



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
Y ARTES VISUALES

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO BASE PARA LA  
GESTIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL CON EL FIN DE  
FORTALECER LA VENTAJA COMPETITIVA DE GUSTAVO RUEDA  
ACADEMIA DE FÚTBOL.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el Título de Licenciada en Comunicación  
Corporativa.

Profesor Guía

Mgtr. Liza Bahamonde.

Autora

Camila de Nicolais Tauber.

Año 2015

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la guía de Trabajos de Titulación correspondiente.”

---

Mgtr. Liza Bahamonde.

CI: 1717342990

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Camila de Nicolais Tauber.

CI: 0914960091

## AGRADECIMIENTO

A mi familia y a Ángel por su apoyo incondicional y a Dios por ser mi pilar y mi guía.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres ya que gracias a ellos la realización de esta tesis fue posible.

## RESUMEN

El siguiente trabajo de titulación fue realizado con el objetivo de demostrar la importancia de crear estrategias comunicacionales con el fin de establecer ventajas competitivas a través de la Responsabilidad Social Empresarial.

El desarrollo de la tesis expuesta a continuación se basó en teorías investigadas relacionadas con tres variables, siendo éstas: la Comunicación Corporativa, la Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Organizacional. Gracias a esta investigación se pudo demostrar la posibilidad de crear ventajas competitivas para la Academia de Fútbol Gustavo Rueda (GRAF).

En Quito y Cumbayá existe una gran cantidad de academias enfocadas a la enseñanza del fútbol, es por esto que GRAF se ha encontrado la necesidad de implementar el siguiente Plan de Comunicación, el cual servirá de guía para crear las estrategias comunicacionales necesarias para diferenciarse de su competencia a través de las ventajas competitivas previamente mencionadas.

Se detallará a continuación la base teórica de la investigación determinada por las tres variables previamente mencionadas, seguidas por un capítulo basado en la metodología de investigación en donde se encontrará los objetivos de investigación, la metodología y herramientas de investigación, y en la cual se incluirá los análisis e interpretaciones de los objetos de estudio. Por último se encontrará el Plan de Comunicación con sus correspondientes matrices.

## ABSTRACT

The following project towards my degree was carried on to demonstrate the importance of creating communication strategies to allow competitive advantages through corporate social responsibility.

The development of this thesis is based on theories researched associated to the following three variables: Corporate Communications, Corporate Social Responsibility and Organizational Culture. It was possible to demonstrate, through this project, that competitive advantages can be developed for the Gustavo Rueda Soccer Academy (GRAF).

In Quito and Cumbayá there are a lot of centers that specializes in teaching football; this is why GRAF have found the need to implement the following Communication Plan which will be used as a guide to create communication strategies allowing GRAF to differentiate itself from its competitors.

Following, the theory base of the research determined by the three previously mentioned variables is detailed; it is followed by a chapter based on the research methodology including the research objectives, methodology and research tools used, as well as the analysis and interpretation of the objects of the study. Finally, a Communication Plan with its indicators is included.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. Capítulo Institucional.....	2
1.1 Antecedentes del Sector.....	2
1.2 La Escuela GRAF.....	3
1.3 Estructura Organizacional .....	4
1.4 Misión.....	5
1.5 Visión.....	5
1.6 Valores Institucionales .....	5
1.7 Sistemas Comunicacionales.....	8
1.7.1 Internos.....	8
1.7.2 Externos.....	8
1.8 Políticas de la Organización .....	9
1.9 Acciones de RSE realizadas .....	18
2. Responsabilidad Social Empresarial.....	19
2.1 Definición de la Responsabilidad Social Empresarial.....	19
2.2 Enfoques y Dimensiones .....	20
2.3 Tipos de Responsabilidad Social. ....	25
2.3.1 Responsabilidades primarias:.....	25
2.3.2 Responsabilidades Secundarias:.....	25
2.3.3 Responsabilidades terciarias. ....	26
2.4 Impactos de la RSE en la empresa. ....	26



2.5 RSE como estrategia corporativa.....	28
2.6 Incorporación de la RSE como estrategia empresarial. ....	29
2.7 Áreas de la RSE.....	30
2.7.1 Responsabilidad Económica.....	31
2.7.2 Responsabilidad Sociocultural.....	31
2.7.3 Responsabilidad Medioambiental. ....	31
2.7.4 Adecuadas condiciones de trabajo: .....	32
2.8 Diferencia entre Marketing Social y RSE.....	33
3. Comunicación Organizacional y Cultura Empresarial.....	36
3.1 Definición de la Comunicación Corporativa. ....	36
3.2 Comunicación Interna. ....	39
3.2.1 Herramientas de comunicación interna. ....	39
3.2.2 Comunicación Descendente .....	40
3.2.3 Comunicación Ascendente. ....	40
3.2.4 Comunicación horizontal.....	41
3.3 Comunicación Externa. ....	43
3.3.1 Herramientas de comunicación externa. ....	44
3.4 Funciones de la Comunicación Organizacional. ....	45
3.5 Necesidad de la Comunicación en las empresas.....	45
3.6 La estrategia y planificación comunicacional.....	46
3.6.1 Las estrategias de la Comunicación Organizacional .....	48
3.7 Rentabilidad de la acción social.....	49
3.7.1 La Responsabilidad estratégica.....	51
3.8 Cultura Corporativa .....	52

3.9 Funciones de la cultura.....	54
3.10 Características de la cultura organizacional.....	56
3.11 Tipos de culturas organizacionales.....	59
3.12 Valores Culturales.....	61
4. Metodología de Investigación.....	63
4.1 Objetivo General.....	63
4.2 Objetivos Específicos.....	63
4.3 Justificación.....	63
4.4 Metodología.....	64
4.5 Alcance.....	64
4.6 Herramientas.....	65
4.7 Muestra.....	66
4.8 Análisis y tabulación de datos.....	67
4.8.1 Encuestas y Entrevistas.....	67
4.9 CUADRO DE VARIABLES.....	79
4.10 TABLA INFORMATIVA.....	82
4.11 Tabulación y análisis de datos.....	82
4.12 Informe de conclusiones y recomendaciones.....	114
4.13 FODA de investigación.....	115
5. Propuesta de Plan de Comunicación.....	117
5. 1 Justificación.....	117
5.2 Objetivo General.....	117
5.3 Objetivos Específicos.....	117

5.4 Públicos .....	118
5.5 Matrices. ....	119
5.5.1 Matriz de Estrategias. ....	119
5.5.2 Matriz de Acciones y Responsables. ....	120
5.5.3 Cronograma de Acciones. ....	121
5.5.4 Matriz Presupuestaria. ....	122
5.5.5 Matriz de Evaluación. ....	123
REFERENCIAS.....	124
ANEXOS .....	127

## **INTRODUCCIÓN**

La Academia de Fútbol Gustavo Rueda (GRAF) se crea en el año 2009 con su representante Gustavo Rueda como líder, contando con su vasta experiencia de más de 35 años. Con sus instalaciones en Lumbisí actualmente GRAF cuenta con alumnos fijos y cursos de verano permanentes.

Siendo el Ecuador un país con tanta afición a este deporte, existen muchas empresas dedicadas al mismo fin. Es por esto que surge la problemática en GRAF. La empresa busca una manera innovadora de darse a conocer y de diferenciarse entre su competencia. Es aquí cuando surge la propuesta de utilizar la Responsabilidad Social Empresarial como instrumento para crear una ventaja competitiva a través de estrategias comunicacionales.

Es por esto que GRAF decide ser parte de este proyecto, el cual servirá como una propuesta para mejorar sus estrategias comunicacionales para así lograr el cumplimiento de sus objetivos.

## Capítulo I

### 1. Capítulo Institucional

#### 1.1 Antecedentes del Sector

Refiriéndose al fútbol ecuatoriano, se debe mencionar que no existe una amplia bibliografía, sin embargo la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) ha intentado recopilar los momentos más importantes de la historia del Fútbol en el Ecuador.

“El fútbol ecuatoriano tiene muy pocos antecedentes históricos, al extremo que se podría afirmar que el Ecuador no tiene historia o, más bien, que no se ha logrado escribir su historia.” (Carrión, F., 2007, p.27).

“El fútbol, nacido como un simple juego para las horas libres de la población, pronto se desarrolló como un deporte con alto contenido competitivo, alcanzando la condición de espectáculo cargado de múltiples expresiones y determinaciones en los ámbitos de la economía, la sociedad, la política y la cultura” (Carrión, F., 2007, p.13).

El sitio web oficial de la Federación Ecuatoriana de Fútbol ([www.ecafutbol.org](http://www.ecafutbol.org)) relata cómo nació el fútbol en el Ecuador; donde dice que “Fue un guayaquileño el que trajo la primera pelota a Ecuador y también la motivación suficiente para encender la pasión por este deporte a la masa popular. Nos referimos a Juan Alfredo Wright, quien después de residir en Inglaterra junto a su hermano Roberto, actuó en el Unión Cricket de Lima, Perú. El retorno de ambos a Ecuador (mediados de 1899), incentivó a los jóvenes ecuatorianos a practicar fútbol.” (<http://ecufutbol.org/web/historia.php>)

“Adicionalmente hay que señalar que el fútbol llega al país, como ocurrió en muchos lugares del mundo, de la mano de la inversión extranjera en transporte

(puertos y ferrocarril), minería (oro y petróleo, Aucas) y energía (electricidad, Emelec), produciendo un impulso notable en la 'modernidad' de la economía nacional; de tal manera que desde ese momento el fútbol y la modernidad no se separan; o lo que es lo mismo, que desde aquél momento el fútbol será un referente de modernidad." (Carrión, F., 2007, p.22).

Refiriéndose más específicamente a los "clubes" de fútbol en el Ecuador, la FLACSO menciona que los primeros fueron creados en las primeras décadas del siglo XX en Guayaquil.

El club está estrechamente vinculado al complejo valórico del "amateurismo", término que, a su vez nos remite etimológicamente a la idea de una actividad que se hace por el valor intrínseco que ella entraña ("por el amor al arte"). (Carrión, F., 2007, p.41).

En la Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano se menciona que, es después de la Primera Guerra Mundial cuando el fútbol ecuatoriano evoluciona hacia el profesionalismo, y es aquí cuando se forman los primeros equipos destinados a superar a sus fundadores y aparecieron las primeras competencias profesionales. (Carrión, F., 2007, p.46).

## **1.2 La Escuela GRAF**

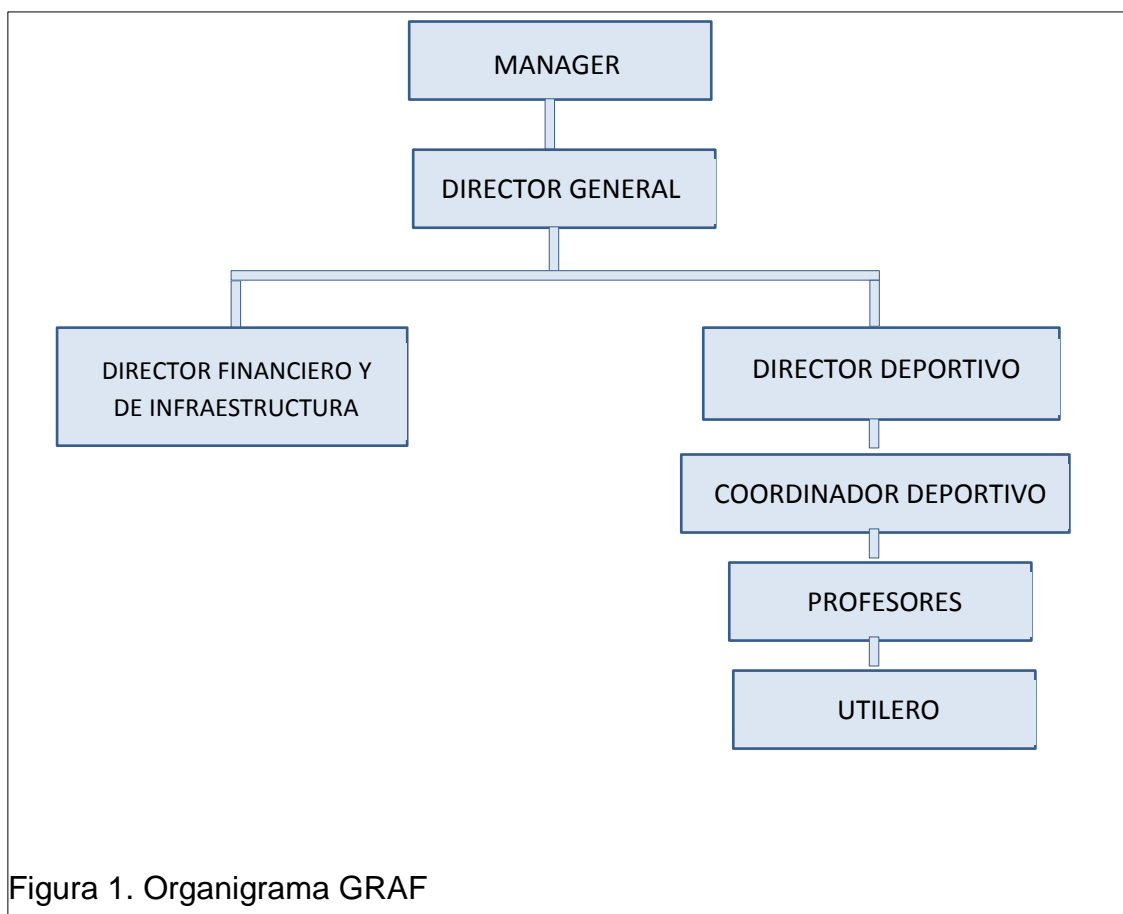
La Academia de Fútbol Gustavo Rueda (GRAF) se crea en el año 2009 con su representante Gustavo Rueda como líder contando con su vasta experiencia de más de 38 años. Con sus instalaciones en Lumbisí, actualmente GRAF cuenta con aproximadamente 120 alumnos fijos y cursos de verano permanentes. La academia se divide en grupos de entrenamiento.

Primeramente se encuentran los grupos sub 6, sub 8, sub 10 y sub 12, seguido por el grupo de la sub 14, sub 16 y sub 18. En el grupo de damas y varones sin límite de edad podemos encontrar el programa "En forma jugando al fútbol".

GRAF cuenta también con un programa empresarial, para empresas que quieren formar grupos de entrenamiento. Actualmente el grupo KFC contrató a GRAF para los grupos de entrenamiento tanto en Quito como en Guayaquil. Por último existen los programas vacacionales que cuentan con auspicios de KFC, El Español y Unisport.

Gustavo Rueda tiene más de 38 años de experiencia, habiendo entrenado a figuras importantes como lo son Paul Ambrossi, Neiser Reasco, Santiago Jácome y otros jugadores que han llegado a jugar profesionalmente en diversos equipos del Ecuador. Además, GRAF tiene, dentro de su equipo de formadores a Rolando Figueroa, reconocido entrenador del Ecuador.

