, el 81% de la muestra se siente satisfecho siempre y el 16 % se siente así frecuentemente.

### Valoración sobre la atención al cliente

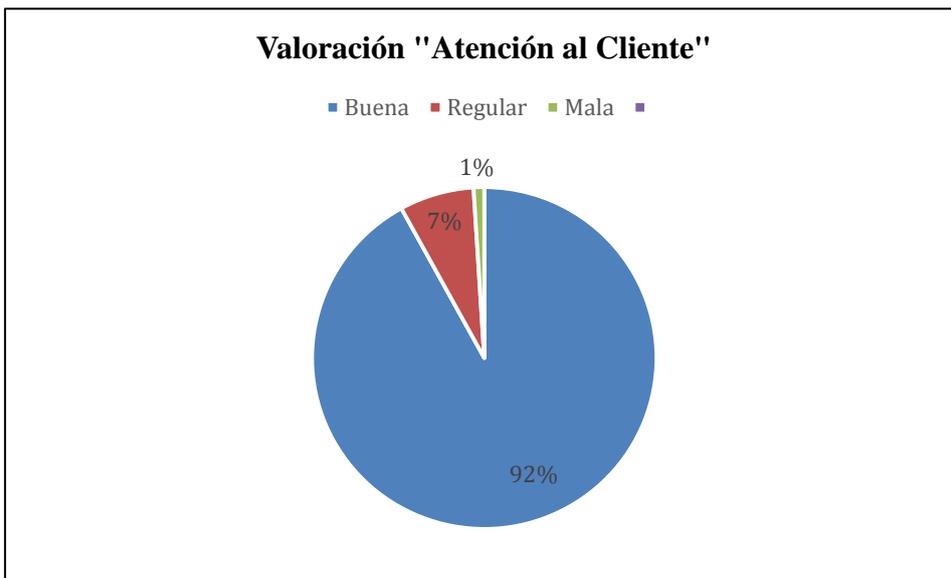


Figura 10 Expectativas del servicio ofrecido (Elaboración por las autoras)



El 92% califica estas características como buena en una valoración de buena-regular-mala (Ver Figura 10). Lo que muestra que es un restaurante está posicionado en su cultura centrada en el cliente.

*Responsabilidad Social.* Para conocer si el cliente considera los aspectos sociales y ambientales, se realizó la pregunta considerando sus decisiones de compra y la frecuencia con la que toma en cuenta estos aspectos. Es así que se encontraron los siguientes resultados:

### Decisión de compra basada en aspectos sociales y ambientales

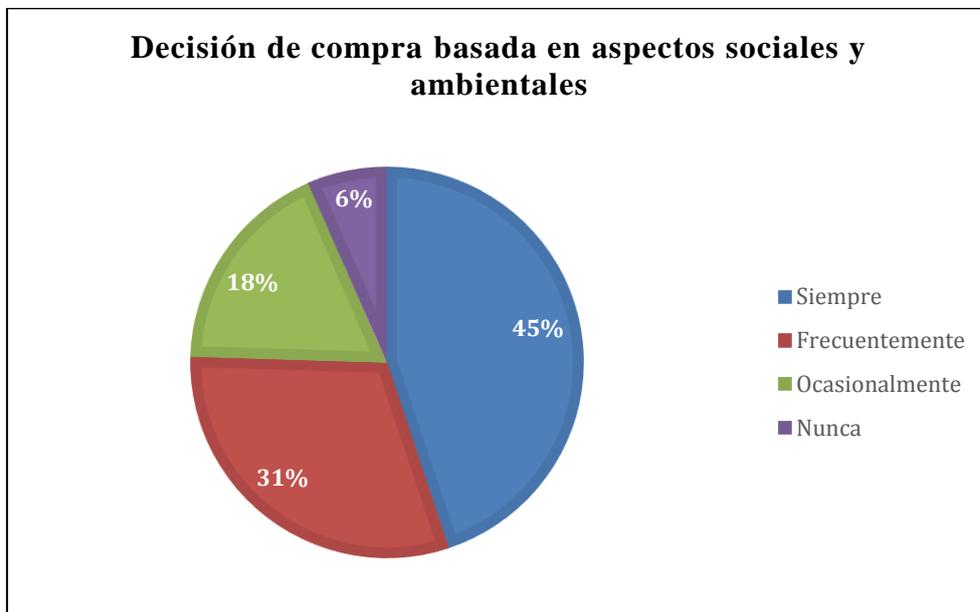


Figura 11 Decisión de compra considerando aspectos sociales y ambientales (Elaboración propia)

En el gráfico se puede observar que sólo el 6% de la muestra, nunca ha considerado los aspectos sociales y ambientales al realizar su compra en Luz y Sal, mientras que el 45% ha respondido que siempre toma en cuenta estos aspectos (ver figura 11). Debido a que la frecuencia varia, se considera que todavía es necesario trabajar en la concientización de los clientes para que tomen sus decisiones considerando sus efectos positivos como negativos con su entorno.



También se buscó conocer la valoración de los aportes sociales y ambientales según la perspectiva del cliente. Es así que, en una escala de bueno-regular-malo, se encontró lo siguiente:

### Valoración de los aportes sociales y ambientales

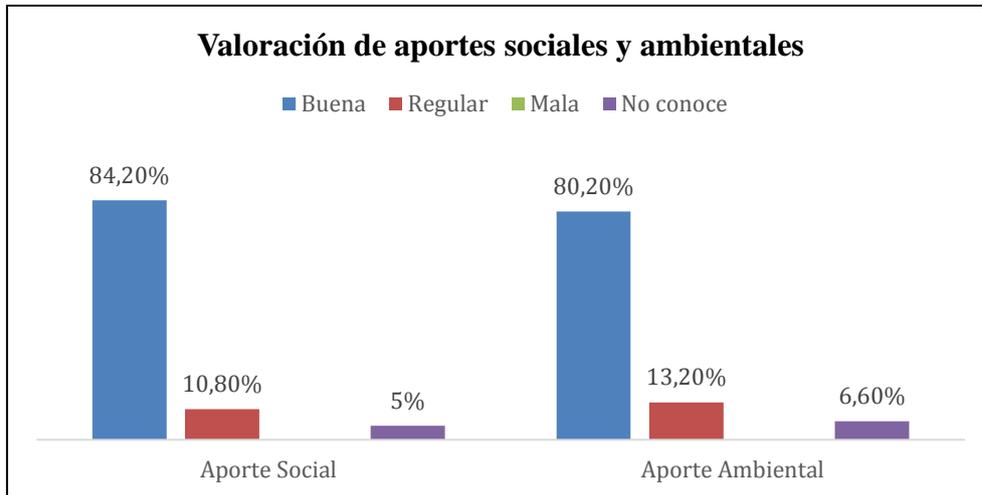


Figura 12 Valoración Aporte Social y Ambiental (Elaborado por las autoras)

Como se puede observar, el 84.2% de la muestra califica a los aportes sociales como buenos. De igual forma el 80.2% considera que los aportes ambientales son buenos (Ver figura 12). A su vez se puede notar que el 5% de los clientes no conocen los aportes sociales que Luz y Sal tiene, al igual que el 6.6% no sabe acerca de los aportes ambientales.

De igual manera, se realizó una pregunta buscando conocer si los clientes han colaborado con los aportes con los que Luz y Sal cuenta, de lo cual se pudo obtener 466 respuestas de las cuales 125 no respondieron, ya que considera que no conoce de los aportes. Es así que se encontró lo siguiente:



### Participación de los clientes en los aportes sociales y ambientales



Figura 13 Colaboración en aportes sociales y ambientales (Elaboración propia)

La figura presentada muestra que existe colaboración en los aportes sociales y ambientales, ya que el 18% considera que siempre participa, el 19% lo hace frecuentemente y el 18% ocasionalmente. Por otro lado, el 24% nunca lo ha hecho, además de que el 21% no conoce de los aportes (Ver figura 13). Esto muestra que todavía se requiere trabajar en incentivar a los públicos externos, empoderándolos para que sean parte activa de los aportes sociales y ambientales con los que la empresa cuenta.

*Comunicación Organizacional.* En cuanto al aspecto comunicacional de la organización, se pudo obtener los medios que el público externo utiliza para informarse de promociones y proyectos de la cafetería. En este ámbito se encontró que:



## Medios de comunicación utilizados por los clientes para informarse de proyectos y

### promociones

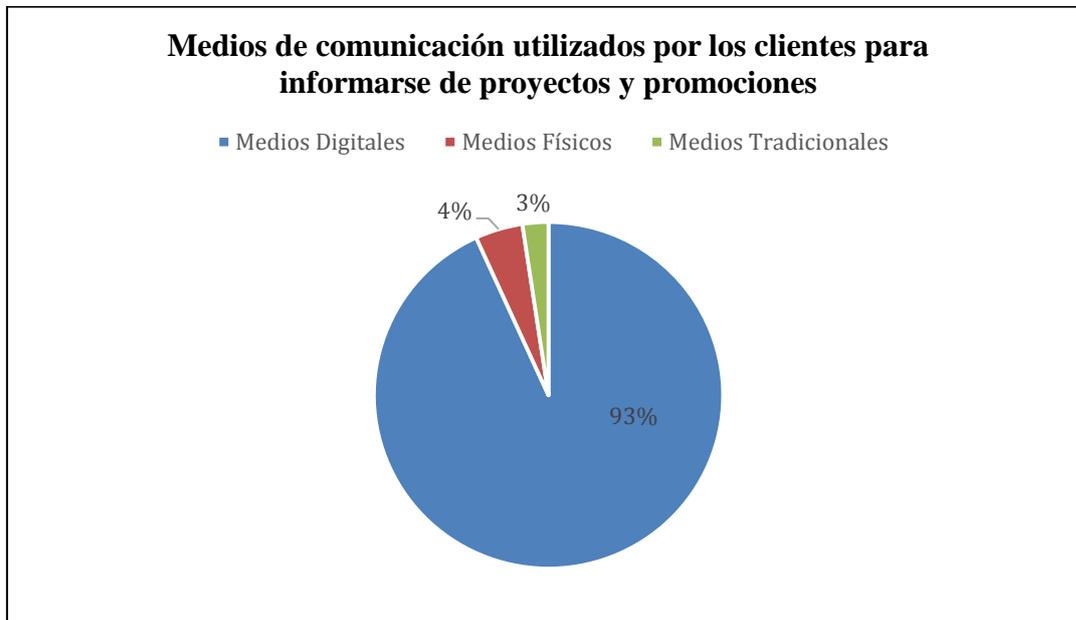


Figura 14 Maneras en las que se informa de las promociones y proyectos (Elaboración de las autoras)

El gráfico muestra que el 93% de la muestra utiliza redes sociales para informarse de las promociones y proyectos de la cafetería, mientras solo el 3% considera el uso de medios tradicionales y el 4% de medios físicos (Ver figura 14). Es evidente el peso que el uso de redes sociales ha tomado en la difusión de información de la empresa.

Por otro lado, se buscó conocer si los clientes son activos al momento de comentar sus recomendaciones y reclamos. De las personas que respondieron, se obtuvo lo siguiente:



## Reclamos y recomendaciones realizadas por los clientes

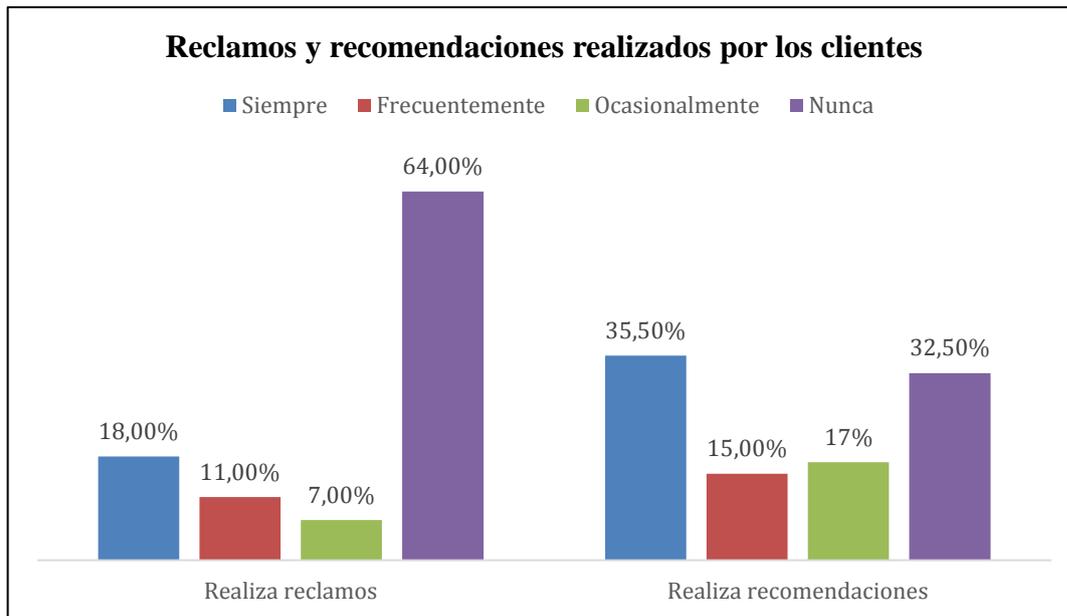


Figura 15 Recomendaciones y Reclamos Luz y Sal (Elaboración de las autoras)

Se puede observar que el 64% de la muestra nunca ha realizado reclamos, mientras que en cuanto a las recomendaciones el 35.5% siempre las hace, el 15% frecuentemente, el 17% ocasionalmente y el 32.5% nunca lo hace (Ver figura 15). Se puede entender que, las recomendaciones son realizadas con mayor frecuencia que los reclamos, por lo que se muestra que los clientes están participando con sus comentarios para la mejora de la empresa.

Por otro lado, para la participación que realiza en la cafetería, es necesario conocer si considera que es escuchado, por lo que se preguntó si considera que sus recomendaciones y reclamos son tomadas en cuenta. El siguiente gráfico muestra la información que se pudo obtener de las personas que participaron en la encuesta:



### Consideración de la empresa sobre los reclamos y recomendaciones de sus clientes

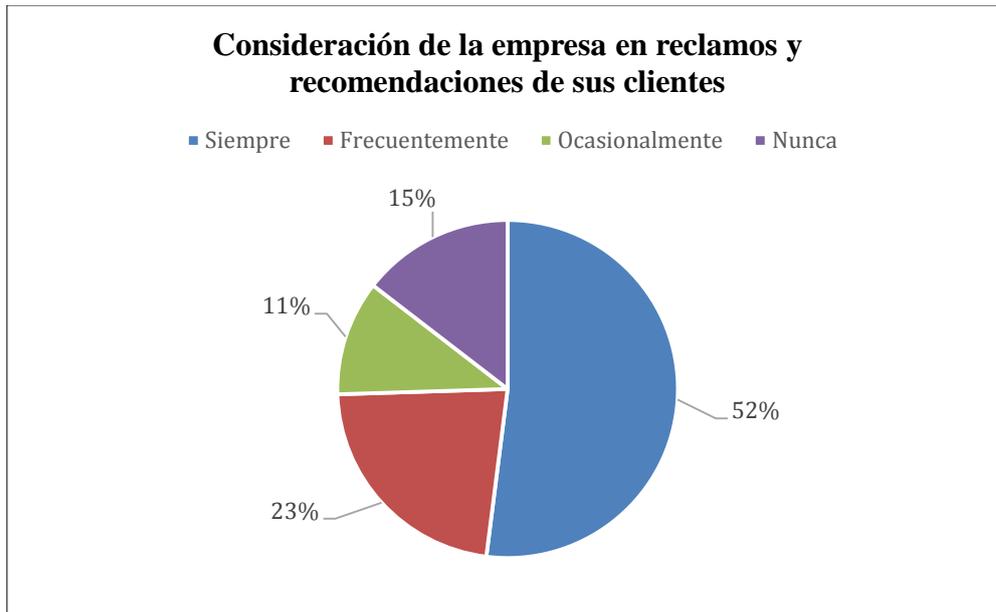


Figura 16 Recomendaciones y Reclamos Luz y Sal (Elaboración de las autoras)

En la figura 16, se puede observar que el 52% considera que siempre se toman en cuenta sus reclamos y recomendaciones, al igual que el 23% piensa que sus reclamos y recomendaciones son considerados frecuentemente, el 11% ocasionalmente, mientras que 15% cree que no es tomado en cuenta nunca (Ver figura 16). Esto muestra que la empresa escucha a su público externo, tomándolo en cuenta la mayor parte del tiempo, pero todavía se requiere trabajar en la retroalimentación empresa-clientes, considerando las opiniones de su público para realizar mejoras, tomar decisiones y solucionar problemas.