### 1.3 Estructura Organizacional



#### **1.4 Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo servicios de entrenamiento de fútbol, en Quito y Guayaquil, usando una metodología propia, desarrollada para este fin, contando con entrenadores y profesionales capacitados, formando deportistas de alto nivel que se destaquen por sus habilidades deportivas y valores, así como trabajar para ser cada vez más eficientes a través del mejoramiento continuo de sus procesos, siempre apegados a nuestros principios, logrando un crecimiento que permita mayor rentabilidad y contar con los recursos y estructura organizacional para que los colaboradores logren su desarrollo profesional, personal y familiar contribuyendo al bienestar de la comunidad a la que atendemos.

#### **1.5 Visión**

En los próximos 5 años, GARF será la empresa que a través de su metodología especializada y con el compromiso de sus colaboradores, logre ser la mejor institución de Fútbol en Quito, distinguiéndose por su confiabilidad, respeto y dedicación a sus clientes siempre apegada a sus principios y valores humanos.

#### **1.6 Valores Institucionales**

##### **RESPETO:**

- Valorar y potencializar la individualidad de cada uno de los participantes.
- Visualizar el fútbol como una disciplina deportiva que estimula la formación humana.
- Considerar al profesor de fútbol como un líder que abre un camino positivo en la vida de los participantes.
- Ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad.



**COMPROMISO:**

- Comprender la trascendencia que el deporte y en particular el fútbol tiene en la vida de sus participantes.
- Cuidar esmeradamente de la mística de la misión de la institución.
- Ser un aporte para el desarrollo del fútbol nacional.

**EXPERIENCIA:**

- Respetar y valorar el conocimiento desarrollado durante años de trabajo honesto y de calidad, como guía de la actividad de la institución.
- Reconocer como un valor el proceso de formación de los participantes y el esfuerzo por construir su experiencia deportiva.

**HONESTIDAD:**

- Actuar honradamente con su labor sin permitir que intereses ajenos a la naturaleza del deporte intervengan en el desarrollo de los deportistas.
- Prodigar a todos los participantes las mismas oportunidades para el crecimiento y formación.
- Cumplir a cabalidad con las ofertas de servicio realizado a nuestros clientes.

**IDENTIDAD:**

- Fomentar en sus clientes internos y externos el valor de identificarse con una causa y desarrollar un compromiso por llevarla adelante.
- Rendir homenaje a la trayectoria de la institución defendiendo con honor su causa.

**CONFIABILIDAD:**

- Practicar la correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace, siempre apegados a los valores institucionales.
- Estar al servicio de los clientes para colaborar con su bienestar y satisfacción total.

**INCLUSIÓN:**

- Facilitar la práctica del fútbol para toda aquella persona, sin distingo de edad, género o condición social, que quiera aprender, practicar, recrearse o profesionalizarse a través del fútbol.

**EXCELENCIA:**

- Trabajar de manera eficaz a través de su metodología exitosa a lo largo de los años en la calidad total de la práctica del fútbol, devolviéndole a este deporte el respeto que se merece.
- Ser eficientes en las propuestas y resultados, sin renunciar a la práctica de los valores de la institución.

**EMPRENDIMIENTO:**

- Caminar un paso delante de la competencia con la autoridad de su larga y bien reconocida experiencia.
- Persistir en llevar adelante programas y prácticas innovadoras que benefician a elevar la calidad de su servicio y la oferta al público en general.
- Ampliar su campo de servicio y negocio hacia todas las áreas relativas a la práctica del fútbol.

## **COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN:**

- Perseguir el cumplimiento de sus objetivos en base al trabajo en equipo de sus líderes, colaboradores, participantes y comunidad en general.
- Poner al servicio del triunfo del equipo, las capacidades individuales para potenciar los resultados minimizar las limitaciones.

### **1.7 Sistemas Comunicacionales**

#### **1.7.1 Internos**

GRAF contempla en su día a día varios medios de comunicación, los cuales tienen como fin estar en contacto permanente entre los miembros internos de la empresa. Las herramientas que se utilizan son:

- Correo Electrónico empresarial
- Comunicados escritos
- Correos internos con padres de familia
- Reuniones permanentes

A pesar de que son medios efectivos de comunicación, es importante que éstos sean actualizados continuamente y sean constantes. Se debe tomar en cuenta que la empresa desea tener un contacto inquebrantable con sus públicos internos.

#### **1.7.2 Externos**

GRAF mantiene una comunicación permanente y abierta con sus públicos externos utilizando diferentes métodos y herramientas. Es de suma importancia que la empresa esté siempre en contacto con sus públicos de interés y mantenga sus canales de comunicación funcionales. Entre las herramientas comunicacionales que utiliza GRAF externamente se encuentran las siguientes:

- Redes Sociales (Facebook, Twitter)
- Página Web

Estos sistemas han permitido que GRAF tenga un mayor alcance con sus públicos de interés, además han logrado obtener un feedback, lo cual es fundamental para el crecimiento de sus relaciones.

Estas herramientas han permitido que diferentes públicos tengan un contacto cercano con la empresa. Cuando GRAF ha realizado giras internacionales, son estos medios los que han permitido que los padres de familia tengan una forma de comunicación con los estudiantes y experimenten los torneos a través de fotografías y videos. Adicionalmente, las redes sociales permiten que los públicos estén atentos a nuevas publicaciones.

### **1.8 Políticas de la Organización**

GRAF cuenta con un reglamento interno el cual será expuesto a continuación y el cual es de completa autoría de la empresa.

#### **REGLAMENTO INTERNO**

Las presentes normas constituyen el Reglamento Interno para el personal y cada trabajador de esta empresa al recibir un ejemplar del mismo, queda obligado a la observancia de todas y cada una de sus cláusulas.

Estas disposiciones podrán ser modificadas por la Empresa, lo que se hará conocer ya sea en forma directa y por escrito a cada uno de los dependientes o por medio de notas u órdenes de servicios que serán insertadas en avisadores especiales ubicados en lugares visibles a todo el personal.

**CONDICIONES DE INGRESO:**

**Artículo 1º:** Serán requisitos indispensables para ingresar como colaborador/a en esta Empresa:

- a) Cédula de Ciudadanía o documento de identificación en caso de extranjeros
- b) Certificado médico que acredite su aptitud para el trabajo
- c) Certificados de trabajos anteriores (2), si hubiere tenido otra ocupación
- d) Certificado de afiliación al IESS.
- e) Someterse al examen pre ocupacional a cargo del médico de la Empresa, aportando todos los datos que se le requieran que tendrán el valor de declaración jurada. Se deberá someter a los reconocimientos médicos periódicos que disponga GRAF.
- f) Suscribir y completar la solicitud de empleo y los formularios que la Empresa indique, antes y durante la relación contractual, los que tendrán carácter de declaración jurada no siendo responsable el/la colaborador/a -en ningún caso- por las consecuencias que pudieran surgir de manifestaciones falsas u omisiones maliciosas, sin perjuicio del derecho que tiene la misma de aplicar las sanciones pertinentes una vez comprobadas las mismas.
- g) Someterse, cuando la Empresa así lo disponga, a evaluaciones que podrán servir de base para la fijación de nuevos sueldos, premios o pase de categoría.
- h) Obligarse a cumplir con la mayor eficiencia y comprometerse a desempeñar de buena fe las funciones que se le confían.
- i) Conocer el presente reglamento y comprometerse a su cumplimiento.

**ASISTENCIA, HORARIOS Y PERMISOS:**

**Artículo 2º:** Todo el personal está obligado a ajustar su asistencia a los horarios que la Empresa tiene establecidos o los que pudiera establecer según la estación temporal en que se trabaje, las tareas que se realicen y las necesidades del trabajo.

**Artículo 3º:** El personal deberá encontrarse en su lugar de trabajo 10 minutos antes de la hora fijada para su iniciación. Así mismo en el caso de eventos y competencias deberá presentarse con una hora de anticipación.

**Artículo 4º:** Las disposiciones relacionadas con la entrada y salida deberán ser cumplidas rigurosamente por el personal salvo casos de fuerza mayor o permiso otorgado por la Empresa.

**Artículo 5º:** El personal que por razones especiales deba faltar a su trabajo, solicitará el correspondiente permiso por escrito a GRAF con sus respectivos sustentos, quien avalará las causas para su otorgamiento o denegación y lo deberán solicitar con un día de anticipación de acuerdo a la causa. En idéntica forma se procederá con los permisos de salida antes de finalizar la jornada de labor en la primera hora de trabajo. Con posterioridad a esos términos no se dará curso a ningún pedido, salvo caso de fuerza mayor. Esto aplicará únicamente al personal staff.

**Artículo 6º:** En todos los turnos existirá una tolerancia de cinco minutos en llegada sin descuento de tiempo y hasta un máximo de tres veces por mes calendario. Excedida esta tolerancia, todo dependiente que llegue tarde deberá previamente exponer el motivo que ocasionó la demora, reservándose la Empresa el derecho de permitir o denegar la entrada, sin perjuicio del descuento salarial pertinente y de la pérdida de premios por asistencia y puntualidad, además de la aplicación de sanciones correctivas adecuadas. Siendo que se descontará el 50 % del valor de la hora de trabajo por inasistencia a capacitaciones y del 100% por faltar a los entrenamientos.

**ENFERMEDADES INCULPABLES:**

**Artículo 7º:** Todo colaborador/a deberá someterse en cualquier momento a los exámenes y/o verificaciones médicas que la Empresa disponga en forma individual o colectiva, ya sea en cumplimiento de disposiciones legales o por propia determinación del/la colaborador/a.

**Artículo 8º:** El trabajador que deba faltar a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo a GRAF y justificar con la presentación del certificado que contenga el número de registro del médico en el cual se justifique la enfermedad y el respectivo aval del IESS.

**Artículo 9º:** En todos los casos de enfermedades crónicas, de larga duración o enfermedades infecto-contagiosas, etc., no se admitirá el reintegro del trabajador antes de haber pasado por el servicio médico de la Empresa, quien resolverá su admisión.

**AUSENCIA AL TRABAJO:**

**Artículo 10º:** El/la colaborador/a que no pueda concurrir al trabajo por cualquier causa de fuerza mayor, queda sujeto a las mismas normas establecidas en los artículos 7º a 9º de este Reglamento Interno.

**Artículo 11º:** Toda ausencia al trabajo por más de un turno sin previo aviso o sin reunir las formalidades enunciadas en el artículo 8º de este Reglamento, dará lugar a que la Empresa conmine al dependiente a reintegrarse al trabajo en el término de 24 horas, bajo advertencia de considerar su ausencia como abandono de trabajo.

**DOMICILIO:**

**Artículo 12º:** El trabajador, en caso de cambio de domicilio y/o teléfono, deberá comunicar a GRAF de inmediato por escrito. El domicilio últimamente

comunicado es constancia que guardará GRAF, y es el único que se tomará en cuenta para todos los aspectos que hacen a la relación de trabajo o su terminación, siendo válida cualquier notificación efectuada en el mismo, se encuentre o no presente el trabajador.

#### **CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS:**

**Artículo 13º:** Toda persona que intente salir con materiales de propiedad de GRAF sin su respectiva autorización, será motivo de despido.

#### **VESTUARIOS:**

**Artículo 14º:** El personal deberá asistir a los entrenamientos con el vestuario adecuado para la actividad a realizar, principalmente el uso de los uniformes de acuerdo al horario establecido.

Así mismo, el personal que trabaje en oficina o que asista a la misma, deberá guardar una adecuada vestimenta acorde al lugar de trabajo.

#### **MATERIALES Y OTROS ELEMENTOS DE TRABAJO:**

**Artículo 15º:** Es obligación primordial del trabajador usar debidamente y conservar en buen estado los materiales, instrumentos, uniformes y demás implementos que se le confían para la prestación de sus servicios, debiendo devolverlos – al término de su utilización - en iguales condiciones que las que le fueron entregadas, salvo el deterioro natural, destrucción que provenga de caso fortuito, vicio de la cosa o hechos de terceros ajenos a la voluntad del trabajador. Del hecho, deberá comunicar a su jefe inmediato a fin de ser subsanada inmediatamente.



**HIGIENE Y PRESENTACION PERSONAL:**

**Artículo 16º:** El personal debe observar rigurosamente las medidas que GRAF establezca para prevenir accidentes y deberá tener especial cuidado en su presentación personal, entendiéndose como la pulcra e impecable presentación, como modelo de conducta para sus dirigidos. A quienes se les entregue ropa de trabajo para el desempeño de sus tareas, se les exige que ésta sea lavada y planchada por lo menos una vez a la semana antes de ser utilizada, pudiendo la Dirección oponerse al ingreso del dependiente en caso que no reúna estos requisitos.

Será motivo de sanción disciplinaria pertinente configurando culpa grave su negligencia.

**LIMPIEZA:**

**Artículo 17º:** Se deberán mantener limpios y ordenados los lugares de trabajo, bodegas, materiales y otros elementos. El Encargado de la Sección asumirá personalmente la responsabilidad de ello, debiendo entregar en buenas condiciones de limpieza a quien le corresponda que recibirá el mismo, dejando constancia de cualquier anormalidad.

**VACACIONES:**

**Artículo 18º:** La Dirección fija las fechas de iniciación de las vacaciones anuales de acuerdo a las disposiciones legales, tomando en especial consideración las necesidades del trabajo y su fecha de ingreso a la Empresa. Todo aquel que desee o necesite tomar su licencia anual en una fecha determinada, deberá solicitarla por escrito, con una anticipación de 30 días por lo menos para que la Dirección de GRAF estudie si dentro de las posibilidades del trabajo puede concederse como requiere el/la trabajador/a y a su vez prevea el respectivo reemplazo.

## **EXPEDIENTE PERSONAL Y CAMBIO DE ESTADO FAMILIAR:**

**Artículo 19º:** Para cada colaborador/a, GRAF llevará al día un expediente donde además de sus datos personales y los formularios iniciales, contendrá las siguientes anotaciones:

- a) Asistencia y puntualidad.
- b) Faltas cometidas y las respectivas medidas aplicadas.
- c) Iniciativas, hechos o acciones que importen un ejemplo y estímulo para el personal en general.
- d) Carpeta médica.
- e) Calificaciones que por varios conceptos merezca de sus superiores.
- f) Evaluación anual
- g) Promociones y aumentos de sueldo.

## **REGLAMENTO DE SECCIONES:**

**Artículo 20º:** Todo el personal deberá dar cumplimiento estricto a las reglamentaciones internas de cada sección que se dicten – Deportivas y/o Administrativas - y a las órdenes que GRAF imparta a través del personal responsable.

## **REMUNERACION:**

**Artículo 21º:** El pago de sueldos correspondiente a cada trabajador/a será abonado por GRAF de conformidad a lo estipulado en el contrato de trabajo y dentro de los primeros cinco días del mes. Éste será cancelado con cheque o por transferencia bancaria personal.

## **ADELANTOS DE REMUNERACIONES:**

**Artículo 22º:** Todo trabajador que desee solicitar un anticipo de su remuneración deberá llenar el formulario que proveerá GRAF, donde deberá

anotar, además de su datos personales, la/s causa/s por las que requiere tal adelanto, a efectos que se analice debidamente el pedido y se tome resolución.

### **PROHIBICIONES:**

**Artículo 23º:** Además de observar las normas generales de disciplina, educación y respeto recíprocos, que hacen a la colaboración y solidaridad entre las partes, el personal deberá cumplir estrictamente y abstenerse en particular de realizar los hechos o acciones siguientes, considerándose falta grave su inobservancia o incumplimiento a las disposiciones siguientes:

- a) No cumplir con los principios y metodología de GRAF
- b) Sostener enfrentamientos personales con los usuarios del servicio y funcionarios;
- c) Conversar o distraerse durante las horas de trabajo o distraer la atención de sus compañeros. El contacto entre el personal deberá limitarse exclusivamente en las horas de labor a los asuntos vinculados con el trabajo;
- d) Dirigirse a un superior jerárquico para formular consultas o quejas sin hacerlo previamente con el superior inmediato;
- e) Faltar reiteradamente a las normas de asistencia y puntualidad;
- f) Molestar, pelear, importunar, dirigirse bromas o faltarse el respeto entre sí y/o a sus superiores o dirigidos;
- g) Cometer actos de indisciplina, sabotajes o injurias;
- h) Abandonar las tareas antes del horario de trabajo fijado;
- i) No usar o dejar de usar los elementos que GRAF provee y cuyo uso es obligatorio e indispensable;
- j) Recibir visitas en horas de trabajo;

La enunciación de estos hechos es meramente informativa y no limitada, es decir, que no excluye otras situaciones que menoscaben la autoridad de GRAF o atente contra la buena o normal marcha de la Academia.

## **INFRACCIONES Y SANCIONES DISCIPLINARIAS:**

**Artículo 24º:** La inobservancia de cualquiera de las normas contenidas en este Reglamento Interno, autoriza a GRAF a imponer las sanciones pertinentes, que consistirán -según la gravedad de la falta o reincidencia y en concordancia con el Código del Trabajo:

- a) amonestación verbal, con llamada de atención;
- b) amonestación por escrito;
- c) suspensión;
- d) despido.

La enumeración precedente no es específica, sino simplemente una enunciación, no significando asimismo un orden de anticipación, ya que la Empresa aplicará la sanción –como se indica precedentemente- en un todo de acuerdo con la gravedad y/o reiteración de las faltas.

## **NORMA COMPLEMENTARIA:**

**Artículo 25º:** GRAF deja expresa constancia en el presente que el correo electrónico (e-mail), personalizado o no, a disposición en cada una de las terminales utilizadas por los trabajadores son de exclusivo uso profesional, quedando terminantemente prohibido el envío o la recepción de correos electrónicos particulares o de actividades ajenas a GRAF. Tómese constancia que no se pretende alterar el derecho de privacidad del colaborador/a, sino que se reglamenta el uso de una herramienta de trabajo.

Adicionalmente se considera de carácter mandatorio el uso del correo oficial para comunicarse y mantenerse informado de cualquier tema laboral.

Asimismo la empresa se arroga el derecho de verificar, por los medios que crea conveniente, las páginas "web" frecuentadas por cada colaborador/a para determinar específicamente la utilización profesional del servicio de internet.

## **NORMA GENERAL:**

**Artículo 26º:** El presente Reglamento deroga y deja sin efecto cualquier otra disposición anterior que hubiera emanado de GRAF o hubiese sido permitida por la misma, ya sea en forma verbal o escrita.

NOTA: Tomado del Reglamento Interno de GRAF realizado en 2013

### **1.9 Acciones de RSE realizadas**

Desde que GRAF abrió sus puertas e inició sus actividades, se han realizado acciones específicas de Responsabilidad Social Empresarial. Las actividades que se mantienen hasta el presente se enlistan a continuación:

- Padrinos GRAF. Se ayuda económicamente a personas fuera del área de Lumbisí, a través de padres de familia que voluntariamente apadrinan a una persona y asumen los costos económicos de su entrenamiento.
- Programas continuos de reciclaje.
- Cuidado de las áreas verdes sin utilización de químicos típicamente utilizados para mantener las canchas de fútbol.
- Becas para alumnos de escasos recursos económicos. GRAF otorga becas para alumnos de escasos recursos para que puedan ser parte de los entrenamientos continuos.
- Convenios de costos especiales para miembros de la comunidad de Lumbisí.
- Creación de planes y proyectos para financiar giras deportivas nacionales e internacionales para alumnos con escasos recursos. Se realizan proyectos para poder financiar los costos de los viajes para los alumnos que no puedan asumirlos.

## Capítulo II

### 2. Responsabilidad Social Empresarial

#### 2.1 Definición de la Responsabilidad Social Empresarial

Es necesario, para el desarrollo exitoso del trabajo de titulación, dar una definición a la Responsabilidad Social Empresarial. De esta manera se logrará tener una visión más clara para que se logre tratar del tema con más profundidad.

Fernández, menciona que la RSE (Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa) es una contribución voluntaria que realizan las empresas para lograr obtener una mejor sociedad y medio ambiente. (Fernández, R., 2009, p.17)

“La habilidad de una empresa de relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean mutuamente benéficas para la compañía y para la sociedad.” (Koonzt, H., Weihrich, H., Cannice, M., 2008, p.45)

En los últimos años sin embargo, se ha visto a la RSE como una manera de gestión empresarial. CERES<sup>1</sup> definió la RSE como una estrategia empresarial, siendo esta uno de los ejes principales de la misión organizacional.

“Una nueva forma de hacer negocios, donde la empresa gestiona sus operaciones teniendo en cuenta lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los colaboradores, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medioambiente y las generaciones futuras.” (Forum empresa-BID)

---

<sup>1</sup> CERES - Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social.

La RSE no es un término extraño para GRAF. La empresa ha realizado varias actividades las cuales podrían ser consideradas como responsabilidad social empresarial. Estas actividades, sin embargo no han sido planeadas estratégicamente, además no han sido comunicadas a sus públicos estratégicos.

“La responsabilidad social de la empresa o empresarial (RSE) ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente.” (Fernández, R., 2009, p.19)

## **2.2 Enfoques y Dimensiones**

Se puede decir que existen varias dimensiones que conllevan lo que es la responsabilidad social empresarial. Entre estos se puede nombrar a los siguientes:

- “1. Actores.
2. Tiempo (continuidad).
3. Grado de transcendencia en la organización (interna o externa).
4. Resultados (económicos, sociales, ambientales)” (CODESPA, 2012, p. 13).

A partir de esta cita podemos decir que estos elementos son fundamentales para la existencia de la RSE.

A continuación se profundizará acerca de cada elemento para poder tener una comprensión más amplia de los mismos.

**Actores:**

“En relación a la dimensión de los actores de la Responsabilidad Social, conocidos como stakeholders o grupos de interés, idea en la cual subyacen los intereses y los recursos de poder de cada uno.” (CODESPA, M., López, M., 2012, p.13)

Como se puede notar, los stakeholders serán los públicos de interés a los cuales la RSE va a estar ligada. Las empresas deberán trabajar para complacer las necesidades de estos grupos.

En la publicación realizada por CERES, Fundación CODESPA y el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación en conjunto con la Universidad Andina, en la cual se realizó una profunda investigación, se menciona que se puede nombrar a stakeholders voluntarios e involuntarios. Los primeros, son aquellos que poseen una relación directa de la empresa como: los clientes o los proveedores. Y, los involuntarios, son: los que se encuentran dentro del entorno empresarial como las comunidades aledañas por ejemplo.

“Para estos autores, es necesario repensar y reestructurar la organización de la empresa, ya que se hace imperativa la incorporación de la Responsabilidad Social como una parte integral del negocio. Las relaciones con los grupos de interés son muy importantes para la supervivencia y expansión de los negocios de la empresa.” (CODESPA, 2012, p. 14)

**Tiempo:**

Esa dimensión será atribuida más que nada a la sostenibilidad de la RSE.

“En la práctica, desafortunadamente, las acciones sociales no disponen generalmente de una visión de largo plazo por parte de la empresa. Esto significa decir que si las presiones externas disminuyen por parte del entorno, muy probablemente el empresario disminuirá los recursos destinados a esos programas que vinculan la empresa socialmente responsable. Para fomentar



esta iniciativa, se está tratando de incorporar la idea de sostenibilidad y de valor compartido.” (CODESPA, 2012, p.15)

Como se puede notar, la RSE no es un proyecto que tenga una larga durabilidad en las empresas, sin embargo GRAF es una excepción. Como se mencionó anteriormente, la empresa ha realizado acciones de RSE que se han mantenido consistentemente. Es importante que GRAF intente mantener una visión largo plazo a cerca de sus acciones de RSE para poder comunicarlas satisfactoriamente.

“Cuando la Responsabilidad Social es motivada por principios sólidos, el riesgo de discontinuidad de los programas vinculados con lo ambiental, de trabajo y comunitario pasa a no existir, pues estos valores están incluidos en la cultura de la empresa.” (CODESPA, 2012, p.16)

#### **Grado de trascendencia en la organización:**

El grado de trascendencia se podría explicar cómo la creación del valor que tengas las acciones de RSE dentro de una empresa, la cual va a llevar a ésta a una transformación.

“La tendencia de una nueva generación de la Responsabilidad Social de empresas es llegar a la etapa transformativa, cuyos principios se basan en la creación de valor, en la gobernanza corporativa, en una identificación de contribución real a la sociedad y a la integridad y preservación ecológica. De esta forma se alcanzaría a mantener la sostenibilidad y no tan solo a teorizar sobre las funciones socialmente responsables.” (CODESPA, 2012, p.16)

Ya que para GRAF, sus acciones ya implementadas han tenido un significado real, se podría reiterar que la RSE tiene una gran trascendencia dentro de su empresa

**Resultados:**

“Dentro de la perspectiva del concepto de Triple Bottom Line, se defiende que los resultados empresariales pueden ser de tres tipos: económicos, sociales y ambientales. Sin embargo, existe otra propuesta de incluir también resultados otros como la gobernanza corporativa. Esta perspectiva viene asumiendo una relevancia cada vez mayor en la agenda empresarial y pública” (CDESPA, 2012, p.17)

De acuerdo a la investigación realizada por CERES y la Universidad Andina la tendencia actualmente está en que no existe un modelo exacto para realizar la medición de los resultados, sin embargo han presentado un cuadro con los ejemplos más comunes de indicadores para la medición de las variables tanto económicas como sociales y ambientales.

Tabla 1. Indicadores de medición

<p><b>Medidas Económicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresos al personal.</li> <li>2. Costo del subempleo.</li> <li>3. Establecimiento del tamaño.</li> <li>4. Crecimiento del trabajo.</li> <li>5. Distribución del empleo por sector.</li> <li>6. Porcentaje de empresas en cada sector.</li> <li>7. Ingresos por sector que contribuye para el producto interno bruto.</li> </ol>
<p><b>Medidas Sociales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasa de desempleo.</li> <li>2. Tasa de participación de la fuerza laboral femenina.</li> <li>3. Ingresos promedio por familia.</li> <li>4. Pobreza relativa.</li> <li>5. Porcentaje de la población con estudios de bachillerato concluidos.</li> <li>6. Crímenes violentos por cápita.</li> <li>7. Expectativa de vida y salud ajustada.</li> </ol>
<p><b>Medidas Ambientales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado de concentración de dióxido de azufre.</li> <li>2. Grado de concentración de óxido de nitrógeno.</li> <li>3. Consumo de electricidad.</li> <li>4. Consumo de combustible.</li> <li>5. Gestión de residuos sólidos.</li> <li>6. Gestión de residuos peligrosos.</li> <li>7. Cambios en el uso de la tierra.</li> </ol>

Tomado de (CODESPA, 2012, p.18)

## 2.3 Tipos de Responsabilidad Social.

Ricardo Fernández (2009) menciona y clasifica varios tipos de Responsabilidad Social Empresarial.

- **“Responsabilidades primarias:** Dice que estas se ligan directamente con la actividad de la empresa. No representan sin embargo al corazón de la empresa.
- **Responsabilidades secundarias:** Estas se refieren a mejorar cualquier efecto que podría tener en los grupos interdependientes de la empresa.
- **Responsabilidades terciarias:** Por último, las responsabilidades terciarias tratan de mejorar aspectos específicos del entorno a través de actuaciones de la empresa. Estas van más allá de su actividad. (Fernández, R., 2009, p.36)

### 2.3.1 Responsabilidades primarias:

Como explica Fernández, las responsabilidades primarias vendrían a representar el corazón de la empresa como por ejemplo, respetar los derechos humanos con condiciones de trabajo digno. GRAF ha logrado conseguir que sus responsabilidades primarias sean respetadas y consistentes. Por ejemplo se acostumbran siempre a respetar todas las leyes y normas tanto de sus contratos como de las políticas nacionales y actuar siempre al margen de ellas. A demás de que realizan actividades que van más allá de lo que dicta la ley.

### 2.3.2 Responsabilidades Secundarias:

Al respecto de este tipo de responsabilidades Fernández sugiere que éstas conllevan más esfuerzos y se aplicará solamente si son factibles. Por ejemplo, menciona el proporcionar empleo estable o proveer de formación permanente. En este caso GRAF ha conseguido un esfuerzo extra para realizar este tipo de acciones. Por ejemplo, GRAF ha celebrado colectivamente éxitos y

reconocimientos a equipos ganadores y no ganadores en competencias tanto nacionales como internacionales. También ha propiciado un ambiente en el que cualquier trabajador pueda aportar con iniciativas para cambios y mejoras en los procesos de la empresa, entre otros.

### **2.3.3 Responsabilidades terciarias.**

Estas responsabilidades se basan en asignar recursos y está ligada con los intereses de trabajadores y comunidades aledañas. Fernández comenta que un ejemplo de estas acciones serían: facilitar alimentación si son actividades fuera del hogar, organizar actividades recreativas en la empresa e incluso participar en proyectos de desarrollo social o patrocinar en actividades artísticas y culturales.

GRAF no ha trabajado tan profundamente en sus responsabilidades terciarias, sin embargo ha realizado acciones sueltas relacionadas. A pesar de esto sí han adoptado la política de ser una “nueva cultura de empresa” la cual se basa en que sus alumnos adopten una cultura de salud y de valores deportivos, estimulando valores como lo son la responsabilidad, el trabajo en equipo, la importancia en la salud física, entre otros. Estos valores son proyectados diariamente en las prácticas para que queden en el inconsciente de los alumnos y logrando así ser una empresa que se dedica no solo a la enseñanza del fútbol sino también al desarrollo integral de las personas.