**Análisis de Redes Sociales.** Se llevó a cabo un análisis de contenido de las publicaciones que se realizan en la página de Luz y Sal tanto de Instagram como de Facebook. Para este análisis se utilizó la herramienta de estadísticas de Facebook, que permite ver datos relevantes según el movimiento que tiene las publicaciones y la página en general. Mediante esta herramienta es posible analizar las publicaciones con mayores interacciones y alcance.

Por otro lado, con el objetivo de analizar el contenido y observar datos relevantes serán mencionadas publicaciones de años y meses pasados para entender de mejor forma el



contexto y analizar las comunicaciones producidas en medios digitales. La técnica utilizada se llama etnografía virtual. Este término es utilizado para referirse a la indagación de comunidades virtuales de internet. Christine Hine, en su libro *Etnografía Virtual*, explica que ésta puede ser parcialmente concebida como una respuesta adaptativa y comprometida con las relaciones y conexiones. Por otro lado, agrega que, implica una intensa inmersión personal en la interacción, extrayendo información útil para la reflexión (Hine, 2004).

Para esto se siguen los siguientes aspectos: selección muestral, es decir el lugar online que se analizará, como lo es en este caso Facebook e Instagram, y especificaciones de criterios de selección de las unidades de análisis o unidades de información, que son las horas del día para la recolección de información, fechas e intervalos de tiempo y duración para la obtención de datos, que en este caso, se seleccionó el mes de abril para analizar todas las publicaciones y de acuerdo a las interacciones del público saber que contenido llama más la atención. Por otra parte, se toma en cuenta el tipo de información que se recoge, en este caso textual y visual.

***Resultados de análisis de Redes Sociales.*** La investigación realizada en Facebook tomó en cuenta principalmente todas las publicaciones del mes de abril, para analizar el contenido que se publica en un mes. En el mes de abril se realizaron 61 publicaciones, con un aproximado de dos publicaciones por día.

En la fan page del restaurante Luz y Sal se han sacado estadísticas del mes de abril las cuales dieron los siguientes resultados:



### Total de Me gusta de la página de Facebook de Luz y Sal



Figura 17 Estadísticas de la página de Facebook de Luz y Sal

Se puede observar que la página de Facebook de Luz y Sal tiene un alto posicionamiento en el mercado llegando a los 6,356 seguidores y 6,316 me gusta, sin embargo, se podría ganar mayor interacción con el público a través de las técnicas adecuadas de comunicación (Ver figura 17).

Las publicaciones que mayores interacciones se han logrado en el mes de abril son:



**Luz y Sal - Snacks y Cafetería**  
5 de abril

¡Porque siempre buscamos ser parte del cambio! Y juntos podemos más, ahora tú eres quien decide. Tenemos sorbetes 100% biodegradables y comestibles para acompañar a tus bebidas favoritas + \$0,75ctvs. Puedes ya pedirlos en nuestros locales #luzysal hay de varios sabores: lima, chocolate, jengibre, limón, manzana, canela ó neutro. ¡La decisión está en tus manos!

**Ahora, Tú decides**  
*elige*  
SORBETES  
COMESTIBLE  
DE SABORES

**¿/u 0.75 ctvs**

**Luz y Sal - Snacks y Cafetería**  
Restaurante de comida rápida

6.523 Personas alcanzadas    445 Interacciones    Promoción no disponible

**Rendimiento de tu publicación**

6.523 Personas alcanzadas

215 Reacciones, comentarios y veces que se compartió

|                          |                   |                           |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|
| 105 Me gusta             | 99 En publicación | 6 En contenido compartido |
| 75 Me encanta            | 75 En publicación | 0 En contenido compartido |
| 4 Me asombra             | 4 En publicación  | 0 En contenido compartido |
| 27 Comentarios           | 24 En publicación | 3 En contenido compartido |
| 4 Veces que se compartió | 4 En publicación  | 0 En contenido compartido |

230 Clics en publicaciones

|                             |                       |                        |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------|
| 81 Visualizaciones de fotos | 16 Clics en el enlace | 133 Clics de otro tipo |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------|

**COMENTARIOS NEGATIVOS**

|                       |                                   |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 0 Ocultar publicación | 0 Ocultar todas las publicaciones |
| 0 Reportar como spam  | 0 Ya no me gusta esta página      |

La actividad relativa a las estadísticas se registra según la zona horaria del Pacífico. La actividad relativa a los anuncios se registra según la zona horaria de tu cuenta publicitaria.

Figura 18 Publicaciones con mayor rendimiento en la página de Facebook de Luz y Sal

Se puede observar que una de las publicaciones más destacadas es la que comunica una práctica ambiental de sorbetes comestibles, llegando a 6.523 personas alcanzadas, 105 me gusta, 75 me encanta, 4 me asombra, 27 comentarios y 4 veces compartido, sin embargo, solo se encontró una publicación con este contenido en todo el mes de abril (Ver figura 18).



Figura 19 Publicaciones con mayor rendimiento en la página de Facebook de Luz y Sal

Se ha visto que el uso de memes comunes en la sociedad también genera integración con el público, obteniendo es esta publicación 4569 personas alcanzadas, 96 me gusta, 75 me encanta, 15 me divierte, 2 me asombra, 11 comentarios y 7 veces compartido (Ver figura 19).



Figura 20 Publicaciones con mayor rendimiento en la página de Facebook de Luz y Sal

Por otro lado, el 23 de abril, se obtuvo un gran impacto con una publicación de producto. Esta alcanzó 4.969 personas alcanzadas, 73 me gusta, 37 me encanta, 1 me divierte, 6 me asombra, 2 me entristece, 115 comentarios y 1 vez compartido (Ver figura 20).

Otras publicaciones que han generado gran reacción en el público son los concursos, como por ejemplo el que se llevó a cabo para lograr más respuestas en las encuestas, logrando con una publicación del 28 de mayo de 2019, 22.759 personas alcanzadas, 1398 reacciones, comentarios y veces que se compartió. En el mismo ámbito, en el año 2017, la publicación con mayor alcance fue un sorteo por el día de la madre, obteniendo 838 me gustas, 11.6 mil personas alcanzadas y 4224 reacciones, comentarios y veces que se compartió.

Estas tres publicaciones han sido las que mayor alcance han logrado, las demás publicaciones no superan las 40 reacciones, que por lo general tienen contenido sobre los platos y bebidas que ofrece el restaurante.

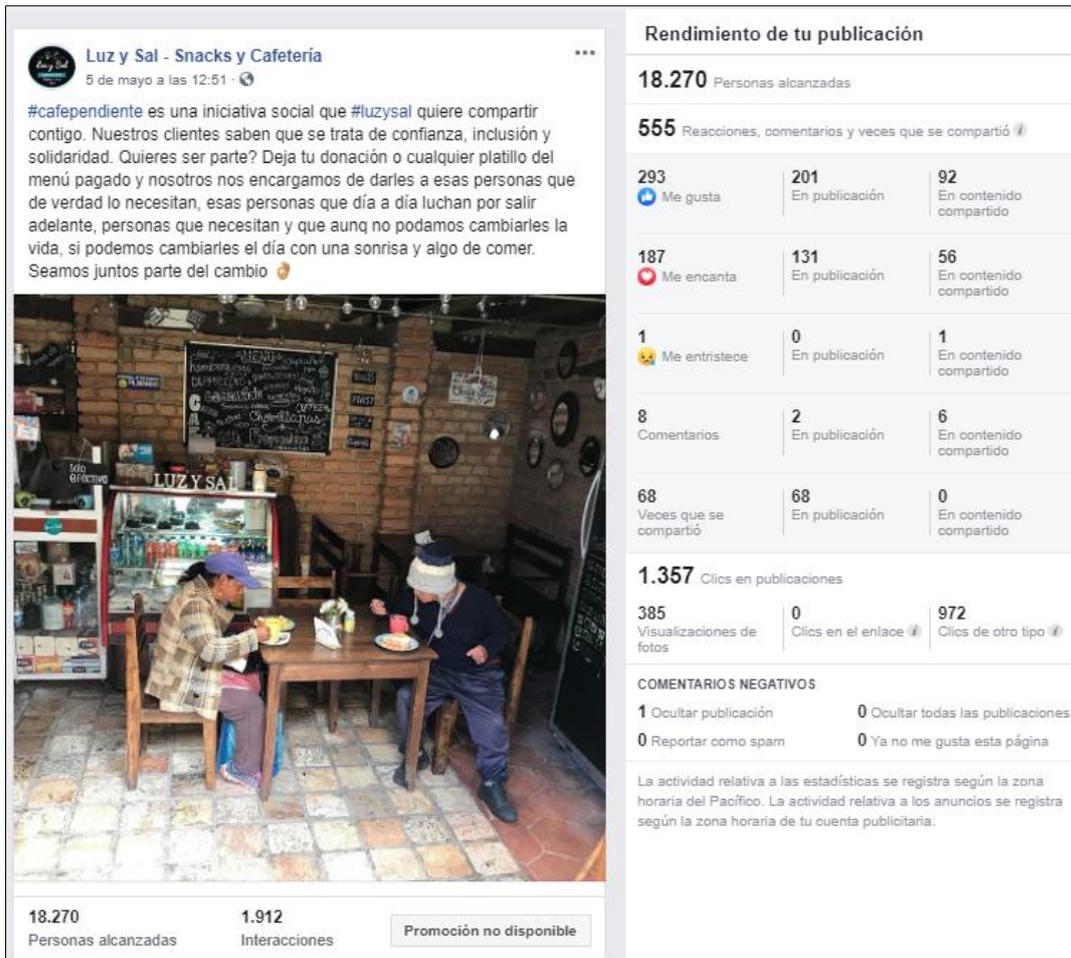


Figura 21 Publicaciones con mayor rendimiento en la página de Facebook de Luz y Sal

En cuanto al ámbito social no se realizó ninguna publicación en este mes, sin embargo, en el mes siguiente se posteó una imagen del café pendiente describiendo de que se trata esa práctica social, 293 me gusta, 187 me encanta, 1 me entristece, 8 comentarios y 68 veces compartido (Ver figura 21).



**Entrevista escrita hacia empleados.** Con el fin de involucrar a los empleados en la investigación, se realizaron entrevistas escritas guiadas, las cuales fueron llenadas por cada empleado según su opinión y su experiencia trabajando en la cafetería. Las preguntas fueron realizadas tomando en cuenta el aspecto Cultural, la Responsabilidad Social y el área de Comunicación de la empresa. Al igual que, se dejó un espacio de libertad para que los empleados reconozcan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que ellos identifican, junto con propuestas que cada uno generó, exponiendo las ideas o proyectos que le gustaría ver en Luz y Sal.

***Percepción de los empleados sobre la empresa.***

*Cultura Organizacional.* Después de este proceso, se pudo generar la siguiente información:

- Los empleados conocen la misión, visión y valores de la empresa, sintiéndose identificados con los mismos.
- Se conocen las políticas y normas de la empresa y se las valora como regulares. Por otro lado, no se han visto afectados por ninguna de ellas. La empresa no cuenta con sanciones, pero parte del personal piensa que deberían existir.
- En cuanto a la Puntualidad, es calificada en una escala de buena-regular-mala, como buena.
- La motivación de los empleados es valorada en una escala de buena-regular-mala, como Regular.
- Se considera que los Derechos Laborales y Humanos son respetados.
- Valores como Inclusión y solidaridad son valorados en una escala de buena-regular-mala, como Buenos.
- Se considera en una escala de buena-regular-mala, que la Relación Gerente-Empleados es buena.



- Según la Equidad en una escala de buena-regular-mala, es regular al igual que la cooperación y trabajo en equipo.
- El liderazgo es calificado en una escala de buena-regular-mala, como regular.
- Se considera que sus ideas son tomadas en cuenta ocasionalmente.
- La innovación en una escala de buena-regular-mala, se califica como regular.
- Las capacitaciones que reciben los empleados en una escala de buena-regular-mala, son regulares, ya que se considera que les brindan entrenamiento en el área técnica y en el uso de equipos de cocina, por otro lado, consideran que pueden existir.

*Comunicación organizacional.*

- El diálogo directo es calificado como regular.
- Se cuenta con juntas o reuniones de equipo, conversaciones telefónicas, Facebook, WhatsApp. Las cuales son valoradas como buenas.
- Por otro lado, en cuanto manuales de protocolo y de atención al cliente son calificados como malos.
- Los empleados consideran que con frecuencia generan soluciones y alternativas para satisfacer las necesidades del cliente.

*Responsabilidad Social Corporativa.*

En el Aspecto Social y Ambiental se obtuvo lo siguiente:

- Los aportes de la empresa son considerados como Buenos.
- A los empleados les interesa aportar en estas áreas frecuentemente.

*Propuestas generadas por empleados de la cafetería.*

- Es necesario mejorar los Manuales de Limpieza y Orden.
- Se debe generar manuales de protocolo y Atención al cliente.
- Manuales de Buenas Prácticas de Manufactura. (BPM)
- Capacitaciones en Manipulación de Alimentos y Servicio al Cliente.



- Elaboración de Fichas Técnicas.
- Aumentar la disponibilidad y variedad de desechables Biodegradables.
- Jornadas de atención social a personas en situaciones vulnerables.

**Tabla FODA de la cafetería.** El Análisis FODA, es conocido como una técnica de investigación para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La siguiente tabla fue generada mediante la recopilación de opiniones de los clientes de la empresa (Ver Tabla 4):

### Tabla del análisis FODA

Tabla 4 Análisis FODA por parte de los empleados

| <b>FODA realizada por empleados de Luz y Sal</b>   |   |
|--|---|
| <b>Fortalezas</b>  | <b>Oportunidades</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ambiente familiar.</li><li>- Libre de alcohol.</li><li>- Testimonio Bíblico.</li><li>- Equipo unido.</li><li>- Comprensión laboral y personal entre jefa y empleado.</li><li>- Se ofrecen buenos productos, poco comunes y con buen sabor.</li><li>- Se cumplen las leyes.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Productos innovadores.</li><li>- Comida abundante.</li><li>- Se pueden aprender varias áreas.</li><li>- Es una empresa que tiene confianza en sí misma, por lo que puede liderar en el campo.</li><li>- Se toma responsabilidad en decisiones operativas.</li></ul> |
| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Carencia de ciertos Manuales de procedimientos.</li><li>- Falta de personal para atender.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Ubicación de la Sucursal.</li><li>- Pocos clientes en la Sucursal.</li><li>- Local principal pequeño.</li></ul>   |