### **2.4 Impactos de la RSE en la empresa.**

Varios estudios han afirmado que la implementación y comunicación de prácticas de RSE han podido lograr que las empresas obtengan resultados positivos. A continuación se enlistarán varios resultados según el Proyecto “Alianza para el Desarrollo Iniciativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a Través de una Cooperación Innovadora entre ONG, PERSONAS, Sector Público y Universidades del Ecuador”.

1. “Mayor eficiencia en los procesos; al invertir en formación y educación de una comunidad, una empresa puede garantizar personal local cualificado para sus actividades, optimizando los recursos con la admisión de personal.
2. Generación de nuevos negocios; especialmente si la empresa se inserta en una red de Responsabilidad Social, puede obtener mayor visibilidad y se asocia a otras instituciones que comparten la misma preocupación.
3. Gestión del talento humano; si la Responsabilidad Social es transversal en la organización, puede generar mayor compromiso en sus colaboradores y grupos de interés, fomentando el sentido y orgullo de pertenencia con la institución y aumentando la apropiación del negocio, lo que consecuentemente reduce costos relacionados con la rotación de personal e incrementa la productividad.
4. Aspecto comercial; el reconocimiento social genera mayor fidelidad en sus proveedores, una vez que se asocia a una imagen corporativa de transparencia y ética.
5. Reconocimiento social; la legitimidad empresarial constituye un factor cada vez más importante en la opinión de consumidores y clientes cuando van a decidir por una marca, y fomenta la fidelización hacia la empresa.
6. Aspecto legal; relacionado con evitar costos por no respetar el marco normativo y regulatorio.” (CODESPA, 2012, p. 11)

A partir de estos estudios, se ha podido comprobar que las acciones de RSE serán completamente benéficas para las empresas que implementen estas prácticas.

GRAF se encuentra en una etapa en la cual es necesario que empiece a comunicar sus acciones de RSE, de otra manera, éstas no serán apreciadas ni valoradas por sus públicos de interés.

## **2.5 RSE como estrategia corporativa.**

“Sin duda, las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa mejoran la competitividad global a través de la disminución de costes y generación de valor asociado a la optimización de la calidad de los productos o servicio así como por la mejora del medioambiente y de la calidad de vida de la sociedad.” (Fernández, R., 2009, p.27)

Como menciona Ricardo Fernández García, la RSC dará un valor tanto a la empresa como al público al cual estas acciones estén dirigidas. Además, menciona que la RSC es una actividad empresarial estratégica competitiva, la cual se basa en que cada empresa tiene una responsabilidad con todos sus públicos e interés.

GRAF, toma muy en serio la relación con sus públicos de interés además de que poseen una necesidad filantrópica de ser responsables socialmente y, es por esta razón, que decidieron implementar prácticas de RSC.

“Sin embargo, las acciones filantrópicas de una empresa o de un empresario son conexas a sus actividades centrales, mientras que la RSE es una de las dimensiones de la actividad principal de la empresa.” (Fernández, R., 2009, p.29)

“La incorporación de los conceptos de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social de la gestión empresarial, que se ven expresados en muchos de los informes elaborados por las empresas (financieros, sociales, de sostenibilidad, etc.), marca una nueva tendencia que contribuye a un mejor desempeño económico de las compañías, a un aumento de su competitividad, y por ende de su valor. Ello es posible observarlo en la trayectoria de distintos índices bursátiles especializados como el Dow Jones SustainabilityIndex (DJSI) y el FTSE 4 GOOD que ha diseñado indicadores que permiten mostrar el desempeño ambiental y social de las empresas.” (Núñez, G. 2003, p.8)

Como explica la autora Núñez, las acciones orientadas a la RSE ayudarán a que la empresa incremente varios factores, como la competitividad y su valor frente a otras empresas con similares objetivos.

## **2.6 Incorporación de la RSE como estrategia empresarial.**

“Parece que existe consenso sobre que la RS debe ser estratégica, o de que la RS puede convertirse en un enfoque estratégico de diferenciación y de competitividad. Incluso se promulga que no puede estar divorciada de la estrategia empresarial por la naturaleza de ambas, y debido a que por un lado es relevante el desarrollo sostenible siempre y cuando traiga consigo beneficios, lo que finalmente va a convertir a la empresas en atractivos para inversionistas y a su vez los consumidores estarán satisfechos en adquirir productos y servicios. Pese a ello, la realidad es que aún existe un amplio número de empresas que no conoce cómo incorporar la Responsabilidad Social en su estrategia y en el modelo de gestión.” (CODESPA, 2012, p. 35)

Al analizar este fragmento, se podría afirmar que es necesaria la incorporación de las prácticas de RSE en la estrategia empresarial y en los modelos de gestión de cada empresa. Es muy importante que GRAF empiece a analizar la posibilidad de realizar esta incorporación para que se formalice la RSE dentro de sí mismo y se pueda realizar un plan de comunicación como estrategia diferenciadora.

“Para constituirse en modelo de gestión, la Responsabilidad Social no debe estar aislada de la perspectiva institucional. Todo lo contrario, ha de ser transversal a toda la organización: debe estar plasmada en sus enunciados estratégicos de misión, visión y objetivos; debe estar conscientemente expresa en su planificación institucional, viabilizada en su filosofía y políticas; debe de ser ejecutada a través de las decisiones cotidianas y estratégicas; implementada en los programas o proyectos de las organizaciones; y ha de ser medible en sus indicadores de gestión, debe ser visible en la estructura



orgánica y funcional y contar con responsabilidades definidas de forma precisa. Y, fundamentalmente, debe verse plasmada en el día a día de las organizaciones y ser parte del imaginario de las personas que las forman y de los colectivos que se relacionan con ellos.” (CODESPA, 2012, p. 36)

Afortunadamente, GRAF posee algunos puntos que hacen que sus acciones de RSE estén a medio camino de incorporarse transversalmente a su institución. Por ejemplo, sus acciones, son estables y continuas; internamente todos conocen y colaboran con este tipo de acciones. Ahora es necesario que esto sea parte de su imagen institucional y que forme parte de una estrategia para poder diferenciarse de las demás escuelas de fútbol existentes en la ciudad.

“Es extremadamente importante que la práctica acompañe el discurso, especialmente para que la credibilidad de la organización ante los grupos de intereses no se vea afectada. No basta publicitar el compromiso con una gestión socialmente responsable. Es imprescindible que las políticas, los procedimientos, los resultados y la información estén claramente difundidos, y que muestren una práctica institucionalizada.” (CODESPA, 2012, p. 37)

## **2.7 Áreas de la RSE.**

La RSE tiene varias áreas en las cuales las empresas, como los empresarios pueden enfocarse. Entre estas están la: económica, cultural medioambiental y las adecuadas condiciones de trabajo.

“Por tanto podemos concluir que las áreas de responsabilidad corporativa son básicamente cuatro:

- La económica.
- La sociocultural.
- La medioambiental.
- Unas adecuadas condiciones de trabajo”. (Fernández, R., 2009, p.91)

### **2.7.1 Responsabilidad Económica.**

“Tradicionalmente esta responsabilidad se traduce en la búsqueda del máximo beneficio y el máximo valor para el accionista así como una óptima eficiencia y productividad. En otras palabras, maximizar los beneficios y la producción con los recursos de los que se dispone.” (Fernández, R., 2009, p.91)

Para lograr ser responsables económicamente, Fernández propone que una empresa debe crear un valor para públicos de interés de la empresa como lo son los accionistas, los clientes, proveedores, empleados y sociedad.

“Aunque resulte paradójico, RSC persigue la mejora productiva. No pretenden producir menos o peor para dañar menos, sino producir mejor y más disminuyendo el impacto generado. Y no olvidemos un detalle, cuanto más eficientes seamos, más competitivos seremos.” (Fernández, R., 2009, p.92)

### **2.7.2 Responsabilidad Sociocultural.**

Ricardo Fernández García implica a la responsabilidad sociocultural con varios ejes como lo son:

- Protección al consumidor.
- Lucha contra la corrupción.
- Comercio responsable.
- Desarrollo de la comunidad.

### **2.7.3 Responsabilidad Medioambiental.**

“La experiencia demuestra que las empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental son, a medio y largo plazo, más competitivas en el mercado internacional, en la medida en que el respeto de las normas en este ámbito estimula la innovación y la modernización de los procesos y los productos, y fomenta el uso de tecnologías más limpias. Del mismo modo, las

empresas internacionalmente competitivas están en mejores condiciones de invertir en nuevas tecnologías, más eficaces y limpias.” (Fernández, R., 2009, p.103)

En este fragmento podemos concretar que las prácticas de responsabilidad ambiental podrán ayudar a cualquier empresa a mejorar facetas como los procesos y los productos o servicios, e incluso obtener acogida internacional.

#### **2.7.4 Adecuadas condiciones de trabajo:**

En este punto, Fernández explica que existen varias facetas. Entre ellas están la conciliación de la vida laboral, explicada como la flexibilidad de la jornada laboral, además del trato justo y equitativo entre los miembros de la empresa. También habla de la faceta de la formación continua y el reciclaje, la cual permite atraer y retener personal calificado, además mantener a los miembros de la organización formados y entrenados.

Por último está la faceta de seguridad y salud laboral que separa en tres ámbitos:

- “En primer lugar, los referidos a la seguridad y salud de los empleados: la salud laboral, la prevención de riesgos laborales...”
- En segundo lugar, lo relacionado con el fruto de la propia producción empresarial, como la vigilancia sanitaria para que los productos o mercancías generados por las empresas no afectasen directa o indirectamente a la salud de los ciudadanos.
- En tercer lugar, la interacción de la producción con el medio ambiente: cómo los problemas de contaminación pueden ser factores de producción de enfermedad.” (Fernández, R., 2009, p.109)

## 2.8 Diferencia entre Marketing Social y RSE.

Es imprescindible para el entendimiento de esta tesis que se realice una diferenciación entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Marketing Social, ya que existen aspectos similares entre ambos y no debe confundirse el uno del otro.

Como se manifestó previamente, se puede reiterar que la RSE sugiere ser una contribución voluntaria y a largo plazo, la cual tenga como fin relacionar sus políticas con el entorno social, preocupándose tanto por la empresa como por la comunidad, creando un beneficio común.

A continuación se puede describir al Marketing Social de la siguiente manera:

“El marketing social busca el bienestar del mercado meta y de la sociedad en general, no la del mercadólogo. En este apartado, Andréasen hace énfasis en que todo programa de marketing social debe tener como finalidad un bienestar mayor para la sociedad, aunque el principal beneficiario sea el mercado meta seleccionado, es decir, el individuo y su familia.” (Pérez, L., 2004, p.4)

“Es el proceso de promoción para cambiar el comportamiento individual con el fin de aliviar los problemas sociales. Este proceso incluye el uso de las cuatro P's (Producto, Precio, Plaza, Promoción), investigación de la audiencia, su segmentación, análisis competitivo y enfoque en el intercambio.” (Pérez, L., 2004, p.5)

A partir de esta premisa se podría encontrar diferencias entre ambos términos, los cuales se basan en que el Marketing social busca a través de una amplia investigación una necesidad en la sociedad para realizar una campaña que ayude a solventar la problemática y ayudar a la comunidad, cuando la Responsabilidad Social Empresarial busca un beneficio mutuo entre la ciudadanía y empresa.

En el siguiente cuadro se despliegan algunas de las diferencias entre el Marketing Social y la Responsabilidad Social Empresarial sugerido por la Escuela de Organización Industrial (EOI)

Tabla 2. Diferencias entre RSE y Marketing Social

	Responsabilidad Social Empresarial	Marketing Social
1	La RSE podría definirse como la estrategia de gestión empresarial a través de la cual las compañías toman decisiones teniendo en cuenta la rentabilidad, la sociedad y el medio ambiente.	El marketing social es la serie de actividades que tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar alguna situación social y/o medioambiental.
2	La RSE si bien es un conjunto de acciones que contemplan a los distintos stakeholders de la compañía, no es una táctica, es la estrategia misma de la empresa y los beneficios percibidos si bien tocan la rentabilidad, se extienden a la reputación corporativa, el goodwill social, el sentido de pertenencia de los colaboradores, la valorización de acciones, entre otros muchos.	El marketing social es una táctica ejecutada en forma y tiempo determinados, aplicada a un segmento definido bajo objetivos empresariales donde la rentabilidad juega un papel fundamental.
3	La RSE es empresarial por definición y como tal, la mayoría de literatura y organizaciones promotoras, se alinean a ese concepto.	El marketing social puede ser ejecutado indistintamente por gobiernos, ONG, empresas e incluso empresas sociales.
4	La RSE es un estrategia permanente transversal a todas las áreas de una organización y enfocada a stakeholders	El marketing social es a final de cuentas, marketing, y para ejecutarse se tienen que dominar sus conceptos. En otras palabras, se establecen

		objetivos, mercados meta, pruebas de portafolio, focus group, ejecuciones en canal, medios, mediciones, ROI, y normalmente se realiza en forma de campaña anual.
--	--	--

Nota: Tomado de (EOI, 2012)

## Capítulo III

### 3. Comunicación Organizacional y Cultura Empresarial

#### 3.1 Definición de la Comunicación Corporativa.

La comunicación Corporativa va a ser de vital importancia para el desarrollo de este plan ya que será el pilar para comprender cómo se deberá comunicar las acciones de RSE que GRAF realiza con el fin de socializarlas a sus públicos de interés.

Desde hace mucho tiempo el término Comunicación Corporativa ha surgido en las organizaciones para tratar de definir lo que ellas son, hacen y cómo sus públicos las ven.

A continuación se expondrán varios términos y referencias sobre la Comunicación Organizacional o corporativa.

Capriotti señala que el término “comunicación corporativa” se ha utilizado particularmente para designar a toda comunicación utilizada por las empresas. (Capriotti, P., 1999, p.30)

“Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.” (Capriotti, P., 1999, p.30)

Como lo explica Capriotti, la Comunicación Corporativa busca crear un diálogo referente a las organizaciones.

“La comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de empresas e instituciones. En un entorno de competitividad creciente, dominado por la fuerza del mercado y la presión social, las organizaciones han tenido que replantearse nuevas e innovadoras formas de administración, para agregar valor a sus productos/servicios, a la marca y a su imagen pública.” (Enrique, A., Madroñero, G., Morlaes, F., 2008, p.9)

Joan Costa sugiere que todo lo que haga o diga la empresa será una forma de comunicación constante, es decir, la empresa nunca para de comunicar.

Fernando Martín, explica que sin la comunicación organizacional ninguna acción o servicio o producto de las empresas afectarían a sus públicos objetivos. Expone además que sin este tipo de comunicaciones nadie podría entender la cultura de una empresa ya que la comunicación es la que crea un vínculo empresa-público objetivo. (Martín. F., 2006, p. 29)

Fernando Martín explica que la Comunicación empresarial es lo que une a los públicos con la empresa. Ésta es la estrategia que las organizaciones usarán para darse a conocer.

Esta cita será de vital importancia para la investigación. Es aquí cuando se confirma que empresas como GRAF deben comunicar todas las acciones que están realizando. Sin la comunicación no tendrán el vínculo que necesitan para que sus públicos objetivos los vean y los perciban como la empresa ética y responsable.

Fernando Martín expone en su obra que Arrieta define a la comunicación organizacional como el sistema nervioso de las organizaciones. La comunicación organizacional tiene como fin implantar, fortalecer y transformar entre todos los colaboradores una actitud positiva en la empresa. (Martín. F., 2006, p. 30)

En su misma obra, Fernando Martín cita a Andrade y dice que la Comunicación Organizacional es un conjunto de mensajes que la organización o empresa expone para lograr interactuar con sus públicos de interés a través de herramientas de una manera organizada. (Martín. F., 2006, p. 30-31)

“...y las Relaciones Públicas como “conjunto de actividades y programas de Comunicación, efectuados por cualquier organización, para crear y mantener



buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una Imagen favorable”. (Martín. F., 2006, p. 31)

La comunicación organizacional constituye más que simples mensajes entre los públicos y las empresas, es la base para configurar una imagen ante sus públicos tanto internos como externos.

“creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su Imagen corporativa/institucional.” (Martín. F., 2006, p. 31)

A partir de esta cita, es necesario recalcar que la comunicación se debe manejar cuidadosamente ya que ésta afecta de diferentes maneras a los públicos de interés de las empresas. Lo que se comunica dará a conocer a estos públicos la imagen institucional.

“La comunicación es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la comunicación, y ésta con su entorno. La comunicación es el mensajero y el mensaje. El portavoz cualificador y amplificador de la identidad y de la cultura corporativa. Y no hay identidad ni cultura, ni estrategia ni acción positivas, si no son eficazmente comunicadas.” (Costa, J. 2009, p. 66)

Nuevamente, con la cita que antecede de Joan Costa, se puede corroborar que si una acción no está siendo debidamente comunicada, es como si no existiera. GRAF debe aprender a manejar su información estratégicamente y utilizar de una manera adecuada los medios de comunicación tanto interna como externa para poder relacionarse con sus públicos y poder comunicar su cultura y su identidad.

Como se ha mostrado, todas las definiciones tienen elementos en común como lo son los mensajes, los públicos, la imagen, la diferenciación, la organización, etc.

### **3.2 Comunicación Interna.**

“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Martín. F., 2006, p. 50)

Aquí se manifiesta que la comunicación interna pretende salvaguardar las relaciones con sus diferentes miembros a través de canales comunicativos internos.

Martín cita de igual manera a Donette, quien dice que la comunicación interna de una empresa tiene muchas posibilidades. Se dice que los gastos son amplios ya que se debería realizar una medición de la cultura organizacional para descubrir factores como los valores y los principios que motivan a los colaboradores de la empresa. (Martín. F., 2006, p. 51)

#### **3.2.1 Herramientas de comunicación interna.**

“Las herramientas más comunes a emplear en el proceso de la comunicación de empresas son:

A) Comunicación interna.

Intranet.

Boletines.

Comunicados.

Circulares.

Periódico interno.

Visitas de familiares.

Recepción de nuevos trabajadores.

Equipos de empresa (prácticas deportivas).

Comunicación con los sindicatos.

Buzón de sugerencias.

Círculos de calidad.

Tablones de respuesta y grupos de trabajo.

Protocolo y relaciones públicas.

Estrategia general de comunicación interna.” (Ramos, F., p. 58-59)

### **3.2.2 Comunicación Descendente**

“La comunicación descendente persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de información y transmisión y fortalecer los roles jerárquicos.” (Brandolini y González, 2009, p. 35)

La comunicación descendente ayudará a una empresa a que los colaboradores estén informados sobre las decisiones, metas, tareas, etc. Provenientes de la alta Dirección.

“La comunicación descendente procede de la dirección superior y progresa hacia abajo. El objetivo que persigue es el de mantener informados a los colaboradores de todos aquellos aspectos que le son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido” (Dasí, et al. 2000, pp.65-66)

### **3.2.3 Comunicación Ascendente.**

“La comunicación ascendente surge de los niveles bajos de la empresa, y su recorrido es justo contrario del descendente, nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo

estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa.” (Morales, et al. 2008,p.60)

Morales describe a la comunicación ascendente como la comunicación que empieza por los colaboradores de una empresa. Se podría decir que es lo contrario a la descendente. Este tipo de comunicación va a permitir que los colaboradores participen más y se sientan más parte de la toma de decisiones. Esto mantendrá a los colaboradores altamente motivados, sin embargo las altas direcciones deben confiar profundamente en la responsabilidad que eso conlleva.

#### **3.2.4 Comunicación horizontal.**

“La comunicación horizontal es la que se produce entre personas y departamentos que están al mismo nivel jerárquico: por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de información entre compañeros o iguales.” (Morales, et al. 2008, pp. 61-62).

Morales explica que este tipo de comunicación se basa en un persona pueda comunicarse de una manera eficaz y buscará la cooperación de cada área de trabajo.

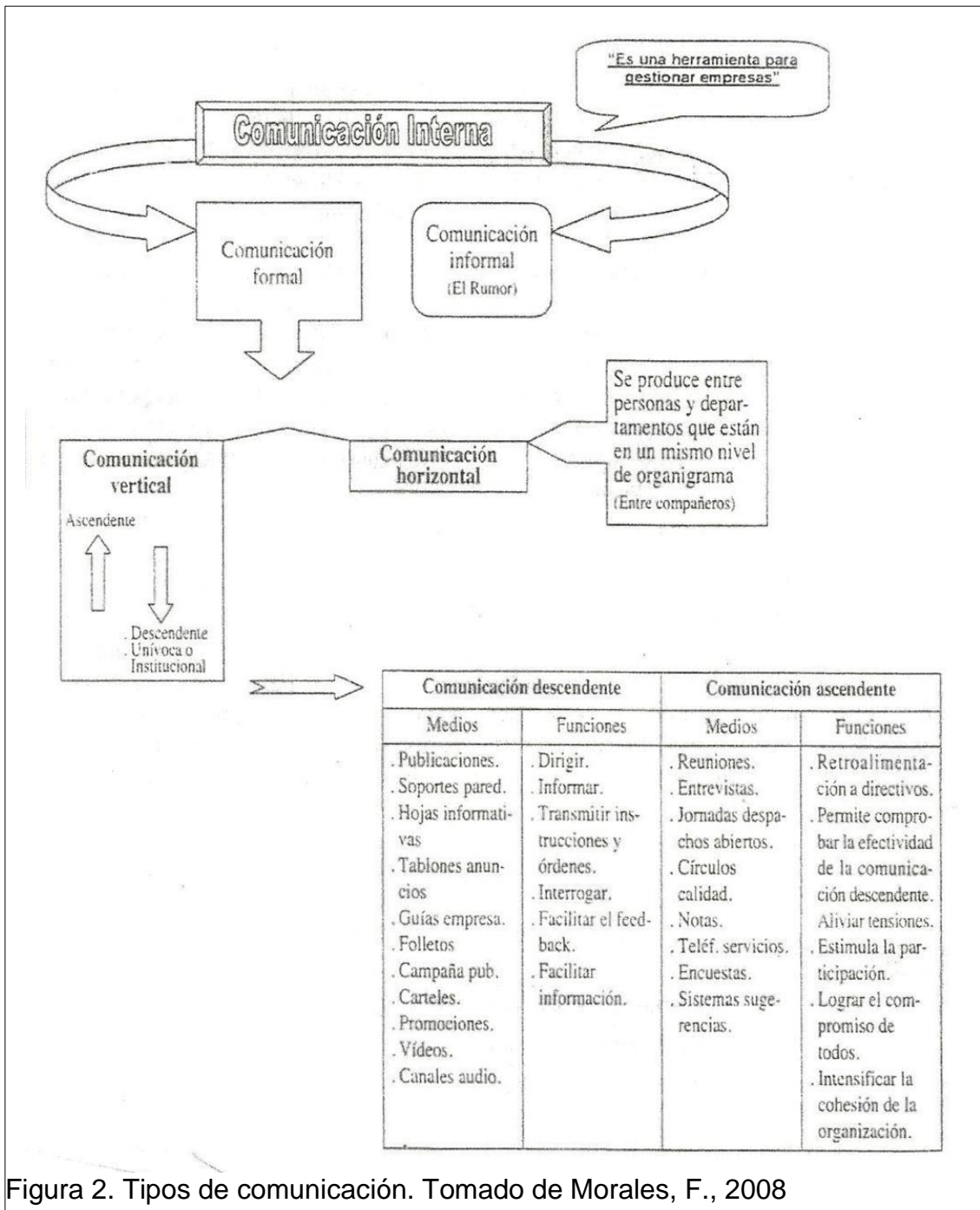


Figura 2. Tipos de comunicación. Tomado de Morales, F., 2008

En este cuadro se puede encontrar los diferentes tipos de comunicación que pueden existir en las empresas. Empieza explicando que en la comunicación interna existe la comunicación formal y la informal la cual se basa en los rumores. A partir de esto, demuestra que existe la comunicación vertical la cual puede ser ascendente o descendente y la horizontal, la cual se refiere a la comunicación que existe entre áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel del organigrama. Por último enlista los medios y las funciones de la comunicación ascendente y descendente.

### **3.3 Comunicación Externa.**

A continuación se expondrá un segmento el cual habla sobre la comunicación externa como contrapunto de la Comunicación Interna empresarial. En éste se presentará sus definiciones, herramientas utilizadas, sus funciones, entre otros.

“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 actividades, productos o servicios.” (Martín. F., 2006, p. 51)

En la siguiente premisa se expone las diferentes comunicaciones existentes para lograr mantener las relaciones con los públicos objetivos externos. Es importante destacar esta premisa, ya que para lograr crear una estrategia, es necesario saber los tipos de comunicación existentes.

- “La comunicación interindividual (de persona a persona): Es una comunicación de doble vía. Es un proceso de pregunta respuesta entre el individuo A y el individuo B. Es un diálogo.
- La comunicación de difusión: En este tipo de comunicación existe un solo emisor el cual utiliza herramientas que le den magnitud como los mass media. Los mensajes que emite son receptados por personas que se ignoran entre sí.

- Las comunicaciones que se producen en el interior del sistema: se refiere a la comunicación dentro de la empresa. Se refiere a construir una conciencia colectiva. Fomenta las relaciones y quiere trasladar la cultura hacia el exterior.” (Costa, J. 2009, p. 36)

Joan Costa explica que existen los tres tipos de comunicación previamente mencionados. Explica así, que la comunicación existe siempre y cuando existan 2 o más personas, refiriéndose a la interacción; La comunicación debe ser siempre el intercambio de información el cual tenga como objetivo demostrar la cultura de la organización.

### **3.3.1 Herramientas de comunicación externa.**

Según Fernando Ramos existen varias herramientas de comunicación externa.

#### B) “Comunicación externa.

Difusión de noticias de prensa.

Informes económicos.

Revista de empresa.

Noticias comparativas del sector.

Internet. WEB propia.

Correo electrónico.

Servicios permanentes de consulta.

Entrevistas acordadas.

Visitas de periodistas.

Conferencias de prensa.

Visitas a la fábrica.

La comunicación en situación de crisis.

Relaciones externas, protocolo, Relaciones públicas.” (Romo, F., p. 59)

Es de vital importancia conocer los tipos de herramientas comunicacionales existentes dentro de las empresas, de esta manera se podrá determinar si es

necesario que la empresa implemente, elimine o modifique alguna de éstas. Las herramientas de comunicación externa son la vía por la cual una empresa se va a mantener relacionada con sus públicos externos, por lo cual es valioso conocer las mismas.

### **3.4 Funciones de la Comunicación Organizacional.**

Según el autor Fernando Martín, la comunicación organizacional tiene varias funciones como lo son realizar acciones y actividades comunicacionales para mejorar la imagen institucional, crear estrategias comunicacionales y tener buenas relaciones con los stakeholders de la empresa. (Martín. F., 2006, p. 50)

La comunicación organizacional tiene funciones primordiales para una empresa, tal como lo explica Fernando Martín en la cita previa.

A partir de esta cita se nota claramente que las funciones de la comunicación organizacional están relacionada directamente con lo que se quiere lograr con este plan. Es decir, lograr a través de la comunicación, gestionar las acciones para lograr la ventaja competitiva de GRAF y conseguir que sus públicos tengan el conocimiento de que la empresa es una responsable.

### **3.5 Necesidad de la Comunicación en las empresas.**

Ramos piensa que la comunicación organizacional, debido a sus funciones, es necesaria y de vital importancia para cualquier organización.

“Son tres los factores que estimulan la comunicación de empresa:

- a) La presión de la competencia (Si los demás lo hacen, yo habré de hacerlo.)
- b) El diseño de la política de marketing.
- c) Las necesidades de la propia política de la Imagen de la empresa.” (Ramos, F. 2002, p.58)



Justamente en este enunciado se explica que uno de los factores que estimulan la comunicación de una empresa en la presión de la competencia. Este sería el factor que crea en GRAF la necesidad de realizar acciones de comunicación para diferenciarse de las diferentes escuelas y academias de fútbol de la ciudad a través de la RSE.

### **3.6 La estrategia y planificación comunicacional.**

Según varios autores, la comunicación corporativa se deberá usar de manera planificada y estratégica para así lograr el éxito de los objetivos empresariales.

“La comunicación no puede ser sino estratégica. El uso que hoy se hace de la Comunicología pone en evidencia sus propiedades importantes y únicas: su potencia estratégica, su naturaleza vectorial y su función táctica e instrumental. Todo en uno.” (Joan, C. 2009, p. 40)

Como se menciona en la siguiente cita, la comunicación, para que sea estratégica debe partir desde la planificación general de la empresa para así integrar a toda la organización.

“Las comunicaciones integradas no actúan de manera independiente, desde afuera de la organización, sino que conviven en ella en un sentido constructivo y proyectivo. Parten de una estructura estratégica, que es la planificación general, y se extienden en red alcanzando a toda la organización” (CIESPAL, 2006, p. 30)

Como se menciona en esta cita, es sumamente importante recalcar que las comunicaciones parten de estrategias estructuradas a través de planificaciones. De esta manera es como se puede lograr utilizar la comunicación estratégicamente para alcanzar los objetivos de organizaciones.