**Tabla resumen de los resultados de la cafetería Luz y Sal**

Tabla 5 Resumen de resultados Luz y Sal

| Tabla resumen "Diagnóstico Luz y Sal" |   |  |   |
|---------------------------------------|---|--|---|
| Aspectos Positivos                    | Cultura Organizacional  | Responsabilidad Social   | Comunicación  |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cumplen las normas y políticas empresariales en ambos locales.</li> <li>- Se encuentra puntualidad en el servicio.</li> <li>- La motivación del personal varía según la cantidad de clientes que tengan en el día.</li> <li>- El diálogo entre gerente-empleado, empleado-empleado y empleado-clientes, es siempre directa, cercana y respetuosa.</li> <li>- Existe libertad de expresión, ya que entre el grupo interno hablan de temas que no son solo de la empresa.</li> <li>- El local se mantiene limpio y en orden.</li> <li>- Existe solidaridad y compañerismo.</li> <li>- En cuanto a innovación, Luz y sal, es una cafetería que se diferencia al resto de empresas</li> </ul> | <p>Derechos laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal descansa de forma ocasional, cuando no hay clientes</li> <li>- Existe rotación de puestos para evitar la monotonía.</li> <li>- Se trabaja en condiciones laborales dignas ya que se mantienen espacios higiénicos y seguros, contando con desinfectante, señalización, extintores y cámaras.</li> </ul> <p>Derechos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son respetados y fomentados por los integrantes de la empresa y de parte de los empleados hacia sus clientes.</li> </ul> <p>Derechos medioambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuidan los recursos como el agua, electricidad y materia prima.</li> </ul> | <p>Comunicación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal se comunica constantemente y de manera directa.</li> <li>- Existe libertad de expresión y en su mayoría era mediante comunicación directa y material impreso.</li> </ul> <p>Comunicación ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los trabajadores se ven informados, existen carteles y pizarras que tienen contenido sobre las prácticas ambientales del restaurante.</li> </ul> <p>Comunicación externa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da principalmente a través de redes sociales, ahí es donde se publica los proyectos y promociones que se llevan a cabo.</li> <li>- Cuentan con material POP dentro del restaurante que</li> </ul> |



|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | <p>en su ambiente hogareño, música y mensajes positivos que atraen a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La atención al cliente dado por el personal es buena, son atentos y cordiales.</li><li>- Buscan el bienestar y satisfacción en el servicio.</li></ul> | <p>- Se utilizan pozuelos de vidrio para almacenar los productos de la cocina y se realiza la división de plásticos del resto de la basura.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cuentan con sorbetes comestibles a la venta para sus clientes y así evitar el uso de sorbetes plásticos.</li><li>- Abono orgánico gratis a disposición de los clientes.</li></ul> <p>Relación con la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Se lleva a cabo aportes a la comunidad, tomando en cuenta las necesidades de cada cliente (vegetarianos, alérgicos, veganos, etc)</li><li>- Se entregaba con frecuencia el café pendiente.</li><li>- Se observa la utilización de wifi, libros y juegos de mesa por parte de los clientes.</li></ul> | <p>comunica las prácticas sociales y ambientales del restaurante.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cuentan con un afiche en inglés y en español incentivando a los clientes a apoyar la iniciativa social.</li></ul> |
|--|--|---|---|



|                                  |   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|
| <p><b>Aspectos Negativos</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los hombres no utilizaban mallas y gorras para el cabello.</li> <li>- No se cuenta con áreas físicas de recomendación y reclamos.</li> <li>- No se pudo observar que los empleados cuentan con capacitaciones constantes.</li> <li>- A pesar de que la empresa es innovadora con sus actividades continuas, no existen nuevos movimientos de la cafetería.</li> <li>- Los clientes son atendidos solo en la entrega del menú y en la toma del pedido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aportes sociales y ambientales no son visibles para algunos clientes, ya que no se comunica personalmente por parte de los empleados.</li> <li>- En la sucursal del negocio se observaron las luces prendidas en el refrigerador, al igual que en la cafetería principal, se mantenían encendidos focos en el día.</li> <li>- Se utilizan plásticos para los alimentos y bebidas para llevar</li> <li>- La mayoría de clientes no utiliza los sorbetes comestibles a pesar de su comunicación.</li> </ul> | <p>Comunicación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un lugar donde estén visibles los objetivos, valores, misión y visión de la empresa.</li> </ul> <p>La comunicación externa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El material de difusión que se utiliza es poco visible.</li> <li>- No se informa de forma persona con las promociones, proyectos y prácticas sociales y ambientales.</li> </ul> |
|----------------------------------|---|--|--|



## Análisis de Resultados

Este análisis se llevará a cabo mediante la relación de los conceptos presentados en el marco teórico y los datos obtenidos en el proceso de investigación. Esto será con el fin de generar propuestas que sirvan para mejorar la cultura organizacional, responsabilidad social y comunicación en el restaurante Luz y Sal.

**Cultura Organizacional.** Como se habló en el capítulo 1 sobre la cultura organizacional, Robbins y Judge (2009) plantean siete características, de las cuales hemos rescatado los siguientes ítems que han resaltado en Luz y Sal:

En cuanto a *Innovación y aceptación al riesgo*, el local cuenta con características diferenciables de otros locales de la ciudad. Por otra parte, los empleados no están motivados en la generación de ideas, es decir no hay iniciativas por parte del equipo, ya que la gerencia toma las decisiones estratégicas en esta área.

En *Atención al detalle*, el personal realiza su trabajo siguiendo los tiempos de entrega de pedidos establecidos en base a sus valores como lo es la puntualidad, sin embargo, en cuanto al tiempo de visita del cliente, el grupo interno no se muestra atento a las necesidades esporádicas del consumidor.

Así como, en la *Orientación a los resultados*, a la empresa le interesa mantener procesos éticos y transparentes tanto con su público interno como externo, además de mantener el ambiente organizacional con base a sus valores. Además, en cuanto a su filosofía, la administración se enfoca en lograr un espacio acogedor con sano entretenimiento. Por otro lado, continúa trabajando con que sus clientes se identifiquen en aspectos sociales y ambientales, más allá de lo rentable.

La *Orientación a los equipos* se vio presente en el momento en el personal realizaba las actividades diarias de trabajo, compartiendo responsabilidades y ayudándose



mutuamente. De igual forma se evidenció el apoyo entre compañeros en el orden y limpieza del local, respetando la imagen de la organización.

Esto se relaciona con las características que planea Idalberto Chiavenato (2009) de las cuales se podemos destacar:

Las *Normas y Reglas* de la empresa han sido comunicadas verbalmente por lo que los empleados lo tienen presentes y se comportan siguiendo ciertos lineamientos para mantener un orden en sus actividades diarias. De acuerdo con la opinión de los empleados revelada por medio de la encuesta escrita, no se sienten perjudicados por ninguna de ellas.

Los *valores dominantes* evidencian la *filosofía* mediante el comportamiento de los miembros de la organización fueron: puntualidad, respeto, tolerancia, solidaridad, Equidad y Liderazgo. Por otro lado, de acuerdo a los valores establecidos por la organización, existe coherencia con lo que se puede percibir de la imagen de la empresa.

De acuerdo con el personal, el *clima organizacional* es agradable, ya que los empleados categorizan a la empresa como buena en esta área, pero su motivación requiere ser fortalecida.

**Tipo de Cultura.** Mediante un análisis de los Tipos de Cultura mencionados por Luna y Pezo (2005), se concluyó que el personal tiene potencial para ser una cultura flexible, ya que los trabajadores se sienten parte del equipo, dispuestos a dar lo mejor de sí para alcanzar la visión de la empresa, pero por el momento se encuentra dentro de una cultura rutinaria, por la cantidad de tareas, por lo no se toma tiempo para reuniones de planeación en equipo, y las decisiones estratégicas se toman a nivel directivo.

**Responsabilidad Social Corporativa.** Según los cinco vértices del IRSE (2016), se observó los siguientes aspectos:



En cuanto a *valores y principios*, destacamos a la solidaridad y dignidad humana como parte esencial de la responsabilidad de la empresa, mediante sus prácticas ambientales y sociales como, el café pendiente, abono orgánico y disposición de sorbetes comestibles.

El segundo vértice son los *objetivos de desarrollo sostenible*, en Luz y Sal existen prácticas sociales y ambientales como se ha mencionado anteriormente, sin embargo, no existe la colaboración de otras entidades para ayudar a generar cambios. Dentro de la organización se encontraron varios objetivos, como la igualdad de género, producción y consumo responsable, acción por el clima, paz, justicia, agua limpia y saneamiento.

Según el tercer vértice *Principios del Pacto Global*, se ha encontrado que en Luz y Sal se respetan y fomentan los Derechos Humanos, manteniendo el lugar en condiciones dignas para los empleados, limpio y ordenado, y respetando la libertad de expresión, los Derechos Laborales apoyan la libertad de asociación, no existe trabajo forzoso ni trabajo infantil, y no se observó discriminación. Existe conciencia en cuanto a los Derechos Medioambientales, ya que se cuidan los recursos como el agua, electricidad y materia prima. La organización ha adoptado medidas como la opción de sorbetes comestibles y abono orgánico realizado con borra de café y cáscaras de huevo, sin embargo, aún existen aspectos que mejorar como el reciclaje, clasificación de residuos y disminución del uso de plásticos.

Según la *Norma ISO 26000 (2010)*, la empresa tiene la responsabilidad de sus impactos mediante las decisiones y actividades que toma, así como la empresa Luz y Sal ha desarrollado sus acciones de forma ética y con transparencia. Su comportamiento se ve reflejado en su contribución al desarrollo sostenible, ya que realizan esfuerzos en la búsqueda de materiales biodegradables para rechazar el uso de plásticos en el



restaurante. Todavía se encuentran en proceso de cambios, pero la empresa es activa en sus aportes ambientales.

Por otro lado, toma en cuenta las expectativas internas, ya que es consciente de que no realiza su trabajo de forma individual si no en equipo. A su vez, escucha a sus clientes tanto personal como mediante redes sociales, es decir, existe respeto hacia los intereses de las partes interesadas. También en el aspecto legal, Luz y Sal lleva un seguimiento de sus movimientos internos y externos. Al igual que, cumple con las normas internacionales de comportamiento.

Por último, en la empresa se tiene un enfoque de apoyo social y solidaridad como parte del lema de la empresa, esto se ve reflejado en el trato interno y el ambiente de trabajo que lleva la empresa, además de que la empresa piensa que se pueden realizar cambios que mejoren el día de los que están a su alrededor, esta es una de las razones por las que el café pendiente se lleva a cabo en la cafetería. Luz y Sal apoya al desarrollo nacional, ya que la mayoría de la materia prima se obtiene de proveedores locales como por ejemplo el pan artesanal.

Cabe mencionar que la empresa realizó sus aportes sin conocer previamente lo que significa la Responsabilidad Social en la empresa, por lo que las iniciativas fueron voluntarias. La gerente de la empresa trabajó en la tomar decisiones conscientes, analizando cada aspecto tratando de disminuir impactos negativos con el entorno. Además, lo que se realiza están a la vista de los clientes, lo cual muestra credibilidad en sus actividades.

El quinto y último vértice es el *GRI*, en donde se encontró que, según la guía estándar internacional, Luz y Sal por ser una Pyme, no cumple con todos los requisitos que se establecen en esta guía, sin embargo se ha visto que la organización tiene



potencial para convertirse en una empresa grande, por lo que a futuro puede ser de gran apoyo valerse de los estándares que GRI pone a disposición.

### **Comunicación Organizacional.**

**Comunicación Interna.** Según Capriotti (1998:06) los objetivos globales de la comunicación interna son:

A Nivel Relacional, busca una relación fluida entre todos los integrantes de la organización por medio de canales adecuados. Según esto, en Luz y Sal se encontró que existe una comunicación directa la mayoría del tiempo, sin descartar canales como whatsapp, dando paso a una relación de confianza entre todos los miembros.

A Nivel Operativo, habla sobre la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, para dar paso a un funcionamiento ágil y dinámico integral. En el restaurante existe libertad de expresión dentro del ambiente laboral, la gerente es abierta a recomendaciones y sugerencias.

A Nivel Motivacional, habla sobre la motivación al personal en el área laboral, la cual crea un ambiente agradable que contribuye a los resultados del servicio y de los productos de la organización. En esta investigación se concluyó que la mayoría del tiempo los trabajadores se muestran motivados, sin la necesidad de un supervisor o gerente en todo momento. Existe material impreso, carteles, pizarras con frases motivacionales.

A Nivel Actitudinal, el objetivo es lograr una integración de los empleados con la filosofía y metas de la organización. También se intenta preservar la imagen positiva de la empresa en los integrantes de la compañía. Dentro de este punto, el personal de Luz y Sal conoce verbalmente la filosofía del restaurante, pero no existe un documento escrito que ayude a recordar los valores, la misión y visión de la empresa. Se cuenta con



material P.O.P que incluye mensajes que caracterizan la identidad de la organización, y sus prácticas.

**Comunicación Externa.** Luz y Sal cuenta con una comunicación externa intencional, ya que a pesar de que los medios utilizados son pocos, así como Fita (1999) explica, cada medio está dirigido a su público objetivo. Como lo son la comunicación con materiales físicos en el local estaban dirigidos a motivar a sus clientes rodeando a los visitantes y comunicando un ambiente relajante y con mensajes de esperanza. De igual manera en el local, las promociones se colocaban en caja y en algunas mesas.

De igual forma, cabe mencionar que el menú del local forma parte importante en la difusión de la filosofía y aportes con los que la empresa cuenta. A pesar de que solo se comunica el café pendiente como parte de aporte social, este está expuesto de forma llamativa. Un aspecto que se requiere trabajar es el llamado a la acción, debido a que muchas personas conocen de los aportes sociales y ambientales, pero no son motivados a formar parte activa de estas iniciativas.

Otro punto a mencionar es que la empresa requiere innovar en las formas de comunicar sus promociones y proyectos, ya que como Sandoval (2004) menciona, la relación con los medios debe ser personalizada y constante. La organización requiere trabajar en generar mensajes llamativos y de impacto para generar cambio. Como Mallen (2005) explica, esta comunicación tiene el objetivo de generar valor.

Mallen explica tres sistemas de comunicación de los cuales se pudo observar lo siguiente:

En cuanto al *Sistema de carácter personal*, la empresa no realiza entrevistas seguidas hacia medios de comunicación, ni es presente en charlas o discursos en general. Por otro lado, en *sistemas escritos*, cuentan con folletos, pero la mayor parte de mensajes escritos se realizan mediante medios digitales. Y en *Sistemas audiovisuales*, la empresa está



continuamente trabajando a través de redes sociales, representando para ellos Facebook como su medio más fuerte por la cantidad de seguidores e interacciones que se generan.

Tal como Navarro (2011) explica, Luz y Sal utiliza esta herramienta para generar diálogo, transparencia y mutuo entendimiento con los públicos. De forma como Adán (2016) menciona, se ha observado que se incrementan las interacciones y el feedback, al igual que las personas sienten cercanía con la empresa y las relación entre cliente-empresa se fortalece. Además, esta red social permitió la visualización de datos específicos que pueden ser utilizados para futuras estrategias de la empresa, como lo son el alcance de las publicaciones como concursos y material de concientización.

***Comunicación para el cambio.*** La comunicación de Luz y Sal en su mayor parte está enfocada hacia el cambio, concordando con Tufte (2008), busca favorecer un desarrollo social, tomando en cuenta el diálogo e inclusión de ciudadanos fomentando la participación entre los miembros de la organización.

Según las principales premisas para la comunicación para el cambio de Dagon(2011), se pudo encontrar que:

La empresa rompe con el modelo lineal, al comunicarse por plataformas digitales que permiten un diálogo mutuo, pero todavía se debe trabajar en la integración de las personas en la generación de debates, ya que la empresa cuenta con diálogo y participación, pero no existe una comunidad unida por el cambio, que genere acciones colectivas, tampoco están apropiados con los problemas sociales y ambientales presentes.



## CAPÍTULO 3

### **Plan de Comunicación Interna y Externa para el Restaurante Luz y Sal**

Para llevar a cabo el plan de comunicación tomamos como referencia el manual de Comunicación para el desarrollo producido por la Cooperación Suiza (Cosude, 2014) en donde se presenta un marco conceptual enfocado hacia la comunicación sistemática y brindando herramientas y ejemplos sobre la comunicación para el desarrollo, la cual pretende facilitar acceso a la información, generar involucramiento y participación, impulsando una cultura de intercambio y aprendizaje.

El siguiente plan de comunicación tendrá estrategias, actividades y herramientas de comunicación interna y externa que pueden efectuarse a conveniencia del restaurante, con una visión de comunicación para el cambio, donde se pretende generar participación por parte de todos los integrantes de Luz y Sal.

#### **Objetivo general**

Posicionar al restaurante Luz y Sal mediante estrategias que impulsen las prácticas de responsabilidad social y ambiental, en el público externo e interno.

#### **Objetivos específicos**

- Empoderar al público interno en las prácticas de responsabilidad de la empresa mediante estrategias comunicacionales.
- Establecer estrategias que fomenten la comunicación participativa con el público externo acerca de las prácticas de responsabilidad social que lleva a cabo Luz y Sal.

#### **Actores involucrados**

Para cumplir con los objetivos de este plan de comunicación estratégica para el posicionamiento ambiental y social del restaurante Luz y Sal, es necesario analizar la



importancia de cada grupo de interés que concierne en estos ámbitos, para que las propuestas puedan ser de beneficio y no afecte al entorno de la empresa.

**Empleados.** Son los principales involucrados, debido a que desde la cultura de los integrantes de la empresa se forma una filosofía con sus valores, los cuales son reflejados en los aportes que la empresa realiza. El clima laboral es parte de la responsabilidad de la empresa, tomando en cuenta la opinión del equipo en la toma de decisiones.

**Clientes.** Este grupo es incluido debido a que los consumidores se involucran con la organización, absorbiendo la información constante que la empresa comunica, además son partícipes de los movimientos que se producen en la empresa, como lo son los aportes sociales y ambientales.