“En conclusión, en el mundo de la empresa la comunicación sólo puede ser estratégica. De otro modo, comunicar sería una actividad autónoma de la acción y de la gestión empresarial, es decir, de la realidad.” (Joan, C. 2009, p. 43)

Es de mucha importancia tomar en cuenta el criterio del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL) en donde sugieren que existen tres factores que aluden a la planificación comunicacional

“a) Las Políticas de Comunicación, entendidas como un conjunto integrado de principios, normas y aspiraciones explícitas, integrales y duraderas. Se habla de grandes leyes, pero también de aspiraciones, y cuando se habla de aspiraciones en las políticas de comunicación se habla de seres humanos haciendo comunicación.

b) El segundo elemento son las Estrategias de Comunicación, entendidas como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos para organizar las acciones. En otras palabras, la estrategia de comunicación va a ser el puente entre las grandes formulaciones, o las políticas y su operativización práctica.

c) El tercer elemento son los Planes de Comunicación, entendidos como un conjunto de prescripciones para regir operaciones y actividades de comunicación” (CIESPAL, 2006, p. 12)

Como se explica en la cita que antecede, para que la comunicación organizacional tenga éxito, hay que hacer una planificación meticulosa: Empezando por las leyes y normativas, pasando por la organización de acciones hasta llegar a un Plan de Comunicación, el cual conjugue los tres elementos.

“Del mismo modo, no podemos concebir ninguna acción comunicativa que no sea ella misma un instrumento de gestión y un modo de acción. Ya lo hemos escrito más arriba: la comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica. Porque todo significa.” (Joan, C. 2009, p. 43)

Como lo explica Joan Costa, la comunicación no es solamente la planificación. Es igualmente la gestión de las acciones. Como se decía previamente, todo comunica. Por lo que la comunicación es permanente.

A pesar de que GRAF no está comunicando ni planificada ni adecuadamente sus acciones de RSE, como lo sugiere Joan Costa, con el simple hecho de estar realizando estas acciones, están comunicando algo al grupo que es impactado por éstas.

“Toda decisión debe conllevar una comunicación rectora que le dé fuerza de acción, que la adapte a su destinatario, que convoque y organice los soportes técnicos necesarios como también la acción que genera. Por sí misma, una acción no puede difundirse, autoexplicarse, darse a conocer.” (CIESPAL, 2006, p. 30)

Cualquier acción que realice una organización debe tener su forma de darse a conocer. La comunicación organizacional brindará a los ejecutivos las herramientas para impulsar el conocimiento de cualquier gestión empresarial.

### **3.6.1 Las estrategias de la Comunicación Organizacional**

“Una buena estrategia de comunicación hacia el target se logra cuando reconocemos los aspectos simbólicos valorados por el consumidor, cuando encontramos una posición alternativa a la utilizada por la competencia, cuando la opción elegida es coherente con la imagen de la organización y las estimaciones de ventas, y se adecua a las posibilidades económicas presentes y futuras.” (CIESPAL, 2006, p. 32)

“El consumidor se identifica con valores del producto, que se deben reconocer y potenciar como elementos diferenciales. Así es como los públicos se alinean identificados con la estrategia.” (CIESPAL, 2006, p. 32)

Una vez más se puede ver que cuando una empresa maneja la comunicación estratégicamente, es cuando los públicos los diferenciarán de empresas con servicios o productos similares, es decir la competencia.

“Por lo tanto, cuando se plantean las estrategias que dan cumplimiento real a los objetivos, se las debe fijar atendiendo a las necesidades de la demanda. Esto se logra relevando el mercado, verificando los satisfactores que los consumidores encuentran en el sector y chequeando los aspectos valorados y aún no satisfechos por la competencia.” (CIESPAL, 2006, p.33)

Una vez se conozca qué es lo que desean los públicos, a través de un estudio de los mismos, es cuando se podrán plantear estrategias correctas para que las empresas logren ser valoradas y diferenciadas por estos públicos.

### **3.7 Rentabilidad de la acción social.**

La Responsabilidad Social Empresarial se podría utilizar como una estrategia comunicacional, al dar un valor agregado al quehacer diario de cualquier empresa.

“La responsabilidad social, en la misma medida que repercute favorablemente, en retorno, en la imagen de la empresa, se ha convertido en un elemento estratégico.” (Joan, C. 2009, p. 150)

“La responsabilidad social pasa a ser el elemento central de la cultura corporativa. Ésta deja de ser sólo unos resultados a fin de año para convertirse en algo más, en un compromiso ético para hacer las cosas bien... Con la responsabilidad social pasará algo parecido al concepto de calidad, que hoy no se puede funcionar sin él. ” (Joan, C. 2009, p. 4150)

Costa afirma que la RSE dará una imagen de calidad ante los públicos de interés, y que hoy en día, las empresas deben tener este concepto agregado, ya que sin él no se puede funcionar.

“Todos actuamos creyendo que hacemos lo mejor. Si a esto le podemos sumar un perfeccionamiento estratégico y metodológico, estaremos haciendo una mejor labor, para beneficio de todos.” (Solari, F., 2007, p.39)

Fernando Solari propone que la RSE podría ser usada estratégicamente, ya que si una empresa está realizando permanentemente acciones de responsabilidad, deberían ser comunicadas para beneficio mutuo.

“Los problemas hay que resolverlos como corresponde. Donde es posible hacerlo. Pero, si hay una solución, lo que debe hacer la comunicación es mostrarla. Usar su potencia para que la comunicación la transmita tan rápido y tan claramente como sea posible a todos los que la necesiten, o a todos los que pudieran necesitarla.” (Solari, F., 2007, p. 76)

“Puede hacer infinidad de cosas. Lo importante es que todo lo que haga esté relacionado con su actividad.” (Solari, F., 2007, 88)

Fernando Solari, haciendo referencia a una empresa transportadora de paquetes dice:

“Si pinta una escuela, se lo van a agradecer los directamente beneficiados pero no habrá forma de que esa acción trascienda, ni de que los propios favorecidos por ella lo recuerden por mucho tiempo, en parte porque les va a costar relacionar a su empresa de transporte de paquetes con la pintura” (Solari, F., 2007, p. 88)

Como se puede ver aquí, GRAF podría utilizar la RSE como estrategia diferenciadora si estas actividades están relacionadas a su diario ejercer. Afortunadamente, las acciones de responsabilidad de GRAF son efectivamente

actividades que tienen que ver con su escuela de fútbol. Un ejemplo de ellas es el patrocinio a niños con escasos recursos. GRAF apadrina a estos niños y paga sus clases, uniformes y demás extras para que tengan la oportunidad de participar en los entrenamientos e incluso en las competencias tanto nacionales como internacionales.

### **3.7.1 La Responsabilidad estratégica.**

“La responsabilidad social es un tema que se está imponiendo por sí mismo entre los empresarios. El punto es que se trata de acciones que responden al instinto en vez de a la estrategia.” (Solari, F., 2007, 97)

En la cita que antecede se explica que la Responsabilidad Social Empresarial se deberá usar como estrategia siempre y cuando estas acciones tengan un carácter antropológico, mas no estratégicas desde un principio.

“¿Quién dijo que hay que hacer el bien a escondidas? Los hombres serán recordados por sus obras. Los productos serán recordados por sus efectos. Las empresas, ¿por qué esperan ser recordadas? ¿Sólo por sus marcas?” (Solari, F., 2007, 99)

“En estos momentos la gestión de la imagen para las empresas se lleva adelante a través de la aplicación de distintas herramientas en sus respectivas áreas:

- Publicidad comercial.
- Publicidad institucional.
- Identidad corporativa.
- Prensa.
- Relaciones públicas.
- Acciones comunitarias.
- Donaciones.” (Solari, F., 2007, 99)

Como se puede ver, la Responsabilidad Social Empresarial aparece en varios textos y es mencionada por varios autores, ya que estas acciones, utilizadas correctamente serán de un alto beneficio tanto para la empresa como para los públicos.

### **3.8 Cultura Corporativa**

Es importante recalcar la trascendencia de la cultura corporativa como parte de la investigación, ya que, como se mencionó previamente, CODESPA sugiere que la RSE debe estar inmersa transversalmente dentro de la cultura de cada organización.

“El término cultura corporativa tiene tantos significados como autores se han detenido a reflexionar sobre este concepto. Para algunos, la cultura corporativa forma parte de la identidad corporativa, mientras que para otros es un elemento más que, junto con la identidad, forma la imagen de la empresa.” (Pintado, T., Sánchez, J., 2013, p.114).

Gustavo Rueda Academia de Fútbol (GRAF) tiene, de hecho una cultura corporativa la cual los define y los diferencia de otras academias de fútbol del país. Su cultura inicia con sus fundadores (Gustavo Rueda y Margarita Rueda) quienes iniciaron un proyecto conjuntamente con otras personas las cuales fueron aportando para crear una cultura que los defina.

Según Pintado y Sánchez, a pesar de que la Cultura Corporativa pueda tener varios significados, todos lo ligan al mismo componente. La parte más humana de la organización. Desde sus fundadores hasta los individuos de la organización, la cultura corporativa es la que define su manera de actuar y de enfrentar las situaciones por las que atraviesan cada día.

Se podría sugerir que el término “Cultura Corporativa” tiene, dentro de sí, varios elementos que lo llevan ser un componente esencial dentro de una

organización. Entre los más destacados se podría nombrar a los valores, los fundadores, los ritos y los símbolos, los cuales definen qué es la empresa, qué piensa la empresa y qué hace la empresa. Así se podría decir que la Cultura Corporativa va a tener funciones importantes que beneficien a la empresa directamente.

Según Villafañe la cultura corporativa es definitivamente la que ayuda a construir la identidad corporativa. Es además un elemento que favorece la cohesión interna ya que otorga un sentido de pertenencia a los individuos dentro de una organización. Y, por último, crea una conexión entre los valores tanto personales como los de la empresa, formando una retención de los valores y cultura de la empresa.

“El término cultura resulta impreciso. Según un consenso común, cuanto más cultura tengamos, mejor; no obstante, si se cierra el círculo léxico, “Cultura” suele definirse como algo que enriquece nuestras vidas. ¿Nos beneficiamos de ella porque es cultura, o es cultura porque nos beneficiamos de ella?” (Hyland, A., King, E., 2006, p.9)

“La organización posee un conjunto de valores, creencias, normas, lenguajes conocimientos, códigos de comportamiento y formas de actuar que son conocidos y compartidos por sus miembros, y que, además, le son propios e identificatorios. Estos hacen a su identidad, constituyendo su cultura. De aquí se desprende que existan tantas culturas como organizaciones capaces de generarla.” (Cortagerena, A., Freijedo, C., 1999, p.21)

Gustavo Rueda Academia de Fútbol (GRAF) como otras empresas mantiene sus reglamentos y normas que los ayudan a mantener un orden y que hace que su cultura sea permanente y existente. La cultura que tiene la escuela de fútbol ha sido creada gracias a sus fundadores y ha sido modificada con la ayuda de sus alumnos y compañeros de trabajo.



“En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones.” (Chiavenato, I., 2009, p.120)

“La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” (Chiavenato, I., 2009, p.120)

A partir de esta cita se podría decir que la Cultura Organizacional que posee Gustavo Rueda Academia de Fútbol (GRAF) podría emprender varios, sino, la mayoría de los ítems citados previamente. GRAF ha logrado alcanzar una cultura organizacional propia que ha crecido desde que su fundador, Gustavo Rueda, empezó a entrenar a diferentes personas dentro del Ecuador.

Chiavenato cree que toda organización cuenta con culturas características, así como todas las personas también. (Chiavenato, I., 2009, p.123)

Robbins y Judge, opinan que la cultura de una empresa es conformada por significados que todos los miembros de la misma comparten. Estos significados son los que harán que las empresas se diferencien entre sí. Además mencionan que estos significados son de gran valor para la empresa. (Robbins, S., Judge, T., 2009, p.551)

### **3.9 Funciones de la cultura.**

Robbins y Judge comentan que la cultura organizacional tiene cuatro funciones. Siendo estas las siguientes:

- Forma diferencias entre empresas de una misma índole.
- Crea identidad en todos sus miembros.
- Compromete a sus individuos.
- Incrementa la calidad del sistema social. (Robbins, S., Judge, T., 2009, p.555)

Respecto a esta cita, se puede manifestar que las funciones que posee la cultura de GRAF coinciden con lo que explican Robbins y Judge. Como primera instancia, la cultura de GRAF la diferencia del resto de academias de fútbol que existen en el país.

Su cultura además permite que los miembros de la empresa se sientan identificados ya que todos han aportado para fortalecer esta cultura.

Ya que todos sus miembros han aportado para fortalecer la cultura de la empresa, esto ha creado que los mismos sientan un compromiso que va más allá de sus objetivos personales y que comprenden objetivos grupales e institucionales.

Como una cuarta instancia se puede mencionar que esta cultura ayuda a que la calidad del sistema social aumente.

Como lo explican Robbins y Judge, la cultura es una parte muy significativa de la empresa la cual puede tanto beneficiar como perjudicarla. En el caso de GRAF, la cultura organizacional es muy importante para su diario vivir ya que mediante la enseñanza de valores, fomentan a los estudiantes a mantener la cultura del deporte.

Como lo mencionan Robbins y Judge, la influencia que tiene la cultura sobre el comportamiento de los trabajadores es muy valioso. Creer que tener una cultura organizacional fuerte significa que todos los miembros se dirijan hacia la misma dirección. (Robbins, S., Judge, T., 2009, p.555)

GRAF ha tratado y ha logrado mantener una cultura en la cual se aplanen estructuras, tal como lo dicen Robbins y Judge. GRAF ha podido adoptar una cultura de equipo ya que, al ser una escuela de fútbol, se trabaja siempre en la metodología de equipo. Además ha propiciado que tanto los directivos como

los miembros de equipo, como los estudiantes se dirijan a la misma dirección y lleguen a cumplir las metas de ambas partes.

“La cultura organizacional incluye normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización. La cultura no se percibe ni se observa, pero sí sus efectos y consecuencias, que van desde los artefactos visibles las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo, o sea los supuestos básicos.” (Chiavenato, I., 2009, p.143)

Como lo menciona Chiavenato, la cultura organizacional permite que los individuos que conforman una organización sepan cómo actuar para conseguir los objetivos establecidos.