**Proveedores.** Este grupo es importante para la empresa, porque parte de la responsabilidad social de una empresa se encuentra en asegurarse que la materia prima para la elaboración de los productos no tenga efectos negativos con el entorno, a la vez que favorezca el consumo de productos locales.

**Comunidad.** En este entorno se desarrolla la empresa, por ende, las decisiones tienen efectos tanto social y ambiental en cada acción y decisión que tome la empresa.

**Medios de Comunicación.** Es aquí donde entra el manejo de una comunicación para el cambio, siendo intencional con lo que se transmite, de forma ética y transparente, informando aspectos de interés para la sociedad, generando retroalimentación con los públicos de interés.

### **Resultados Esperados**

El trabajo a realizar pretende la presentación de un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento ambiental y social del restaurante de la cafetería Luz y Sal. El proyecto plantear estrategias que puedan ser implementados por la empresa teniendo en



cuenta sus impactos con la sociedad y el medioambiente, mediante propuestas y comunicará los aspectos positivos con los que la empresa actualmente cuenta. Esto será posible mediante la realización de un diagnóstico participativo. El trabajo a realizar elaborará un plan de comunicación que fortalezca a la empresa en estas áreas, además de que desarrollará una campaña comunicacional enfocada en el posicionamiento de la cafetería mediante la responsabilidad social de la empresa.

### **Plan de comunicación interna**

Mediante este plan se busca reforzar la identidad social y ambiental de Luz y Sal, estableciendo estrategias de comunicación que empoderen al público interno de la empresa, para lograr una cultura organizacional guiada a las buenas prácticas sociales y ambientales. Es importante destacar que conforme la organización aplique cambios, las estrategias y actividades pueden actualizarse para el beneficio de la organización

#### **Objetivo**

Empoderar al público interno con relación las prácticas de responsabilidad de la empresa mediante estrategias comunicacionales

#### **Estrategias**

Las siguientes estrategias pretenden mantener una comunicación enfocada en lograr mayor participación del personal en las buenas prácticas sociales y ambientales ya existentes e impulsar nuevas iniciativas.

A continuación, se presentan las siguientes estrategias, más detalladas en planeación:

- Espacios de diálogo entre el equipo de trabajo
- Adaptación del espacio de trabajo con mensajes comunicacionales sobre los aportes sociales y ambientales
- Fomentar el apoyo local para la elaboración de productos de la cafetería.



- Integración y participación del público interno en los proyectos de responsabilidad social y ambiental.
- Promoción personal y profesional.



Planeación

| Objetivo Empoderar al público interno en las prácticas de responsabilidad de la empresa mediante estrategias comunicacionales |  |   |  |                |
|---|--|---|--|----------------|
| Estrategia  | Actividad  | Descripción de la actividad   | Herramientas   | Frecuencia     |
| <b>Espacios de diálogo entre el equipo de trabajo</b>   | Reuniones periódicas: para discutir temas clave en relación a la gestión de la empresa | <p>Temas recomendados a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento de la empresa.</li> <li>- Exposición de reclamos y recomendaciones.</li> <li>- Aspectos a mejorar en el ambiente laboral.</li> <li>- Socialización de proyectos a desarrollar.</li> <li>- Gestión y adquisición responsable de recursos con el ambiente y la sociedad.</li> <li>- Evaluaciones de rendimiento grupales</li> </ul> <p>Aspectos recomendados a evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Colaboración.</li> <li>✓ Cumplimiento de normas internas sociales y ambientales.</li> </ul> <p>Otros aspectos a considerar pueden ser tomados en cuenta de las variables utilizadas en las fichas de observación. <b>(Ver Anexo 1 )</b></p> <p><b>Técnicas de desarrollo:</b><br/>           Lluvia de ideas<br/>           Dinámicas grupales<br/>           Dinámicas participativas</p> | Material impreso: Comunicados internos, fichas de evaluaciones y tablón de anuncios. | 4 veces al año |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

|  |  |   |   |                                     |
|--|--|---|---|-------------------------------------|
| <p><b>Adaptación del espacio de trabajo con mensajes comunicacionales sobre los aportes sociales y ambientales</b></p> | <p>Elaboración y difusión de mensajes de responsabilidad social y ambiental en el área de trabajo.</p> | <p>Elaboración de material impreso que contenga recordatorios sobre las prácticas del restaurante como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información del abono orgánico.</li> <li>- Difusión del aporte al café pendiente.</li> <li>- Promoción de los sorbetes comestibles y/o de caña.</li> </ul> <p>Mejorar el manejo de recursos y residuos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con los basureros necesarios para clasificar de correcta manera los residuos.</li> <li>- Separar el aceite utilizado para su posterior reciclaje.</li> <li>- Llevar residuos orgánicos al Punto Limpio de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC), obteniendo a cambio abono orgánico gratis para los clientes.</li> <li>- Utilizar los recursos necesarios de manera responsable. (Luz, agua, materia prima)</li> </ul> | <p>Material impreso: carteles.<br/>Comunicación directa</p> | <p>Constante, renovar cada año.</p> |
| <p><b>Apoyo local para la elaboración de productos de la cafetería.</b></p>  | <p>Realizar alianzas con proveedores locales.</p>  | <p>Contactar con proveedores directos que favorezca a productores del país, pequeños emprendedores y empresas locales como la Red Agroecológica del Austro.</p>   | <p>Comunicación directa.</p>                                | <p>Constante.</p>                   |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

|  |   |   |   |                 |
|--|---|---|---|-----------------|
| <b>Promoción personal y profesional.</b>               | Impulso de planes de carrera personal, y profesional. | Gestión de espacios de crecimiento personal y profesional a modo de capacitaciones, charlas y cursos, que traten temas como:<br>Motivación a los empleados mediante el respeto del código de trabajo.<br>Evaluación periódica sobre el cumplimiento de los derechos laborales y humanos de los empleados.   | Comunicación directa<br>Material Impreso: tablón de anuncios, carteles y fichas de evaluaciones                                 | 3 veces al año  |
| <b>Integración y participación del público interno</b> | Espacios de participación y apoyo grupal.             | Espacios de reconocimiento del esfuerzo como reuniones fuera del ambiente laboral, como almuerzos, paseos, desayunos, celebración de cumpleaños, etc.<br>Creación de un grupo privado en Facebook y WhatsApp, para difusión de nuevas actividades e información importante.<br>Mediante material impreso, se colocará información importante a vista de los empleados.<br>Reconocimiento de las mejores ideas del mes con una comida gratuita a un trabajador más un acompañante. | Comunicación Directa.<br>Material digital: grupo privado en Facebook, chat de WhatsApp.<br>Material impreso: Tablón de anuncios | 2 veces al año. |



**Cronograma**

| Estrategia   | Actividad   | Tiempo de ejecución |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|---|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|  |   | Jul.                | Ago. | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. |
| Espacios de diálogo entre el equipo de trabajo.  | Reuniones periódicas  |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Adaptación del espacio de trabajo con mensajes comunicacionales sobre los aportes sociales y ambientales | Mensajes ambientales y sociales en el área de trabajo.      |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Promoción personal y profesional.  | Impulsar los planes de carrera personal, y profesional.     |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Apoyo local para la elaboración de productos de la cafetería.  | Alianzas con proveedores locales.                           |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Integración y participación del público interno  | Generar espacios de participación y apoyo grupal.           |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|  | Impulsar planes de carrera para el desarrollo del personal. |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |



## Presupuesto

El presupuesto presentado a continuación es considerado para una PyME, a partir de las estrategias, actividades y herramientas presentadas en el Plan de Comunicación Interna que tiene como validez un año. La aplicación de dicho plan queda a consideración del restaurante Luz y Sal, bajo la responsabilidad de la gerente Geovanna Díaz.

| Descripción  | Costo        |
|--|--------------|
| Material impreso (cartelera, tablón de anuncios, fichas de evaluación)           | \$200        |
| Material digital (Fotografías, videos, audiovisuales y manejo de redes sociales) | \$100        |
| Marketing directo (presentes, cupones de descuento, tarjetas de agradecimiento)  | \$100        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$600</b> |

## Control y seguimiento

El proceso de control y seguimiento se enfoca en la evaluación continua del plan de comunicación interna para detectar desviaciones, con el fin de implementar modificaciones si es que es necesario para alcanzar los objetivos previamente planteados.

Para medir el impacto y eficacia de este plan de comunicación interno en Luz y Sal, se propone realizar evaluaciones trimestrales utilizando los siguientes instrumentos de evaluación:

- Encuestas de satisfacción
- Encuesta de cultura organizacional
- Encuesta de clima laboral
- Fichas de evaluación grupal.
- Fichas de evaluación individual.



## **Plan de comunicación externa**

A través del siguiente plan se busca difundir las buenas prácticas sociales y ambientales que realiza el restaurante con el fin de fortalecer la participación e involucramiento de su público externo dentro de las mismas. De igual forma, se pretende motivar a los clientes a que realizan más aportes, permitiendo que las iniciativas continúen y se puedan elaborar nuevas propuestas para el cambio.

### **Objetivo**

Establecer estrategias que fomenten la comunicación participativa con el público externo y fortalezcan acerca de las prácticas de responsabilidad social y ambiental que lleva a cabo Luz y Sal.

### **Estrategias**

A través de las estrategias propuestas se busca consolidar la imagen ambiental y social del restaurante, y principalmente reforzar la relación con los clientes en estos aspectos para lograr un mayor alcance en la comunidad.

- Campaña de posicionamiento de las prácticas sociales y ambientales a través de las redes sociales Instagram y Facebook.
- Diseño de productos comunicacionales enfocados en la responsabilidad social y ambiental.
- Campañas edu-comunicación sobre aspectos sociales y ambientales.
- Compromiso de los clientes para mantener los aportes sociales y ambientales participativos.



**Planeación**

| <b>Objetivo</b>   |   |   |  |                                      |
|---|---|---|--|--------------------------------------|
| <b>Establecer estrategias que fomenten la comunicación participativa con el público externo acerca de las prácticas de responsabilidad social que lleva a cabo Luz y Sal.</b> |   |   |  |                                      |
| <b>Estrategia</b>   | <b>Actividad</b>  | <b>Descripción de la actividad</b>  | <b>Herramientas</b>                          | <b>Frecuencia</b>                    |
| <b>Diseñar productos comunicacionales enfocados en la responsabilidad social y ambiental.</b>   | Colocar material impreso en el entorno laboral.                     | Material impreso que contengan mensajes sobre el cuidado del ambiente y la importancia del aporte social.<br>De igual forma, se difunda la responsabilidad de la empresa con respecto al cumplimiento de los derechos laborales de los empleados.<br>Comunicación del consumo de productos locales.   | Material impreso:<br>Carteles.               | Constante                            |
|   | Información de las prácticas ambientales en la carta de los platos. | Motivar a través de información en la carta de los platos del restaurante, a que conozcan y opten por sorbetes comestibles o los sorbetes biodegradables.   | Material impreso.                            |                                      |
|   | Desarrollar una línea de bolsas y envases reutilizables.            | Contar con una línea de bolsas y envases no contaminantes para pedidos para llevar.   | Material visual, logo del restaurante.       |                                      |
| <b>Campaña de posicionamiento de las prácticas sociales y ambientales a través de las redes sociales Instagram y Facebook.</b>  | Manejo de redes sociales.   | La campaña se llevará a cabo en Facebook e Instagram.<br>Estructura de la campaña:<br>1. Lanzamiento del video informativo<br>2. Publicaciones diarias con imágenes informativas y de agradecimiento.<br>3. Música en vivo<br><br>Durante la campaña se recomienda usar mensajes cortos, motivacionales, positivos, de agradecimiento que genere interacción del público. | Material digital:<br>Imágenes, gifs y video. | Trimestral.<br>Duración:<br>1 semana |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| <p><b>Campañas edu-comunicación sobre aspectos sociales y ambientales.</b></p>                            | <p>Informar a los clientes a cerca de los efectos negativos de algún tema de interés para la comunidad y para Luz y Sal, como la pobreza, el uso de plásticos, el desperdicio de alimentos, etc.</p> | <p>Para realizar las campañas se recomienda utilizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividir en secciones los locales, implementando audiovisuales, exposición fotográfica, etc.</li> <li>- Utilizar imágenes que generen impacto e impulsen a cambiar hábitos en la sociedad.</li> <li>- Como parte de la difusión: colocar hashtags en el local y mencionar la cuenta de la página para poder ser etiquetada.</li> <li>- Invitar medios de comunicación al local para que forme parte de la experiencia.</li> <li>- Realizar publirreportajes.</li> </ul> | <p>Material digital como: Videos, fotos y audiovisuales<br/>Material impreso: carteles, fotografías.<br/>Difusión en medios de comunicación tradicionales</p> | <p>3 veces al año</p>                                   |
| <p><b>Compromiso de los clientes para mantener los aportes sociales y ambientales participativos.</b></p> | <p>Generar una base de datos de clientes.</p>  | <p>Conocer a los clientes que aportan a las prácticas sociales y ambientales para mantenerlos informados y fortalecer la relación.<br/>Mantener actualizada la base de datos de los clientes que aportan en Luz y Sal.</p>   | <p>Material digital: mail, Excel.</p>   | <p>Frecuentemente, todo el año mantener actualizada</p> |
|   | <p>Generar promociones especiales para las personas que realicen aportes.</p>  | <p>Crear promociones para motivar a los clientes que sigan aportando.</p>  | <p>Material digital: redes sociales.</p>  | <p>2 veces al año</p>                                   |
|   | <p>Incentivar a los clientes que aportan en Luz y Sal.</p>   | <p>Enviar presentes de agradecimiento a los clientes que más han aportado al año.</p>  | <p>Marketing directo: cupones, presentes, tarjetas de agradecimiento<br/>Tablón de anuncios: cliente del mes.</p>   | <p>2 veces el año. En fechas especiales.</p>            |



**Cronograma**

| Estrategia  | Actividad  | Tiempo de ejecución |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|--|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|   |  | Jul.                | Ago. | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. |
| Campaña de posicionamiento de las prácticas sociales y ambientales a través de las redes sociales Instagram y Facebook. | Manejo de redes sociales.  |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Diseño de productos comunicacionales enfocados en la responsabilidad social y ambiental.                                | Colocar material impreso en el entorno laboral.                                    |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|   | Información de las prácticas ambientales en la carta de los platos.                |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|   | Desarrollar una línea de bolsas y envases reutilizables.                           |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Campañas edu-comunicación sobre aspectos sociales y ambientales.  | Informar a los clientes a cerca de los efectos negativos de algún tema de interés. |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Impulsar el compromiso de parte de los clientes para mantener los aportes sociales y ambientales participativos.        | Generar una base de datos.   |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|   | Generar promociones especiales para las personas que realicen aportes.             |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|   | Incentivar a los clientes que aportan en Luz y Sal.                                |                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |



## Presupuesto

El siguiente presupuesto está elaborado en base a las estrategias, actividades y herramientas propuestas en el plan de comunicación externa que tiene como vigencia un año a partir de la entrega del plan al restaurante Luz y Sal, para lo cual se deja a su consideración la implementación, dicha actividad estaría bajo la responsabilidad de la gerente Geovanna Díaz.

El presupuesto ha sido considerado para una Pyme.

| Descripción   | Costo        |
|---|--------------|
| Material impreso (cartelera, tablón de anuncios)                                | \$200        |
| Material P.O.P (Menú, individuales, etc)  | \$200        |
| Material digital (Fotografías, videos, audiovisuales)                           | \$200        |
| Marketing directo (presentes, cupones de descuento, tarjetas de agradecimiento) | \$100        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$700</b> |

## Control y seguimiento

Este proceso se centra en la evaluación del transcurso del plan de comunicación externa, con el fin de implementar acciones de corrección si es que es necesario para alcanzar los objetivos previamente planteados.

Para medir el impacto y eficacia, se propone realizar evaluaciones trimestrales utilizando los siguientes instrumentos de evaluación:

- Entrevistas.
- Encuestas físicas.
- Estadísticas en Facebook.
- Encuestas online.
- Análisis de comentarios en redes sociales.
- Análisis de comentarios en buzón de sugerencias.



## CAPÍTULO 4

### CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EN LA RED SOCIAL FACEBOOK

**Objetivo:** Informar acerca de las prácticas sociales y ambientales con las que la empresa Luz y Sal cuenta, incentivando la participación del público externo.