### 3.10 Características de la cultura organizacional.

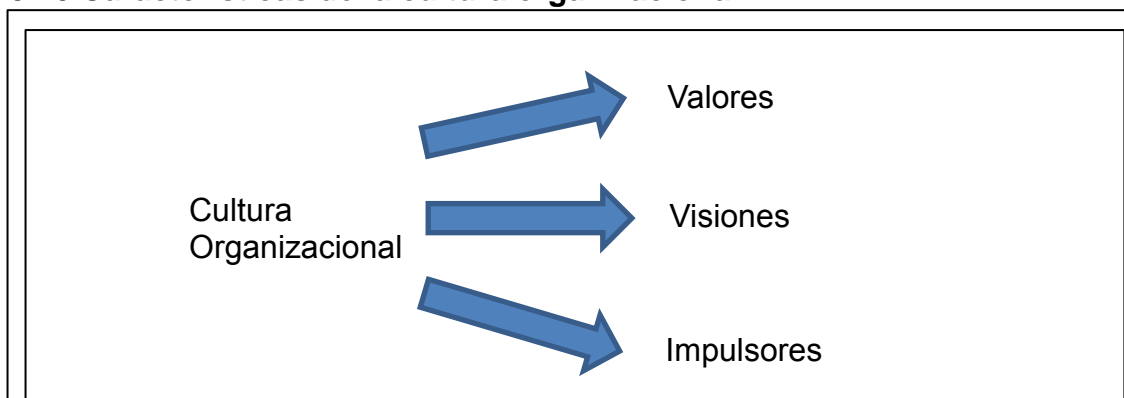


Figura 3. Características Cultura Organizacional. Cortagerena, A., Freijedo, C., 1999.

Cortagerena y Freijedo explican que la cultura organizacional posee 3 elementos. Los valores, las visiones y los impulsores.

- **“Los valores:** Son las creencias o convicciones del grupo de individuos que constituyen la organización. Por ejemplo, la responsabilidad, la honestidad.

- **Las visiones:** Son las ideas que los líderes de la organización tienen sobre el futuro, qué negocios se continuarán, cuáles crecerán, cuáles se eliminarán.
- **Los impulsores:** Son las frases que conceptúan la visión de los líderes de la organización y que los miembros de la organización adoptan. Si son genuinos, no son simples eslóganes publicitarios ya que cada miembro de la organización cree y trabaja de acuerdo con ellos.” (Cortagerena, A., Freijedo, C., 1999, p.21)

Chiavenato, en cambio dice que la cultura organizacional tiene seis características principales:

- **“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.
- **Normas:**  
Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- **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.
- **Filosofía:**  
Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

- **Reglas:**

Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

- **Clima organizacional:**

La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.” (Chiavenato, I., 2009, p.127)

A partir de estas seis características se puede afirmar que GRAF posee una cultura definida.

La empresa posee una filosofía definida la cual comprende tanto su misión, siendo esta: “Hacer del fútbol un recurso óptimo para el desarrollo integral de las personas, logrando que las destrezas adquiridas trasciendan en todos los ámbitos de su vida.” como su visión, siendo ésta: “Ser una Organización en expansión, especializada en fútbol, que fundamentada en una metodología exclusiva y profesionales calificados para desarrollar entrenamientos para un alto rendimiento, mejoramiento de la forma o simplemente de manera recreativa; adecuada espacios para hombres y mujeres de todas las edades y condiciones, haciendo del fútbol una forma de vida.”

GRAF tiene también normas y reglas tanto verbales como guías escritas. Tiene además valores otorgados tanto por los representantes como por los alumnos.

Poseen definitivamente un lenguaje y terminología propia, además de un clima organizacional el cual se define por las interacciones de las personas tanto internas como externas que conforma GRAF.

### 3.11 Tipos de culturas organizacionales.

“Como resultados de sus investigaciones, Likert definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones.” (Chiavenato, I., 2009, p.127)

#### 1. Autoritario coercitivo:

“Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva.” (Chiavenato, I., 2009, p.127)

Este no es el caso de GRAF, más bien, empresas con producciones masivas podrían caer en esta categoría. Empresas como empacadores de comida por ejemplo.

#### 2. Autoritario benevolente:

“Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.” (Chiavenato, I., 2009, p.127)

Nuevamente se puede determinar que esta cultura no forma parte de la empresa. En este caso podríamos encontrar empresas como las telefonías en el Ecuador en donde se utiliza tecnología de punta y mano de obra muy especializada.

#### 3. Consultivo:

“Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.” (Chiavenato, I., 2009, p.127)

Este tipo de cultura se inclina más a la de GRAF ya que los integrantes de la empresa pueden participar en algunas decisiones y son escuchados y consultados.

#### **4. Participativo:**

“Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado.” (Chiavenato, I., 2009, p.127)

A partir de esta premisa se podría decir que GRAF es una empresa con una cultura más que nada consultiva. Se toma mucho en cuenta las opiniones de las personas que trabajan dentro de la organización. Los flujos de comunicación son abiertos y tanto ascendentes como descendentes y horizontales.

Para Chiavenato existen varios tipos de culturas que podrían predominar en las empresas.

#### **Culturas conservadoras y culturas adaptables:**

“Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno.” (Chiavenato, I., 2009, p.129)

“En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente.” (Chiavenato, I., 2009, p.129)

Estas empresas, según Chiavenato, corren un riesgo de perder eso que las define. Se cree que a pesar de que la adaptabilidad es buena siempre es necesario conservar estabilidad en cierto grado.

### **Culturas tradicionales y culturas participativas:**

“Las organizaciones que aportan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático.” (Chiavenato, I., 2009, p.130)

“Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan al modelo adhocrático de estilo participativo-el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo.” (Chiavenato, I., 2009, p.130)

Robbins y Judge opinan que existen culturas tanto fuertes como débiles. Explican que cuando hay una cultura fuerte, el clima interno tendrá mucho control y una alta influencia en los comportamientos de los trabajadores. Además, los valores serán compartidos en un grado alto. (Robbins, S., Judge, T., 2009, p.554)

Después de poder apreciar los diferentes tipos de valores existentes, se puede afirmar que GRAF aparte de tener una fuerte cultura organizacional, tiene una cultura orientada a la cultura participativa.

Las autoridades de GRAF han trabajado conjuntamente por varios años, lo cual ha contribuido a formar una cultura propicia para empezar una empresa que se dirija hacia los mismos objetivos. Gustavo Rueda ha inculcado una cultura fuerte y estable pero con espacio a la flexibilidad debido a los cambios inevitables en el entorno.

### **3.12 Valores Culturales.**

Nuevamente Robbins y Judge explican que los valores son fundamentales para estudiar las actitudes y motivaciones de los miembros de una empresa ya que influye directamente en las percepciones. (Robbins, S., Judge, T., 2009, p.117)



Para Gustavo Rueda Academia de Fútbol es de suma importancia que los valores sean transmitidos en su diario ejercer. Ya que para sus miembros, el fútbol comprende más que un deporte, es una forma de vida, es salud, es vitalidad, es disciplina. Esto quiere decir que los valores influyen directamente en las enseñanzas que emprende GRAF diariamente.

“Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y a las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar.” (Chiavenato, I., 2009, p.133)

GRAF cuenta con una amplia lista de valores los cuales han sido reafirmados y repetidos en cada entrenamiento. Para Gustavo Rueda, los valores tanto morales como deportivos es una característica muy importante dentro de su vida, no solamente en su lugar de trabajo sino también en su diario vivir. Es por esto que la importancia de los mismos surge cada día al momento del entrenamiento.

## Capítulo IV

### 4. Metodología de Investigación

#### 4.1 Objetivo General.

- Determinar el grado de aceptación de los públicos objetivos de GRAF hacia las acciones de RSE de la empresa.

#### 4.2 Objetivos Específicos.

- Establecer el impacto de las acciones de RSE de GRAF hacia sus públicos objetivos.
- Identificar el grado en que las acciones de RSE estén involucradas en la cultura organizacional de GRAF.
- Recolectar información a través de diferentes técnicas de investigación, con el fin de determinar el nivel de cultura de GRAF orientado a la RSE.
- Identificar las herramientas de Comunicación Organizacional que se podrían implementar en GRAF.

#### 4.3 Justificación.

La constante y permanente competencia de GRAF ha creado en ellos la necesidad de buscar una manera de sobresalir y de encontrar una ventaja competitiva. La directiva de la empresa tiene como interés el crear nuevos proyectos y estrategias para fortalecer estas ventajas, ya que hasta el momento no cuenta con una ventaja de diferenciación sobre su competencia.

El compromiso ético y filantrópico que tiene GRAF los llama a utilizar la RSE como una forma de crear ventajas competitivas y es, por esta razón, que la siguiente investigación es de suma importancia para el desarrollo de estrategias comunicacionales que tengan como fin el fortalecer sus ventajas

competitivas para que por este medio puedan ser percibidos como una empresa responsable.

#### **4.4 Metodología.**

El alcance de la investigación tomará en cuenta el alcance exploratorio para poder apreciar todos los aspectos de la investigación.

**Alcance exploratorio:** A pesar de que se encuentra una vasta bibliografía a cerca de las variables centrales de la investigación, es necesario que la investigadora se familiarice con la temática de la misma. Este alcance antecede cualquier otro alcance ya que es la base para preparar el terreno de investigación.

“Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.” (Hernández, R. Fernández, C. Y Baptista, P. 2010, p.79)

Con este alcance lograremos conocer en qué estado se encuentra y qué está sucediendo dentro de GRAF a cerca de su cultura corporativa, su comunicación corporativa y sus acciones de Responsabilidad Social para realizar el desarrollo del resto de alcances.

#### **4.5 Alcance.**

Se utilizará un enfoque metodológico Multimodal o mixto. De esta manera la investigación se beneficiará tanto del enfoque cualitativo como del cuantitativo.

Es necesario utilizar ambos enfoques en este tipo de investigaciones. Así se logrará tener una visión más amplia y completa del problema. El enfoque cualitativo se utilizará para recolectar datos exactos, numéricos y estadísticos a cerca de las normas, historia, trato al personal, la situación de pagos, entre otros. El enfoque cualitativo en cambio profundizará a cerca de los datos no numéricos, como los comportamientos humanos, conductas y opiniones.

#### **4.6 Herramientas.**

La técnica cualitativa se utilizará con el fin de recolectar información no numérica ni cuantificable. De esta manera se logrará obtener interpretaciones de la problemática del estudio. La herramienta cualitativa a utilizar será la entrevista.

Las entrevistas estructuradas se utilizarán para conocer opiniones más profundas a cerca de los temas de interés de la investigación. Se realizará una base de preguntas para el encuestado. En esta fase se deberá contar con un apoyo tecnológico para captar todos los resultados de la entrevista. En este caso se utilizará una grabadora de voz o una cámara de video, de esta manera la entrevistadora podrá estar atenta a las reacciones de la persona entrevistada, además podrá interactuar más tranquilamente y lograr la satisfacción total del proceso.

La técnica cuantitativa se basará en cuestionarios con preguntas cerradas y escalas de actitudes. Las preguntas serán útiles para recopilar información precisa y concreta a cerca de la percepción de la empresa y normas existentes de la misma, así como conocer a cerca de motivos, opiniones y reacciones más extensas del público. Esta técnica funcionará para generalizar resultados y dar más enfoque al estudio, es decir se podrá especificar más gracias a este tipo de recolección de datos.

Los entrenadores serán de mucha utilidad para la investigación ya que de ellos se obtendrán los datos de percepción, de comunicación y de cultura organizacional.

Para obtener los datos relacionados a RSE se podrá tener de parte de los altos mandos. También de ellos se logrará tener otra percepción acerca de la comunicación y cultura. La obtención de datos acerca de la imagen, reputación y conocimiento de la empresa será dado por la comunidad aledaña a la academia, los estudiantes y los padres de familia.

#### **4.7 Muestra.**

La población total interna de GRAF es de 133 personas, 13 personas que son parte del personal y 120 estudiantes, es necesario realizar el estudio investigando al 100% de la misma. En este caso se realizará un censo para determinar la información necesaria para cumplir los objetivos de la investigación.

Para la población externa de GRAF, es decir a los vecinos y a los proveedores, se realizará un muestreo no probabilístico, por contexto, a excepción de los representantes de familia que se realizará un censo.

Debido a que se va a realizar un censo, no sería necesario, en este caso específico, delimitar una muestra de la población para cumplir con los objetivos de la investigación respecto a lo que tenga que ver con el público interno.

Se utilizará el censo para las poblaciones menores a 100 unidades, sin embargo al ser tan pocos representantes y estudiantes también se utilizará el censo, debido a que se realizará una investigación cuantitativa a estos sujetos de investigación.

## 4.8 Análisis y tabulación de datos

### 4.8.1 Encuestas y Entrevistas

#### ENCUESTA COLABORADORES

La siguiente encuesta será utilizada con fines académicos. Se solicita marcar su respuesta con una X. Para lograr un mejor entendimiento a esta encuesta denominaremos a la Responsabilidad Social Empresarial como RSE.

Edad:            Género: M  F  Cargo:

#### 1. Defina su tiempo de pertenencia en la empresa:

Menos de 3 meses  De 3 a 11 meses  De 1 año a 3 años

De 3 a 5 años  De 5 años o más

#### 2. ¿Cuáles son los enunciados más importantes de la misión?

---

---

#### 3. ¿Cuáles cree usted que son los objetivos más importantes de GRAF?

---

---

---

#### 4. ¿Con qué acción de RSE se identifica usted más?

---

---

**5. ¿Considera usted que las acciones de RSE que realiza GRAF están involucradas en la cultura organizacional de la empresa?**

Completamente de acuerdo.  No lo sé o no estoy seguro.

Parcialmente de acuerdo.  Completamente en desacuerdo.

**6. Si usted considera que las acciones de RSE de la empresa SÍ están inmersas en la cultura empresarial, determine en qué grado:**

30%-50%  51%-75%  76%-100%

**7. ¿Cree usted que es importante que GRAF realice acciones de RSE?**

Completamente de acuerdo.  No lo sé o no estoy seguro.

Parcialmente de acuerdo.  Completamente en desacuerdo.

**8. ¿Considera usted que esta información debería ser divulgada?**

Completamente de acuerdo.  No lo sé o no estoy seguro.

Parcialmente de acuerdo.  Completamente en desacuerdo.

**9. ¿Qué herramientas de comunicación interna se utiliza actualmente en GRAF?**

Carteleras.  Correo Institucional.

Reuniones.  Circulares.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. ¿Qué medios de comunicación interna piensa usted que GRAF debería implementar para difundir sus acciones de RSE?**

Intranet

Revista Institucional

Ninguna

Otros

Otros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## ENCUESTA COMUNIDAD

La siguiente encuesta será utilizada con fines académicos. Se solicita marcar su respuesta con una X. Para lograr un mejor entendimiento a esta encuesta denominaremos a la Responsabilidad Social Empresarial como RSE.

Género: M  F  Sector de residencia: \_\_\_\_\_

**1. ¿Conoce usted a la empresa Gustavo Rueda Academia de Fútbol (GRAF)?**

Sí.  No.

**2. ¿Sabe usted a qué se dedica la empresa GRAF?**

Sí  No

**3. ¿Sabía usted que GRAF realiza acciones de RSE?**

Sí  No

**4. ¿Considera usted que es importante que una empresa realice acciones de RSE?**

Completamente de acuerdo.  No lo sé o no estoy seguro.