**Nombre de la campaña:** No dejes de brillar, se Luz y Sal.

**Hashtags a utilizar:** #YoSoyParteDelCambio, #YoAportoEnLuzySal  
#YoMeComprometo.

La campaña parte de la filosofía de la empresa, la cual no tiene deseos de publicitar con los aportes sociales y ambientales, sino más bien pretende servir a su entorno de forma positiva. Al ser una campaña informativa y al estar enfocada en incentivar a sus clientes, los mensajes se centran en Agradecimiento y Motivación a ser parte del cambio. De igual forma, se fortalece la marca, Luz y Sal, ya que el nombre parte del versículo bíblico encontrado en Mateo 5:13-16, el cual enfatiza la importancia de dar sabor a la tierra y alumbrar a los que nos rodean mediante buenas acciones.

Esta campaña se desarrolló principalmente en redes sociales debido a que este trabajo de titulación tiene un enfoque en Pymes, por lo que se consideró que los costos sean accesibles para la difusión de las prácticas sociales y ambientales de la empresa. Además, la empresa tiene un alcance relevante en redes sociales por la cantidad de personas que siguen en Facebook. Al igual que, estos medios de comunicación promueven la participación del público externo.

**Video “No dejes de brillar, sé Luz y Sal.”** Se desarrolló un video como lanzamiento de la campaña, que pretende mostrando la identidad de Luz y Sal enfatizando los aportes sociales y ambientales con los que cuenta, mediante la pregunta ¿Qué significa ser Luz y Sal? Para esto, se desarrolló una guía para la producción y post-producción del producto comunicacional.

**GUÍA PARA DESARROLLO DE VIDEO CAMPAÑA****“No dejes de brillar, sé Luz y Sal”****Sonido:** Bleeker Street Blues – Chris Haugen

Instrumental sin copyright de la biblioteca de audio que ofrece YouTube.

**Duración:** 1 minuto.**Localización:** Cafetería Luz y Sal

| Toma | Texto añadido   | Video   |
|------|---|---|
| 1    | ¿Qué significa ser Luz y Sal?                           | Guirnaldas de luces en el local   |
| 2    | Sin texto.  | Logo de la empresa colocado en la pared de la cafetería.  |
| 3    | Es cuidar del planeta:                                  | Sorbetes ecológicos colocados en un frasco de vidrio.   |
| 4    | Elige sorbetes ecológicos.                              | Sorbete comestible insertándose en un Frapu.  |
| 5    | Sin texto.  | Detalle del sorbete comestible  |
| 6    | Sin texto.  | Sorbetes comestibles junto a las letras Luz y Sal que contiene la carta de platos. La toma termina desenfocada. |
| 7    | Es compartir. Nutre tus plantas.<br>Usa abono orgánico. | Manos colocando abono orgánico en una maseta.   |
| 8    | Sin texto.  | Flores abriéndose con la luz del día.   |
| 9    | Sin texto.  | Pared del local con las palabras “Cada vez que vienes a Luz y Sal, estás siendo de bendición para alguien más”. |
| 10   | Es regalar una sonrisa.                                 | Página de la carta que contiene las palabras: “CAFÉ PENDIENTE”, “CONFIANZA-INCLUSIÓN Y SOLIDARIDAD”             |
| 11   | Sin texto.  | Letrero colocado en el local que contiene las palabras: “Deja aquí tu café pendiente”.                          |
| 12   | Sin texto.  | Mano colocando su aporte en el frasco   |



|    |   | “Café Pendiente”                               |
|----|---|--|
| 13 | Y demostrar el amor de Dios en todo lo que hacemos.   | Mano moviendo el café servido.                 |
| 14 | Donde todo parezca oscuro, tus acciones pueden ser Luz. Donde creas que falta sabor, tú puedes ser Sal. | Se observan las estrellas y la Tierra girando. |
| 15 | No dejes de Brillar, sé Luz y Sal.  | Fondo negro.                                   |
| 16 | Sin texto   | Logo modificado para la campaña.               |

Para el desarrollo del contenido a publicar en la semana, se utilizó lluvia de ideas, buscando que estas tengan mensajes claros y correctos para evitar Greenwashing, es decir no difundir prácticas inexistentes, si no datos comprobables y consistentes con las acciones y valores de la empresa. Seguido, se realizó búsqueda de imágenes en Pixabay, página web con un banco de imágenes y videos sin derechos de autor, por lo que es un recurso para crear contenido en redes sociales. Las imágenes se modificaron para que se fortalezca el concepto a difundir.

**Insumos y recursos:** Los insumos y recursos que se necesitaron para llevar a cabo la actividad y alcanzar los objetivos fijados son accesibles para la empresa y son los siguientes:

- **Material digital:** se hace uso de Facebook, Abobe Ilustrador, Adobe Photoshop, y Adobe Premiere.
- **Equipo:** cámara digital y el espacio físico para la grabación, que en este caso sería el local de la empresa.
- **Talento Humano:** Comunicador y Diseñador.



**Presupuesto:** Este fue realizado a partir de los recursos, tomando en cuenta precios accesibles para la empresa.

| Recursos         | Costo |
|------------------|-------|
| Material digital | 50    |
| Equipo           | 50    |
| Talento Humano   | 100   |
| <b>Total</b>     | 200   |

**Desarrollo de la Campaña “No Dejes de Brillar, Sé Luz y Sal.”**

**Foto de perfil:**



**Fecha de publicaciones:** 22 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** Esta semana es especial para Luz y Sal, porque queremos recordar la importancia de cuidar nuestro entorno. #YoSoyParteDelCambio

#YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo



**Foto de portada:**



**Fecha de publicaciones:** 22 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** Sé Luz y Sal. #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal

#YoMeComprometo

**Publicación número 1:**

**Link al video:** <https://bit.ly/2JZEw38>



**Fecha de publicaciones:** 22 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** ¡Queremos ser Luz y Sal en todo lo que hacemos!

Buscamos ser más sustentables, informándonos y dando lo mejor de nosotros.

Participando eres Luz y Sal y por eso queremos agradecerte por ser parte del cambio.



Todavía queda mucho por hacer, por eso “No dejes de brillar, sé Luz y Sal”

#YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**Publicación número 2:**



**Fecha de publicaciones:** 23 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** Evitemos el uso de plásticos. ¡Nos sumamos a cuidar el planeta! ¿Te unes? #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**Publicación número 3:**





**Fecha de publicaciones:** 23 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** ¡Siempre hay formas de ayudar a los demás!

Café Pendiente nos une a ser solidarios con los demás. Todavía hay personas que necesitan un plato de comida y tú puedes ayudar. #YoSoyParteDelCambio  
#YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**Publicación número 4:**



**Fecha de publicaciones:** 24 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** !Nuestras decisiones cuentan en el futuro de mañana!

Cuando pidas para llevar, evita el desperdicio de alimentos y el uso innecesario de plásticos. #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo



**Publicación número 5:**



**Fecha de publicaciones:** 24 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** Las plantas son sinónimo de vida. Recuerda que te regalamos borra de café para tus plantitas, ¡El alimento perfecto para que crezcan sanas y fuertes! Pídelo en caja cuando nos visites. #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**Publicación número 6:**





**Fecha de publicación:** 25 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** Gracias por ser parte de la iniciativa “Café Pendiente”. ¡Tus aportes ayudan a muchos! Escríbenos si deseas saber cómo puedes contribuir.

#YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**Publicación número 7:**



**Fecha de publicaciones:** 25 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** ¡Pequeños pasos llevan a grandes cambios! Los sorbetes comestibles y sorbetes de caña son alternativas que puedes usar cuando compres tus Frapus.

#YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**Publicación número 8:**



**Fecha de publicaciones:** 26 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** Juntos podemos ser solidarios y alegrar a alguien con un plato de comida. Comparte y Únete al cambio. #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**Publicación número 9:**



**Fecha de publicaciones:** 26 de julio de 2019.

**Texto para la publicación:** Terminamos esta semana con las palabras: REPIENSA, REDUCE, REUSA, RECHAZA Y RECICLA. Palabras que consideramos importantes



cuando queremos ser Luz y Sal. Que tengan un buen fin de semana y recuerda ¡No dejes de brillar, sé Luz y Sal! #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

### **Evaluación de la campaña de comunicación.**

Se plantearon diferentes indicadores y medios de verificación, de manera que se pueda medir los resultados que el trabajo obtuvo.

**Indicadores y medios de verificación:** Los aspectos a medir son cuantitativos y cualitativos y son los siguientes:

#### **Cuantitativo:**

- Número de me gustas de la página.
- Número de seguidores.
- Número de reacciones en cada publicación como lo son: número de “me gusta”, “me encanta”, “me divierte”, “me enoja” y “me entristece” en cada publicación.
- Número de veces que se ha compartido.
- Número de comentarios en cada publicación.
- Número de reproducciones.

#### **Cualitativo:**

- Tipo de comentarios: positivos y negativos.
- Preguntas generadas.
- Mensajes internos.
- Menciones de la página relacionados a los aportes sociales y ambientales.
- Contenido utilizado con los hashtags de la campaña.



Mediante estos indicadores se pretende medir la participación del público externo, a la vez que se obtengan opiniones con respecto a los aportes sociales y ambientales con los que la empresa cuenta.

### Seguimiento del proyecto y evaluación.

Los responsables de analizar esta campaña son las autoras de este proyecto, ya que, de esta forma, se deja un modelo para que la empresa pueda continuar en futuras evaluaciones. Los mecanismos que se utilizaron para evaluar fueron mediante información proporcionada por Facebook, tomando en cuenta cada publicación y las estadísticas con las que esta red social proporciona, de manera que se visualizan las publicaciones con mayor relevancia de la semana, según los indicadores propuestos anteriormente. De esta forma se pretende conocer de mejor forma al público y mejorar en futuras publicaciones según los resultados obtenidos.

**Resultados Obtenidos:** Tras los 5 días de campaña, se pudo obtener los siguientes resultados:



Figura 22 Los Me gusta obtenidos en la semana tras la campaña “No dejes de brillar, sé Luz y Sal”

Hasta el 21 de julio, como se observa en la figura, la página de Facebook de Luz y Sal contaba con un total de 6.909 subiendo en la semana 36 me gusta.

22 13 me gustas

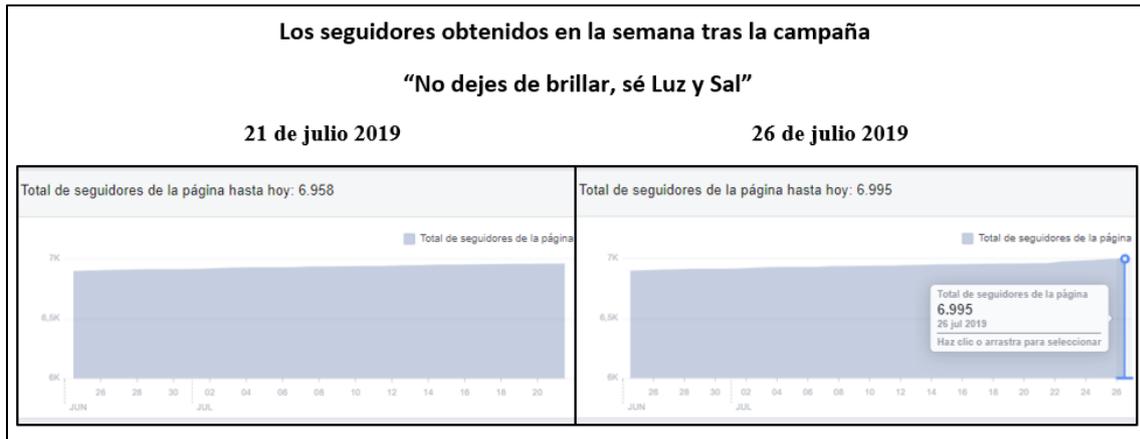


Figura 23 Los seguidores obtenidos en la semana tras la campaña “No dejes de brillar, sé Luz y Sal”

Como se puede observar, en la figura 23, la campaña ha generado un crecimiento en la cantidad de seguidores que tiene la página. El día anterior a la primera publicación de la campaña, es decir, el 21 de julio de 2019, la página de Luz y Sal contaba con 6.958 seguidores, por lo que tras la semana pudo obtener 37 seguidores. El último día de campaña la página contó con 6.995 seguidores (Ver figura 23).

Otro aspecto que destaca, es la publicación que generó la mayor cantidad de seguidores de la semana y es la siguiente:



Figura 24 Publicación que obtuvo mayor número de seguidores.

En la figura 24, el nivel más alto pertenece a la fecha 22 de julio, día en el que se lanzó la campaña. El video publicado consiguió 14 seguidores nuevos. (Ver figura 24)



De igual forma, es la publicación que se destaca de todas las publicaciones realizadas. Los resultados fueron los siguientes:



Figura 25 Rendimiento video “No dejes de brillar, sé Luz y Sal”

En la figura 25 se muestra el rendimiento que el video realizado para la campaña adquirió. La publicación alcanzó a 5.742 personas, con un total de 1.3 mil reproducciones y 329 clics en la publicación. También se consiguieron 89 me gusta, 33 me encanta, 1 me divierte, 1 me asombra, 15 comentarios y 23 veces que se compartió. (Ver figura 25)

En cuanto a las imágenes publicadas, se obtuvo lo siguiente:



### Publicaciones realizadas

Alcance: orgánico/pagado  Clics en publicaciones  Reacciones, comentarios y veces que se compartió

| Fecha               | Publicación                     | Tipo | Segmentación | Alcance | Participación |
|---------------------|---------------------------------|------|--------------|---------|---------------|
| 26/07/2019<br>19:45 | Terminamos esta semana          |      |              | 1.2K    | 5<br>17       |
| 26/07/2019<br>15:30 | Juntos podemos ser solidarios y |      |              | 414     | 8<br>9        |
| 25/07/2019<br>19:30 | ¡Pequeños pasos llevan a        |      |              | 1.7K    | 22<br>17      |
| 25/07/2019<br>15:30 | Gracias por ser parte de la     |      |              | 1.4K    | 12<br>13      |
| 24/07/2019<br>19:00 | Las plantas son sinónimo de     |      |              | 2.2K    | 28<br>55      |
| 24/07/2019<br>15:30 | ¡Nuestras decisiones            |      |              | 2.4K    | 26<br>65      |
| 23/07/2019<br>19:00 | ¡Siempre hay formas de          |      |              | 1.6K    | 24<br>26      |
| 23/07/2019<br>15:30 | Evitemos el uso de plásticos.   |      |              | 1.3K    | 8<br>23       |

Figura 26 Publicaciones realizadas durante la campaña "No dejes de brillar, sé Luz y Sal"

Como se puede observar en la figura 26, la mayoría de publicaciones alcanzó más de 1k de personas, a excepción de la publicación del día 26 de julio, que consiguió un alcance de 414 personas. Ésta publicación es la siguiente:

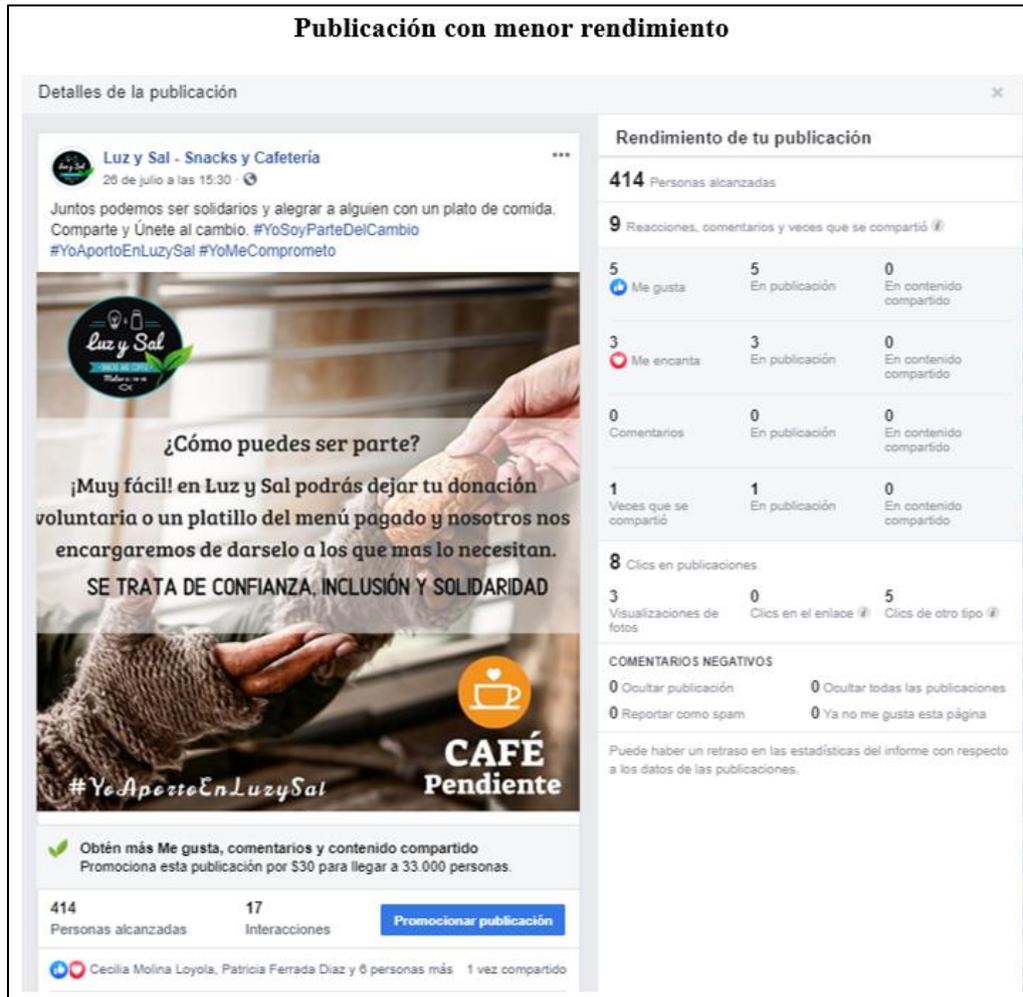


Figura 27 Publicación con menor rendimiento

En la figura 27, se puede observar que la publicación se enfocaba en el aporte Café pendiente, la cual obtuvo 5 me gusta, 3 me encanta, y 1 vez compartido. Para mejorar este tipo de publicación se considera utilizar los textos más largos en la descripción, mientras que las frases de impulso y llamado a la acción sean más visibles en la imagen.

El día 25 de julio, se recibió un mensaje como respuesta a la publicación de ese día relacionada al aporte Café pendiente. La publicación contenía el mensaje “Una taza de café no cambiará al mundo, pero es un gran comienzo”. El mensaje fue el siguiente:



### Mensaje interno obtenido tras publicación sobre el Café pendiente

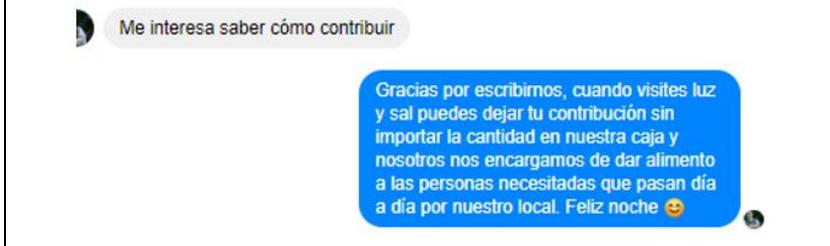


Figura 28 Mensaje interno obtenido tras publicación sobre el Café pendiente

Como se puede, la publicación generó en el cliente el interés por obtener información para contribuir con el café pendiente. (Ver figura 28)

Por otro lado, la publicación que obtuvo mayor alcance fue la siguiente:

### Publicación con mayor rendimiento

Detalles de la publicación

**Luz y Sal - Snacks y Cafetería**  
24 de julio a las 15:30

¡Nuestras decisiones cuentan en el futuro de mañana! Cuando pidas para llevar, evita el desperdicio de alimentos y el uso innecesario de plásticos 🍷. Hemos reemplazado nuestros desechables comunes por empaques de papel y cartón. 🌱 #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**Rendimiento de tu publicación**

**2.369** Personas alcanzadas

**66** Reacciones, comentarios y veces que se compartió

|                        |                |                         |
|------------------------|----------------|-------------------------|
| 41                     | 41             | 0                       |
| Me gusta               | En publicación | En contenido compartido |
| 22                     | 22             | 0                       |
| Me encanta             | En publicación | En contenido compartido |
| 1                      | 1              | 0                       |
| Me asombra             | En publicación | En contenido compartido |
| 0                      | 0              | 0                       |
| Comentarios            | En publicación | En contenido compartido |
| 2                      | 2              | 0                       |
| Veces que se compartió | En publicación | En contenido compartido |

**26** Clics en publicaciones

|                          |                    |                    |
|--------------------------|--------------------|--------------------|
| 11                       | 0                  | 15                 |
| Visualizaciones de fotos | Clics en el enlace | Clics de otro tipo |

**COMENTARIOS NEGATIVOS**

|                     |                                 |
|---------------------|---------------------------------|
| 0                   | 0                               |
| Ocultar publicación | Ocultar todas las publicaciones |
| 0                   | 0                               |
| Reportar como spam  | Ya no me gusta esta página      |

Obtén más Me gusta, comentarios y contenido compartido  
Promociona esta publicación por \$30 para llegar a 33.000 personas.

2.369 Personas alcanzadas    91 Interacciones    [Promocionar publicación](#)

62    2 veces compartido

Figura 29 Publicación con mayor rendimiento



En la figura 29 se muestra la publicación del día 24 de julio de 2019, la cual alcanzó 2.369, 41 me gusta, 22 me encanta, 1 me asombra y 2 veces compartido. Las cajas de cartón para pedidos para llevar, es una nueva implementación de la cafetería, por lo que se considera innovación para los clientes.

Otra de las publicaciones que se encuentran entre las que más alcance obtuvo fue la siguiente:



Figura 30 Publicación con mayor rendimiento

Esta publicación fue realizada el 24 de julio, obteniendo 2.170 personas alcanzadas, 34 me gusta, 20 me encanta y 1 comentario. La imagen fue informativa y contiene un mensaje con llamado a la acción. (Ver figura 30)

El manejo de la campaña en Facebook, “No dejes de brillar, sé Luz y Sal”, permitió que la empresa informe e impulse la participación de su público en las prácticas sociales y



ambientales que se llevan a cabo, sin que signifique un costo alto para la empresa en su comunicación.

Por otro lado, para que el contenido genere la participación de los clientes, se recomienda elaborar contenido creativo, con mensajes llamados a la acción e interacción, es decir textos que acompañen a la imagen como: “Comparte”, “Comenta si quieres ser parte”, “Etiqueta a un amigo”, “¿Qué opinas de esto? Además, a largo plazo, la utilización de hashtags puede ser utilizado como indicadores clave para conocer lo que el público externo comparte y conocer en qué aspectos se requiere trabajar.

Por último, cabe mencionar que, la empresa se encontrará más motivada realizando campañas sociales y ambientales, ya que esto le brinda a la organización un propósito de aporte a su entorno.



## CONCLUSIONES

El desarrollo de este proyecto de comunicación ha sido de gran importancia ya que se confrontó la teoría con la práctica. La Responsabilidad Social Organizacional, Cultura Organizacional y Comunicación Organizacional, son aspectos fundamentales que tienen que ser trabajados por igual para mantener una coherencia entre lo que la empresa es, lo que hace y lo que dice. Es así que, estos ejes se enlazan en la empresa Luz y Sal”, de manera que la cultura organizacional de la empresa impulsa las prácticas sociales y ambientales para ser comunicadas interna y externamente.

El proyecto partió de un diagnóstico que permitió conocer la situación de la empresa en los tres ejes previamente mencionados. La investigación permitió reconocer aspectos positivos y aspectos negativos, que fueron tomados para la elaboración del plan de comunicación para “Luz y Sal” planteando estrategias con los que la empresa puede trabajar para su posicionamiento social y ambiental, y estableciendo actividades accesibles para la PYME. Además, se ejecutó la campaña en Facebook “No dejes de brillar, sé Luz y Sal”, enfatizando la identidad de la empresa y comunicando las prácticas sociales y ambientales mediante imágenes y un video que atrajo al público externo. Por último, es de vital importancia el desarrollo de la evaluación, que permitió identificar los aspectos que funcionan y en los que se debe trabajar a futuro.

Aunque el desarrollo del plan de comunicación todavía no se ha cumplido en su totalidad, se han podido observar cambios que la empresa Luz y Sal ha realizado, mediante conversaciones con la gerente, en el periodo de tiempo que se desarrolló este trabajo de titulación han surgido cambios positivos que continúan mejorando el enfoque social y ambiental de la empresa. De los cambios realizados se pueden resaltar los siguientes:



- La empresa ha optado por eliminar por completo los sorbetes, adaptando como remplazo sorbetes OXY-biodegradables para reducir su contaminación. Además, se ha implementado sorbetes biodegradables de caña.
- La empresa está adoptando gaseosas de vidrio para eliminar los plásticos utilizados cuando se piden bebidas.
- Se han cambiado los envases desechables para llevar, por recipientes de cartón.

Se considera de vital importancia la planeación previa a la realización de este tipo de proyectos comunicacionales, de esta forma a partir de objetivos establecidos se pueden establecer estrategias, ordenadas para su implementación según las necesidades de la empresa.

Por el momento, la empresa se mantiene activa buscando cambios que pueda realizar para reducir la contaminación.

Por otro lado, la empresa tuvo que cerrar la sucursal, debido a que la zona en donde se encontraba era considerada zona peligrosa. Esto se comunicó a los clientes, los cuales se encontraban apenados con la noticia. La empresa no tardó en innovar el local, expandiendo la parte superior para que exista más espacio para los clientes y de igual forma, la imagen del local fue renovada ambientándola con plantas.

“Luz y Sal”, es considerada un restaurante pequeño, pero esto no ha limitado la implementación de prácticas sociales y ambientales. Además, cuenta con un equipo de trabajo creativo, que puede ser parte activa de nuevas implementaciones e innovaciones, con el fin de que la empresa crezca. Por el momento, la empresa es innovadora y está lista para seguir implementando iniciativas como equipo.

También es importante mencionar que la filosofía de la empresa tiene gran peso en los empleados, que trabajan para alcanzar los objetivos de la empresa según los valores



empresariales. “Luz y Sal” se encuentra motivada fuera de lo rentable y considera que todavía quedan muchas cosas por hacer y que puede seguir aportando. De igual forma, se considera importante la motivación del equipo para seguir implementando iniciativas enfocadas en las buenas prácticas sociales y ambientales. El ambiente de trabajo facilita el desarrollo de las actividades laborales y fortalece la cultura organizacional con la que la empresa cuenta.

Por otro lado, en cuanto a comunicación organizacional, la implementación de buenas prácticas requiere una comunicación recíproca y de confianza, tanto interna como externamente. Esto permite que las prácticas sean valoradas y se demande prácticas sociales y ambientales de parte de los públicos involucrados.

Se requiere trabajo conjunto para la comunicación de estas áreas, ya que los clientes entablan una relación mediante diferentes medios, a través empleados, cuando son atendidos tanto en la caja como al realizar sus pedidos, mediante materiales físicos que comunican las prácticas en la empresa, así como también en redes sociales.

De igual forma, el restaurante tiene buen posicionamiento en redes sociales. Facebook es una buena herramienta para PYMES, ya que pueden ser utilizadas para informar y mantener participación de los públicos externos. Por lo tanto, la campaña ha generado resultados positivos, informando e incentivando a los clientes. La campaña de comunicación atrajo la atención de varios clientes hacia el cambio social y ambiental.

En su desarrollo no se realizaron gastos altos, y se considera que la creatividad es parte importante al momento de generar ideas comunicacionales enfocadas en comunicar aportes sociales y ambientales, sin necesidad de publicitar lo que la empresa realiza como iniciativas y no por motivos de lucro. Las empresas pequeñas si pueden hacer uso de estas herramientas accesibles para sus aportes sociales y ambientales, por lo que este tipo de plan puede ser aplicado en empresas pymes.

**RECOMENDACIONES**

Se recomienda trabajar con publicaciones que incentiven la participación, generando concursos y realizando preguntas hacia el público con llamados a la acción. De esta manera los clientes pueden interactuar y ser partícipes de las campañas a desarrollar a futuro. De igual forma el contenido debe ser creativo, con mensajes clave de impacto que informen al público externo sobre los efectos sociales y ambientales que conlleva sus decisiones.

Por otro lado, se requiere realizar campañas con una duración más prolongada, de manera que se fortalezca el mensaje. Además, los usos de los hashtags propuestos pueden fortalecer la difusión, ya que mientras más personas se unan y se familiaricen con el concepto e identidad de Luz y Sal, será más fácil fortalecer la participación de la sociedad en aportes sociales y ambientales.

En su mayoría, las buenas prácticas ambientales y sociales son aplicadas y analizadas desde empresas públicas y grandes corporaciones, que cuentan con recursos para realizar campañas de comunicación masivas; más no en pequeñas y medianas empresas, que por lo general no disponen de un presupuesto sustancioso para cubrir este tipo de gastos.

Cuando se hace comunicación organizacional debemos deslindarnos de la idea de que solo se puede trabajar con empresas corporaciones en aspectos comunicacionales. Las pequeñas instituciones o PYMES pueden generar grandes cambios porque tienen una influencia en sus públicos.

Se debe visibilizar a estas pequeñas empresas con culturas enfocadas al cambio social y ambiental, empresas que le están dando un valor adicional a su servicio, no solo con sus públicos si no también con la sociedad. Estas empresas son importantes de considerar en relaciones públicas.

Nuestra misión como comunicadores también está en realizar trabajos con empresas locales, aportando al país. El comunicador, no está solo para corporaciones grandes, si no



también asesorando empresas pequeñas que, aunque no puedan costear gastos permanentes de un relacionado público, si puede costear asesorías temporales. Se debe brindar una comunicación alternativa, como lo son las consultorías, pero enfocadas en Pymes, apoyando estas iniciativas pensadas como pequeñas, pero que son importantes a fin de generar un cambio social.

**BIBLIOGRAFÍA**

Adán Soto, L. (2017). El nuevo paradigma de la comunicación digital: relación entre marcas y consumidores a través de Internet. (Trabajo fin de grado inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla. P.10. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11441/53191>

Agricultura, O. d. (2015). *Plantilla de Buenas prácticas*.

Alcazar, J. P. (30 de Enero de 2016). *Formación Gerencial*. Obtenido de Estadística de Facebook Ecuador <http://blog.formaciongerencial.com/estadisticasfacebookecuador/>

Alcivar, A. Jiménez, J. (2015). *Comunicación Organizacional en el Hotel Hilton Colon Guayaquil* (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador, p.17

Anepma. (2013). *Manual de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa*.

Obtenido de:

[http://www.limasa3.es/sites/default/files/MANUAL%20BUENAS%20PRACTICAS%20RSC\\_ANEPMA%202013.pdf](http://www.limasa3.es/sites/default/files/MANUAL%20BUENAS%20PRACTICAS%20RSC_ANEPMA%202013.pdf)

Arrieta, L. (1991). Un concepto de comunicación organizacional. México: Diana, p.141

Arriola Miranda, María Angelina, Salas Rivera, Édgar, Bernabé González, Tania Beatriz, EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA

ORGANIZACIONAL. Revista Ciencias Estratégicas [en línea] 2011, 19 (Enero-Junio):

[Fecha de consulta: 28 de julio de 2019] Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008> ISSN 1794-8347

Bel mallen, José (2005). Comunicar para crear valor. Dirección de comunicación en las organizaciones. Madrid: EUNSA, p.416.

Bilbao, A. (2016). Comunicación Interna: Herramienta para la excelencia. (TFM del Máster Universitario en Recursos Humanos.) Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/7424>

p.11.



Bowen, Howard R. (1953). Social Responsibilities of Businessman. Federal Council of the

Churches of Christ in America, p.6

Caerols, R., Tapia, A., & Carrero, A. (2013). Instagram, la imagen como soporte de discurso

comunicativo participativo. *Revista de Comunicación Vivat Academia ISSN 1575-2844*,

68-78. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.15178/va.2013.124.68-78>

Canals, J (2001). La estrategia de la empresa en la era de Internet. *Información Comercial*

Española. ICE, *Revista de Economía*, p. 61.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la*

*Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresiones.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance.

*Academy of management review*. Doi: 10.2307/257850, p. 497-505

Caseres, Esther. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como

Fuente de Satisfacción, Número 56, Recuperado de

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/ecasares.html>

CERES. (2016). Nuestro miembros. Red Ceres. Obtenido de

<http://www.redceres.com/nuestros-miembros>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2da. Ed.). México: Mc. Graw Hill, p.

126

Collado, F. (1999). La comunicación en las organizaciones. Df, México: Trillas, p 40-42.

Contreras, A. (2014). *De la comunicación-desarrollo a la comunicación para el buen vivir*.

Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Corresponsables. (s.f.). *Fundación Corresponsables*. Obtenido de

<http://ecuador.corresponsables.com/content/acci%C3%B3n-social>



- Costa, Joan. (2010) *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. 2a ed. Barcelona, España: Costa Punto Com, p.31-76.
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] (28), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, p.61 - 70.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (2da. ed.). (E. Q. A., Trad.) México: Tomson.
- EMAC EP. (2016). *Guía de buenas prácticas ambientales*. Obtenido de <http://www.emac.gob.ec/sites/default/files/ManualBuenasPracticasAmbientales2016.pdf>
- Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis. *Gestión 2000*: Barcelona, p. 96-115.
- Foretica. (2017). *SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Obtenido de Foretica: <http://foretica.org/sge21/#Recursos-documentos>
- Fundación Esquel. (1998) *Responsabilidad Social: Una empresa de todos*. Quito: Fundación Esquel.
- García Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), p. 163-174.
- García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave: Economía y Gestión de Medios*, 13(1), p.149.
- Goldhaber, G. (2000) *Comunicación Organizacional*. Ed. Pablo de la Torre, La Habana, p.18
- Gregory, K. (1983). *Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations*. *Administrative Science Quarterly*.



GRI. (2015). *ABOUT GRII*. Obtenido de Global reporting :

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Gumucio-Dagron, A. (2011). *Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana .

Hernández, I. (2005). *Guía de la responsabilidad social para PyMEs*. Observatorio de la Responsabilidad Social.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., (1998). "Capítulo 9, Punto 9.7: ¿Cómo se codifican las respuestas a un instrumento de medición?". En *Metodología de la investigación*, México: Mc. Graw Hill.

ISO, O. i. (2010). Ginebra.

JIMÉNEZ, C (2009). Conversar en la RED. *Debates IESA*, 14, 32-35. JIMÉNEZ, V. (2015).

5 redes sociales visuales para que tu empresa siga creciendo. Disponible en:

<http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/5-redes-sociales-visuales-para-quetu-empresa-siga-creciend>

Kaplun, M. (1983). *Hacia nuevas estrategias de comunicación en la Educación de Adultos*.

Obtenido de OREALC: <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/KAPLUNcomunic.pdf>

Luna V, Pezo A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo*. Bogotá, convenio Andrés Bello, p.56-57

Lundberg, C. (2000). "Knowing and surfacing organizational culture. A consultant's guide" en Robert T. Golembiewski (Edit.), *Handbook of organizational consultation*. p. 701-713. New York: Marcel Dekker Incorporated.

MORALES, F. (2001). *La comunicación Interna*. En Master DCEI (eds), Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión 2000: Barcelona.



Morales, Karina. (2012). *Sostenibilidad Empresarial, experiencias de Responsabilidad Social en el Ecuador. Primer Informe*, Quito: s.e.

Morocho, E., & Díaz, J. (2018). *Proyecto Integrador del emprendimiento en la ciudad de Cuenca de la Sucursal de la Cafetería Luz y Sal con su imagen corporativa, haciendo énfasis en la calidad de vida de los clientes internos*. Cuenca: Tecnológico Sudamericano.

Navarro, C. (2011). Los blogs corporativos en las empresas españolas. Uso y papel que desempeñan en la estrategia comunicativa ante la irrupción de las redes sociales. *REDMARKA UIMA-Universidad de A Coruña-CIECID, año IV*, p. 7, 83-109.  
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4126648.pdf>

Navarro, F. (2015). *Responsabilidad social corporativa; teoría y práctica*. ESIC.

Navas, Daniela. (2010). La Responsabilidad Social: una visión general. Sociedad civil en responsabilidad social. [Plataforma de RSE Ecuador/ Quito] BoletínN° 1, p.9

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de PNUD: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Robbins, S. P., Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, p. 12-516.

Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a. ed.). México: Pearson, p. 551-552.

Ramos, M. (2015). *Instagram Como Herramienta De Comunicación Publicitaria; El Caso De Made With Lof*, p.8

Ramos, J. (2013) *Instagram para las empresas*, p. 12-23.

Roser, I. (2005). *Guía de la responsabilidad social para Pymes*. Obtenido de [https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/Guia\\_RSC\\_PYME.pdf](https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/Guia_RSC_PYME.pdf)



Sandoval, T. (2004). Comunicación Organizacional. UDLAP. p. 92 Recuperado desde

[catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)

Sastre, B. (2013). *El visual marketing con Instagram*. Obtenido de [http://billiesastre.com/el-](http://billiesastre.com/el-visual-marketing-con-instagram/)

[visual-marketing-con-instagram/](http://billiesastre.com/el-visual-marketing-con-instagram/)

Strauss, A. y Corbin, J., (2002). "Capítulo 8: Codificación abierta" y "Capítulo 10:

Codificación selectiva". En Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y

procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada, Medellín: Editorial Universidad

de Antioquia.

Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Publishers.

Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. México: Plaza & James Editores, p.

64.

Viteri, J. (31 de 12 de 2010). *Enfoque. UTE revista*. Obtenido de Responsabilidad Social:

<https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v1n1.20>

Wachay y Avina. (2007) *La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina*. s.l:

s.e., p. 33.



## ANEXOS

### Anexo 1

Modelo de fichas de observación

#### Fichas de observación

##### Frecuencia

S: siempre

F: frecuentemente.

O: ocasionalmente.

N: nunca.

##### Valoración

B: buena

R: regular

M: mala



**Ficha 1**

| Cultura organizacional  |  |            |   |   |            |   |   |                |
|---|--|------------|---|---|------------|---|---|----------------|
| Fecha<br>y hora   |  | Frecuencia |   |   | Valoración |   |   | Observaciones: |
|   |  | S          | F | O | N          | B | R |                |
| Cumplimiento<br>de normas y<br>políticas<br>empresariales.<br>(Contribución a la<br>cultura<br>organizacional.) |  |            |   |   |            |   |   |                |
| Atención al<br>cliente  |  |            |   |   |            |   |   |                |
| Existen<br>sanciones o<br>llamados de<br>atención si no se<br>cumplen las<br>normas                             |  |            |   |   |            |   |   |                |



|                                 |          |          |          |          |          |          |          |  |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| establecidas                    |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Motivación al personal          |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Puntualidad                     |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Diálogo                         |          |          |          |          |          |          |          |  |
|                                 | <b>S</b> | <b>F</b> | <b>O</b> | <b>N</b> | <b>B</b> | <b>R</b> | <b>M</b> |  |
| Respeto                         |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Tolerancia                      |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Solidaridad                     |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Equidad                         |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Liderazgo                       |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Cooperación y Trabajo en equipo |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Crítica constructiva y          |          |          |          |          |          |          |          |  |



|                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| apertura a mejoras |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Innovación         |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Ficha 2**

| Responsabilidad Social Corporativa                            |            |          |          |          |            |          |          |                |
|---|------------|----------|----------|----------|------------|----------|----------|----------------|
| Fecha y hora  | Frecuencia |          |          |          | Valoración |          |          | Observaciones: |
|   | <b>S</b>   | <b>F</b> | <b>O</b> | <b>N</b> | <b>B</b>   | <b>R</b> | <b>M</b> |                |
| <b>Derechos laborales</b>                                     |            |          |          |          |            |          |          |                |
| Espacios de esparcimiento, recreación.                        |            |          |          |          |            |          |          |                |
| Tienen capacitaciones constantes.                             |            |          |          |          |            |          |          |                |
| Condiciones laborales dignas (seguridad e higiene)            |            |          |          |          |            |          |          |                |
| <b>Derechos Ambientales</b>                                   | <b>S</b>   | <b>F</b> | <b>O</b> | <b>N</b> | <b>B</b>   | <b>R</b> | <b>M</b> |                |
| Gestión de recursos (Agua, electricidad, materia prima, etc.) |            |          |          |          |            |          |          |                |
| El entorno de trabajo genera contaminación.                   |            |          |          |          |            |          |          |                |
| Manejo de residuos  |            |          |          |          |            |          |          |                |
| <b>Derechos humanos</b>                                       | <b>S</b>   | <b>F</b> | <b>O</b> | <b>N</b> | <b>B</b>   | <b>R</b> | <b>M</b> |                |
| Respeto, fomento e inclusión de los derechos humanos.         |            |          |          |          |            |          |          |                |



|   |          |          |          |          |          |          |          |  |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| Productividad y permanencia del trabajador  |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Libertad de asociación  |          |          |          |          |          |          |          |  |
| <b>Aporte a la comunidad</b>  | <b>S</b> | <b>F</b> | <b>O</b> | <b>N</b> | <b>B</b> | <b>R</b> | <b>M</b> |  |
| Diversidad de opciones para todos (vegano, vegetariano, personas diabéticas, personas con alergias o con intolerancias alimenticias, personas celiacas, etc.) |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Actividades de relación con el cliente, (actividades como cumpleaños, sorteos, cliente frecuente, zonas de esparcimiento, eventos de entretenimiento.)        |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Actividades para aportar a la comunidad. (Café pendiente, abono orgánico, etc.)   |          |          |          |          |          |          |          |  |

### Ficha 3

|                     |
|---------------------|
| <b>Comunicación</b> |
|---------------------|



| Fecha y hora  | Frecuencia |          |          |          | Valoración |          |          | Observaciones: |
|---|------------|----------|----------|----------|------------|----------|----------|----------------|
|   | S          | F        | O        | N        | B          | R        | M        |                |
| <b>Comunicación interna</b>   |            |          |          |          |            |          |          |                |
| Difusión y retroalimentación de objetivos y actividades                                     |            |          |          |          |            |          |          |                |
| Comunicación ambiental y social   |            |          |          |          |            |          |          |                |
| Libertad de expresión de proyectos, ideas, percepciones, etc.                               |            |          |          |          |            |          |          |                |
| Utilización de medios adecuados.  |            |          |          |          |            |          |          |                |
| <b>Comunicación externa</b>   | <b>S</b>   | <b>F</b> | <b>O</b> | <b>N</b> | <b>B</b>   | <b>R</b> | <b>M</b> |                |
| Comunicación con los clientes sobre proyectos y promociones que lleva a cabo el restaurante |            |          |          |          |            |          |          |                |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Comunicación a<br>cerca de las prácticas<br>sociales y ambientales |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|



## Anexo 2

### Modelo de encuestas online

26/7/2019

Encuesta de investigación hacia clientes de "Luz y Sal" - Formularios de Google

#### Encuesta de investigación hacia clientes de "Luz y Sal"

PREGUNTAS

RESPUESTAS 591

## Encuesta de investigación hacia clientes de "Luz y Sal"

La honestidad en la encuesta facilitará el proceso investigativo, y permitirá generar propuestas que servirán para mejorar el servicio. Gracias por su tiempo.

Edad \*

Texto de respuesta corta

⋮

Sexo \*

Femenino

Masculino

1. ¿Cada qué tiempo asiste a la cafetería? \*

1 a 3 veces al año.

1 a 3 veces al mes.

1 a 3 días a la semana.



2. Marque la razón por la cual llegó por primera vez a la cafetería. \*

- Recomendación de un conocido.
- Publicidad en redes sociales.
- Pasaba por el local.
- Otra...

3. Marque la razón o razones por las cuales asiste a la cafetería. \*

- El ambiente.
- El trato recibido y la atención al cliente.
- Los aportes sociales y ambientales de la cafetería.
- La variedad de productos que ofrece.
- El sabor de los alimentos.
- El precio.
- La cercanía de la cafetería con mi hogar, trabajo o centro educativo.
- El diseño del local.
- Los juegos y libros con los que cuenta.



4. Marque la o las maneras en la que se informa de las promociones y proyectos de la cafetería. \*

- Medios Físicos (Vallas, flyers, carteles, etc)
- Medios Tradicionales (Televisión, radio y periódico)
- Medios Digitales (Facebook, Instagram, twitter,etc)

5. Marque su valoración con respecto a los servicios que conoce. \*

|                           | Buena                    | Regular                  | Mala                     | No conozco               |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aporte Social.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aporte Ambiental.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atención al cliente.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Experiencia del servic... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Productos ofrecidos.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sabor de los alimentos.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Marque la opción que mejor se adecue a su opinión.

Nota: No marque ninguna casilla si no tiene conocimiento.

|                           | Siempre                  | Frecuentemente           | Ocasionalmente.          | Nunca                    |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ¿Ha colaborado en lo...   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Satisface sus expect...  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Realiza su decisión ...  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Realiza reclamos por...  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Realiza recomendaci...   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Se toman en cuenta ...   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Recomienda a sus a...    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Se siente satisfecho ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



### Anexo 3

### Resultados de las encuestas online



PREGUNTAS

RESPUESTAS 591

### 591 respuestas

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los encuestados

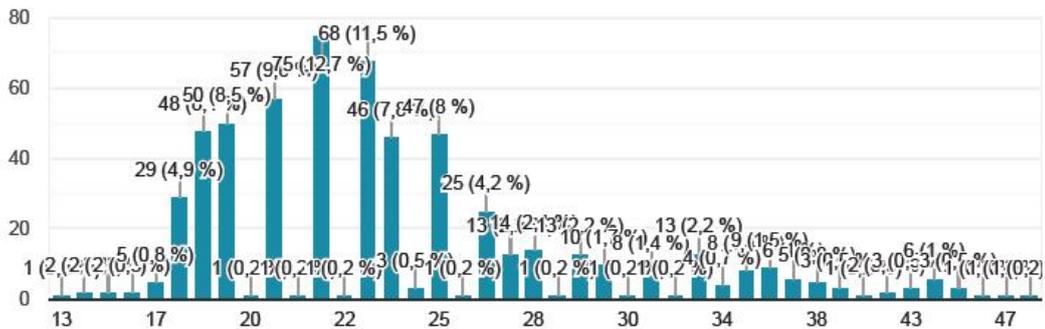
Ya no se aceptan respuestas en este formulario

RESUMEN

INDIVIDUAL

### Edad

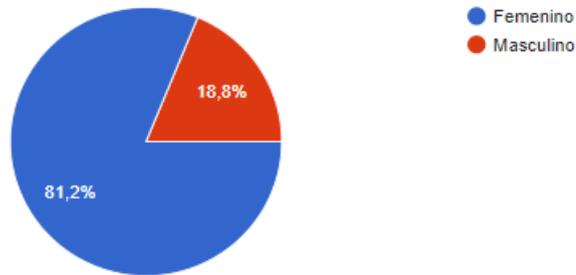
591 respuestas





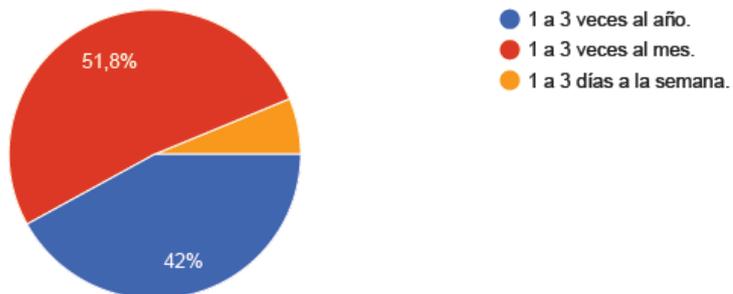
### Sexo

591 respuestas



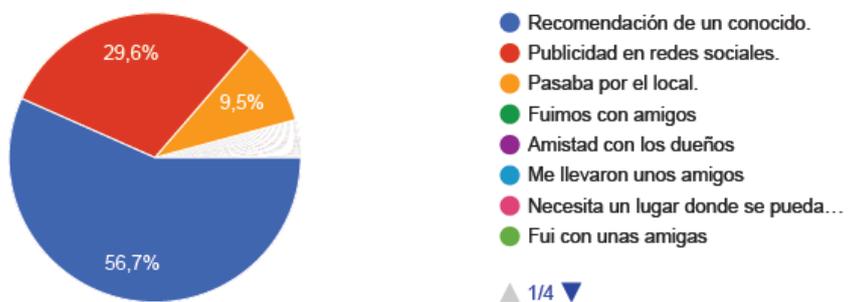
### 1. ¿Cada qué tiempo asiste a la cafetería?

591 respuestas



### 2. Marque la razón por la cual llegó por primera vez a la cafetería.

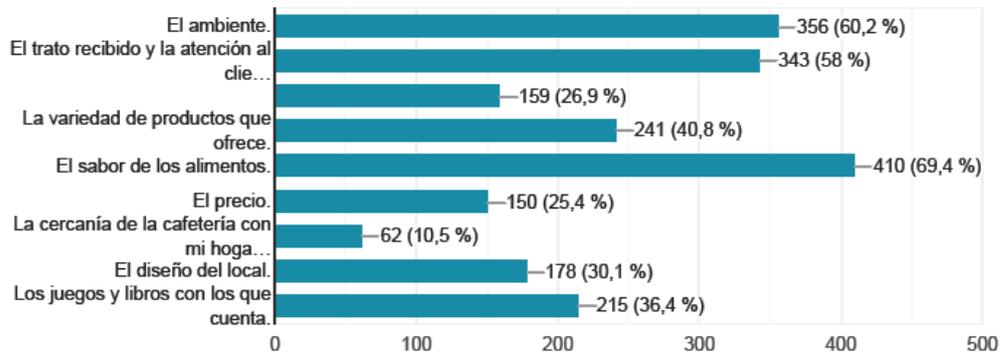
591 respuestas





### 3. Marque la razón o razones por las cuales asiste a la cafetería.

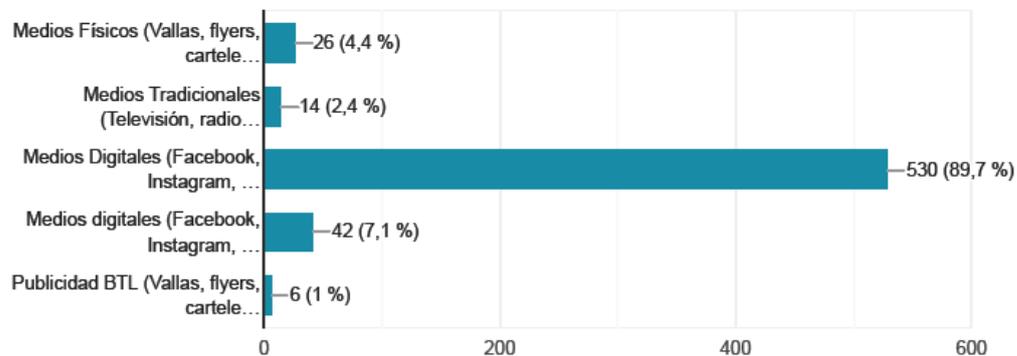
591 respuestas



### 4. Marque la o las maneras en la que se informa de las promociones y proyectos de la cafetería.

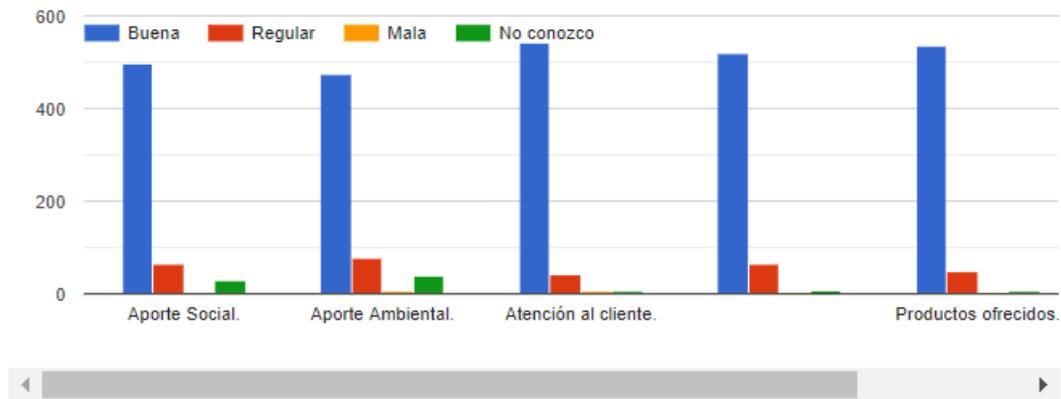


591 respuestas

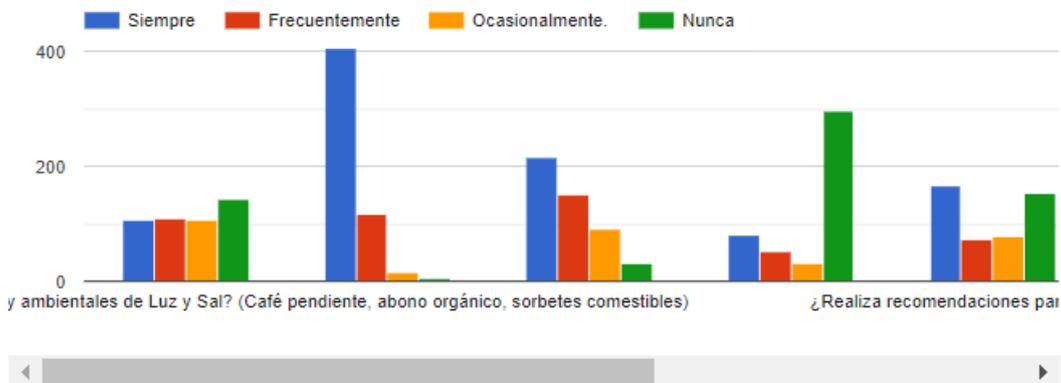




5. Marque su valoración con respecto a los servicios que conoce.



6. Marque la opción que mejor se adecue a su opinión.





**Anexo 4**

Modelo entrevista escrita empleados

**Ficha de preguntas de investigación hacia empleados de “Luz y Sal”**

Esta ficha de preguntas, es realizada con el fin de conocer la cultura, responsabilidad social y comunicación que posee la cafetería. Su honestidad facilitará el proceso investigativo, y permitirá generar propuestas para la mejora de la empresa.

|   |  |             |      |           |         |
|---|--|-------------|------|-----------|---------|
| Edad:   |  | Sexo:       |      |           |         |
| Marque con una “X” su respuesta.  |  |             | Si   | No        |         |
| 1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?   |  |             |      |           |         |
| 2. ¿Se siente identificado con la misión, visión y valores de la empresa?   |  |             |      |           |         |
| 3. ¿Conoce las políticas y normas de Luz y Sal?   |  |             |      |           |         |
| Marque con una “X” su respuesta.  |  | Si          | No   | ¿Por qué? |         |
| 4. ¿Se ha visto afectado por las políticas y normas de Luz y Sal?   |  |             |      |           |         |
| 5. ¿Existen sanciones hacia el incumplimiento de normas y políticas de la empresa? ¿Está de acuerdo con ellas? (Si su respuesta es no, pase a la pregunta 7). |  |             |      |           |         |
| Marque con una “X” su valoración hacia los siguientes aspectos sobre la cafetería.  |  | Valoración. |      |           |         |
|   |  | Buen        | Regu | Mala      | No      |
|   |  | a           | lar  |           | Conozco |
| 7. Aporte Social.   |  |             |      |           |         |
| 8. Aporte Ambiental.  |  |             |      |           |         |
| 9. Normas y políticas empresariales.  |  |             |      |           |         |
| 10. Manual de protocolo   |  |             |      |           |         |
| 11. Manual de atención al cliente.  |  |             |      |           |         |
| 12. Motivación.   |  |             |      |           |         |
| 13. Puntualidad.  |  |             |      |           |         |



|   |            |                |                |       |
|---|------------|----------------|----------------|-------|
| 14. Dialogo.  |            |                |                |       |
| 15. Respeto de Derechos laborales y humanos.  |            |                |                |       |
| 16. Inclusión.  |            |                |                |       |
| 17. Solidaridad.  |            |                |                |       |
| 18. Equidad.  |            |                |                |       |
| 19. Relación Gerente – Empleados.   |            |                |                |       |
| 20. Liderazgo.  |            |                |                |       |
| 21. Cooperación y trabajo en equipo.  |            |                |                |       |
| 22. Transmisión de información.   |            |                |                |       |
| 23. Innovación.   |            |                |                |       |
| 24. Capacitaciones.   |            |                |                |       |
| 25. Marque con una “X” solo los medios de comunicación interna que utiliza en Luz y Sal, junto a su valoración de la misma. | Buena      | Regular        | Mala           |       |
| 26. Juntas o Reuniones de equipo.   |            |                |                |       |
| 27. Diálogo directo   |            |                |                |       |
| 28. Conversaciones telefónicas  |            |                |                |       |
| 29. Facebook  |            |                |                |       |
| 30. WhatsApp  |            |                |                |       |
| 31. Correo electrónico  |            |                |                |       |
| Marque con una “X” la opción que mejor se adecue a su opinión.<br>Nota: No marque ninguna casilla si no tiene conocimiento. | Frecuencia |                |                |       |
|   | Siempre    | Frecuentemente | Ocasionalmente | Nunca |
| 32. ¿Genera soluciones y alternativas para satisfacer las necesidades del cliente?  |            |                |                |       |
| 33. ¿Le interesa aportar en el área social y ambiental?   |            |                |                |       |



|   |  |               |  |  |
|---|--|---------------|--|--|
| 34. ¿Sus ideas son tomadas en cuenta?   |  |               |  |  |
| 35. Complete brevemente el siguiente cuadro según su opinión y experiencia, sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que reconozca de la empresa.  |  |               |  |  |
| FORTALEZAS  |  | OPORTUNIDADES |  |  |
|   |  |               |  |  |
| DEBILIDADES   |  | AMENAZAS      |  |  |
|   |  |               |  |  |
| 36. Exponga propuestas que considere que puedan mejorar al ambiente laboral, desempeño como empleado, comunicación en la empresa y aportes sociales y ambientales. Es decir, ideas o proyectos que le gustaría que Luz y Sal realice. |  |               |  |  |
|   |  |               |  |  |



Anexo 5

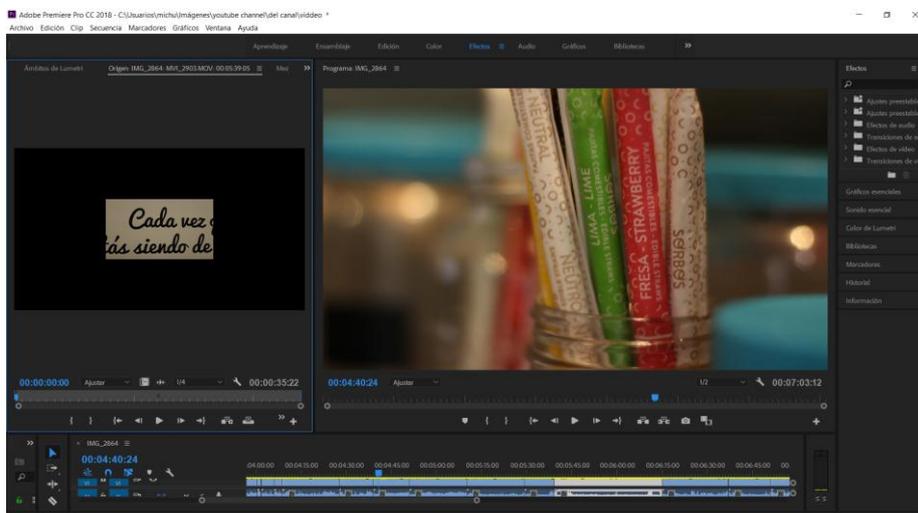
Evidencia fotográfica de las entrevistas escritas a los trabajadores





## Anexo 6

### Producción del video para la campaña



Jennifer Michelle Abad Rodas.  
María Angélica Valdez Apolo



## Anexo 7

Publicaciones realizadas en Facebook durante la campaña “No dejes de brillar, sé Luz y Sal





**Luz y Sal - Snacks y Cafetería**  
22 de julio

¡Queremos ser Luz y Sal en todo lo que hacemos! 🍀  
Buscamos ser más sustentables, informándonos y dando lo mejor de nosotros. 🍀 Cuando participas eres Luz y Sal 🍀, por eso queremos agradecerte por ser parte del cambio.  
Todavía queda mucho por hacer, por eso "No dejes de brillar, sé Luz y Sal"  
#YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo.



No dejes de brillar, sé Luz y Sal

👍❤️ 93      1 comentario 22 veces compartido

**Luz y Sal - Snacks y Cafetería**  
23 de julio

Evitemos el uso de plásticos. ¡Nos sumamos a cuidar el planeta! 🍀 ¿Te unes? #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo



**#YoSoyParteDelCambio**

**Luz y Sal**  
CASA DE SOPRES  
Martes 11-16

**10** minutos en tu boca  
**150** AÑOS EN LA NATURALEZA

**¡TÚ DECIDES!**  
*elige sorbetes comestibles*

👍 17      5 veces compartido



Luz y Sal - Snacks y Cafetería

23 de julio · 🌐



¡Siempre hay formas de ayudar a los demás!  
Café Pendiente ☕ nos une a ser solidarios con los demás. Todavía hay personas que necesitan un plato de comida y tú puedes ayudar.  
#YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo



Tú, Julio Joaquin, Fabiola Apolo y 16 personas más

2 veces compartido



Luz y Sal - Snacks y Cafetería  
24 de julio

¡Nuestras decisiones cuentan en el futuro de mañana!  
Cuando pidas para llevar, evita el desperdicio de alimentos y el uso innecesario de plásticos. Hemos reemplazado nuestros desechables comunes por empaques de papel y cartón. #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo



62 2 veces compartido

Luz y Sal - Snacks y Cafetería  
24 de julio

Las plantas son sinónimo de vida. Recuerda que te regalamos borra de café para tus plantitas. ¡El alimento perfecto para que crezcan sanas y fuertes! Pídelo en caja cuando nos visites. #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo



Tú, Julio Joaquin, Cecilia Molina Loyola y 51 personas más 1 comentario

Jennifer Michelle Abad Rodas.  
María Angélica Valdez Apolo

**Luz y Sal - Snacks y Cafetería**  
25 de julio

Gracias por ser parte de la iniciativa "Café Pendiente". ¡Tus aportes ayudan a muchos!  
#YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**UNA TAZA DE CAFÉ**  
**NO** cambiará al mundo  
pero es un **GRAN COMIENZO**

**CAFÉ Pendiente**  
#YoAportoEnLuzySal

**Luz y Sal - Snacks y Cafetería**  
Restaurante de comida rápida

Enviar mensaje

Tú, Cecilia Molina Loyola y 13 personas más

**Luz y Sal - Snacks y Cafetería**  
25 de julio

¡Pequeños pasos llevan a grandes cambios! Los sorbetes comestibles y sorbetes de caña son alternativas que puedes usar cuando compres tus Frappus. Nosotros tenemos sorbetes comestibles de sabores a 0,60ctvs por si quieres. Pídelos en nuestro local #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo

**#YoMeComprometo**  
**SIN SORBETE, PORFAVOR**  
¡o mejor con sorbete comestible!

Tú, Cecilia Molina Loyola y 14 personas más

1 vez compartido



Luz y Sal - Snacks y Cafetería  
26 de julio

¿Sabías que en #luzysal también tenemos opciones vegetarianas? ¿Que te parece este delicioso hummus con pan pita? O te apetece una hamburguesa, nachos, sándwiches? Claro que si, tenemos variedad!! Te esperamos 🍋🍌🍷🍷



16 1 comentario

Luz y Sal - Snacks y Cafetería  
26 de julio a las 15:30

Juntos podemos ser solidarios y alegrar a alguien con un plato de comida. Comparte y Únete al cambio. #YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo



Tú, Cecilia Molina Loyola y 10 personas más 2 veces compartido



Luz y Sal - Snacks y Cafetería

26 de julio a las 19:45 · 🌐

Terminamos esta semana con las palabras: REPIENSA, REDUCE, REUSA, RECHAZA Y RECICLA. Palabras que consideramos importantes cuando queremos ser Luz y Sal. Que tengan un buen fin de semana y recuerda ¡No dejes de brillar, sé #luzysal!

#YoSoyParteDelCambio #YoAportoEnLuzySal #YoMeComprometo



👍❤️ Tú, Cecilia Molina Loyola, Catalina Vallejo y 15 personas más.

UNIVERSIDAD DE CUENCA