Parcialmente de acuerdo.  Completamente en desacuerdo.

**5. ¿Considera usted que esta información debería ser divulgada a sus públicos objetivos?**

Completamente de acuerdo.  No lo sé o no estoy seguro.

Parcialmente de acuerdo.  Completamente en desacuerdo.

**6. ¿Qué medios de comunicación piensa usted que GRAF debería utilizar para difundir sus acciones de RSE?**

Redes Sociales.  Medios de Comunicación.

Publicidad.  Otros.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. ¿Preferiría usted contratar los servicios de una empresa que realiza acciones de RSE sobre una que no realice estas acciones?**

Sí.  No.

**8. ¿Qué beneficios cree usted que obtendría una empresa que comunica sus acciones de RSE?**

Darse a conocer más.  Mejorar la imagen.

Diferenciarse de competencia.  Atraer posibles clientes.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. ¿De qué manera cree usted que la comunidad se podría beneficiar de las acciones de RSE de GRAF?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ENCUESTA ESTUDIANTES

La siguiente encuesta será utilizada con fines académicos. Se solicita marcar su respuesta con una X. Para lograr un mejor entendimiento a esta encuesta denominaremos a la Responsabilidad Social Empresarial como RSE.

Edad:                      Género: M     F

### 1. Defina su tiempo siendo estudiante en GRAF:

Menos de 3 meses     De 3 a 11 meses     De 1 año a 3 años

De 3 a 5 años     De 5 años o más

### 2. ¿Cómo conoció usted de GRAF?

Referencias familiares o amigos.     Redes Sociales.

Medios de comunicación.     Otros.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. ¿Cuáles son las características que usted buscó al momento de elegir su escuela de fútbol?

Referencias.                       Amistades.                       Locación.

Precio .                       Valores.                       Otros.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 4. ¿Sabía usted que GRAF realiza acciones de RSE?

Sí

No

**5. ¿Considera que es importante que una empresa realice acciones de RSE?**

Completamente de acuerdo.  No lo sé o no estoy seguro.

Parcialmente de acuerdo.  Completamente en desacuerdo.

**6. ¿Cree usted que GRAF debería comunicar que realizan RSE?**

Completamente de acuerdo.  No lo sé o no estoy seguro.

Parcialmente de acuerdo.  Completamente en desacuerdo.

**7. ¿En qué medios de comunicación considera usted que GRAF debería divulgar esta información?**

Redes Sociales.  Medios de Comunicación.

Publicidad.  Otros.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. ¿Por qué cree usted que es importante que una empresa realice RSE?**

Ayuda al medio ambiente.  Contribuye a la comunidad.

Mejora imagen empresarial.  Crea una empresa ética.

Todos los anteriores.  Otros.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. ¿Preferiría entrenar en una empresa que realice acciones de RSE?**

Sí.

No.

## ENCUESTA REPRESENTANTES DE FAMILIA

La siguiente encuesta será utilizada con fines académicos. Se solicita marcar su respuesta con una X. Para lograr un mejor entendimiento a esta encuesta denominaremos a la Responsabilidad Social Empresarial como RSE.

Género: M  F

### 1. ¿Cuántos hijos o hijas suyos se encuentran inscritos en GRAF?

1.  2.  3 o más.

### 2. ¿Cómo conoció usted de GRAF?

Referencias familiares o amigos.  Redes Sociales.

Medios de comunicación.  Otros.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. ¿Cuáles son las características que usted buscó al momento de elegir una escuela de fútbol?

Referencias.  Horarios.  Locación.

Precio .  Valores.  Otros.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 4. ¿Sabía usted que GRAF realiza acciones de RSE?

Sí  No

**5. ¿Considera que es importante que una empresa realice acciones de RSE?**

- Completamente de acuerdo.  No lo sé o no estoy seguro.
- Parcialmente de acuerdo.  Completamente en desacuerdo.

**6. ¿Cree usted que GRAF debería comunicar que realizan RSE?**

- Completamente de acuerdo.  No lo sé o no estoy seguro.
- Parcialmente de acuerdo.  Completamente en desacuerdo.

**7. ¿En qué medios de comunicación considera usted que GRAF debería divulgar esta información?**

- Redes Sociales.  Medios de Comunicación.
- Publicidad.  Otros.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. ¿Por qué cree usted que es importante que una empresa realice RSE?**

- Ayuda al medio ambiente.  Contribuye a la comunidad.
- Mejora imagen empresarial.  Crea una empresa ética.
- Todos los anteriores.  Otros.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. ¿Preferiría usted contratar los servicios de una empresa que realice acciones de RSE sobre una que no lo haga?**

Sí.

No.

**10. ¿Cómo cree usted que se benefician sus hijos al desarrollarse en una empresa que realiza RSE?**

---

---

---

---

---

## ENTREVISTA I

### DATOS DE ENTREVISTADO

**NOMBRE:** Margarita Rueda.

**CARGO:** Gerente General

### HOJA DE VIDA:

1. ¿Qué acciones de RSE realiza GRAF actualmente?
2. ¿Cree que es importante que una empresa tenga una cultura organizacional fuerte?
3. ¿Por qué motivo empezaron a realizar acciones de RSE?
4. ¿Por qué motivos no se han comunicado estas acciones a sus públicos objetivos?
5. ¿Después de conocer esta investigación, le parece importante comunicar estas acciones?
6. ¿Piensa que las acciones de RSE son parte de la cultura organizacional de GRAF?
7. ¿Qué impacto cree usted que va a tener la difusión de esta información en sus públicos objetivos?
8. ¿Consideraría usted utilizar la RSE como una ventaja competitiva, para así diferenciarse de su competencia?
9. ¿Qué medios de comunicación tanto internos como externos cree usted que sería factible implementar en GRAF para difundir esta información?



## ENTREVISTA II

### DATOS DE ENTREVISTADO

**NOMBRE:** Ana Rueda.

**CARGO:** Coordinadora Deportiva.

### HOJA DE VIDA:

1. **¿Sabe usted que GRAF realiza acciones de RSE?**
2. **¿Por qué motivos cree usted que no se han comunicado estas acciones a sus públicos objetivos?**
3. **¿Después de conocer esta investigación, le parece importante comunicar estas acciones?**
4. **¿Piensa que las acciones de RSE son parte de la cultura organizacional de GRAF?**
5. **¿Qué impacto cree usted que va a tener la difusión de esta información en sus públicos objetivos?**
6. **¿Consideraría usted utilizar la RSE como una ventaja competitiva, para así diferenciarse de su competencia?**
7. **¿Según su criterio, cuáles son los mejores medios comunicacionales tanto internos como externos, para difundir esta información?**

## 4.9 CUADRO DE VARIABLES

### Entrevista I

Tabla 3

<b>Variable</b>	<b># Pregunta</b>	<b>Tipo Tabulación</b>
RSE	1	Cualitativo
CULTURA ORG.	2	Cualitativo
RSE	3	Cualitativo
COM. CORP	4	Cualitativo
COM. CORP	5	Cualitativo
CULTURA ORG./RSE	6	Cualitativo
COM. CORP	7	Cualitativo
RSE	8	Cualitativo
COM. CORP	9	Cualitativo

### Entrevista II

Tabla 4

<b>Variable</b>	<b>#Pregunta</b>	<b>Tipo Tabulación</b>
RSE	1	Cualitativo
COM. CORP	2	Cualitativo
COM. CORP	3	Cualitativo
CULTURA ORG.	4	Cualitativo
COM CORP	5	Cualitativo
RSE	6	Cualitativo
COM. CORP	7	Cualitativo

### Encuesta Representantes de familia

Tabla 5

<b>Variable</b>	<b># Pregunta</b>	<b>Tipo Tabulación</b>
COM. CORP	2	Cuantitativo
CULTURA ORG.	3	Cuantitativo
RSE	4	Cuantitativo
RSE	5	Cuantitativo
COM. CORP/RSE	6	Cuantitativo
COM. CORP	7	Cuantitativo
RSE	8	Cuantitativo
RSE	9	Cuantitativo
RSE	10	Cualitativa

### Encuesta Estudiantes

Tabla 6

<b>Variable</b>	<b># Pregunta</b>	<b>Tipo Tabulación</b>
Cultura Org.	1	Cuantitativo
Com. Corp	2	Cuantitativo
Cultura Org.	3	Cuantitativo
RSE	4	Cuantitativo
RSE	5	Cuantitativo
Com Corp/RSE	6	Cuantitativo
Com. Corp	7	Cuantitativo
RSE	8	Cuantitativo
RSE	9	Cuantitativo

### Encuesta Colaboradores

Tabla 7

<b>Variable</b>	<b># Pregunta</b>	<b>Tipo Tabulación</b>
Cultura Org.	1	Cuantitativo
Cultura Org.	2	Cuantitativo
Cultura Org.	3	Cuantitativo
RSE	4	Cuantitativo
Cultura Org/RSE	5	Cuantitativo
Cultura Org/RSE	6	Cuantitativo
RSE	7	Cuantitativo
Com Corp	8	Cuantitativo
Com. Corp	9	Cuantitativo
Com. Corp/RSE	10	Cuantitativo

### Encuesta Comunidad

Tabla 8

<b>Variable</b>	<b># Pregunta</b>	<b>Tipo Tabulación</b>
Cultura Org.	1	Cuantitativo
Cultura Org.	2	Cuantitativo
RSE	3	Cuantitativo
RSE	4	Cuantitativo
Com. Corp	5	Cuantitativo
Com. Corp	6	Cuantitativo
RSE	7	Cuantitativo
Com. Corp/RSE	8	Cuantitativo
RSE	9	Cualitativo

#### 4.10 TABLA INFORMATIVA

Tabla 9

<b>Número encuestados</b>	148
<b>Lugar encuestas</b>	Instalaciones GRAF. Lumbisí
<b>Fecha encuestas</b>	21.02.2015 / 28.02.2015

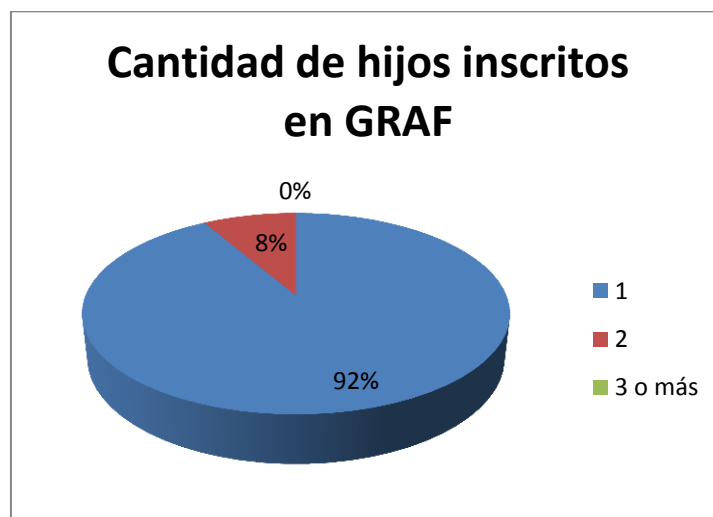
#### 4.11 Tabulación y análisis de datos.

- Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta entregada a los representantes de familia de GRAF.

##### Pregunta 1:

¿Cuántos hijos o hijas suyos se encuentran inscritos en GRAF?

Opción	Respuesta	Porcentaje
1	54	91.6%
2	5	8.4%
3 o más	0	0%
<b>Total</b>	59	100%

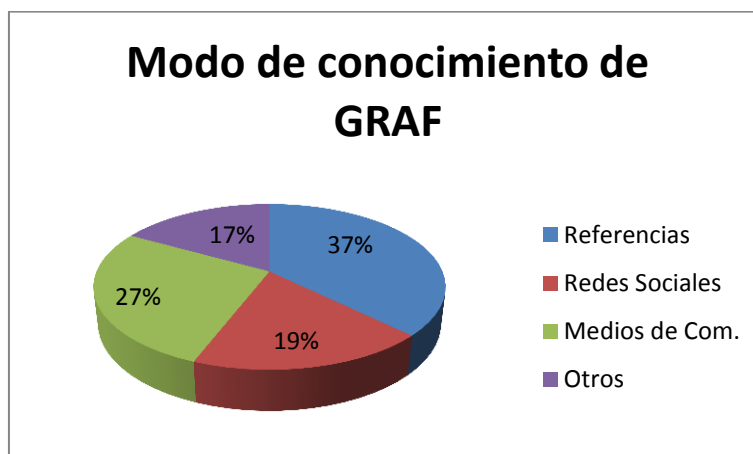


Como se puede observar, la mayoría de padres de familia tienen inscritos a 1 hijo en la academia de fútbol GRAF.

**Pregunta 2:**

¿Cómo conoció usted de GRAF?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Referencias familiares o amigos	22	37.3%
Redes Sociales	11	18.6%
Medios de Comunicación	16	27.2%
Otros	10	16.9%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

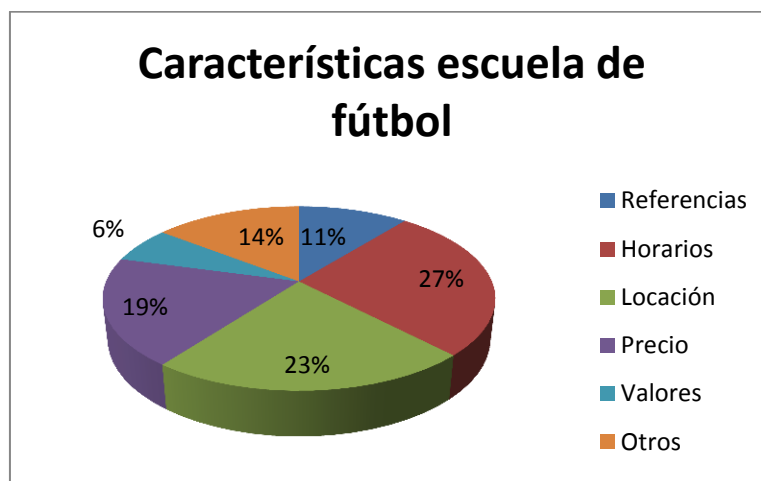


En el gráfico de la pregunta 2, se puede concluir que las referencias y los medios de comunicación son muy importantes para la empresa, ya que de esta manera es como la gente ha conocido más de GRAF. Las personas que se refirieron a “Otro” respondieron que se enteraron de GRAF mediante el internet y su página web.

**Pregunta 3:**

¿Cuáles son las características que usted buscó al momento de elegir una escuela de fútbol?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Referencias	12	10.8%
Horarios	30	27.0%
Locación	25	22.5%
Precio	21	18.9%
Valores	7	6.3%
Otros	16	14.5%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

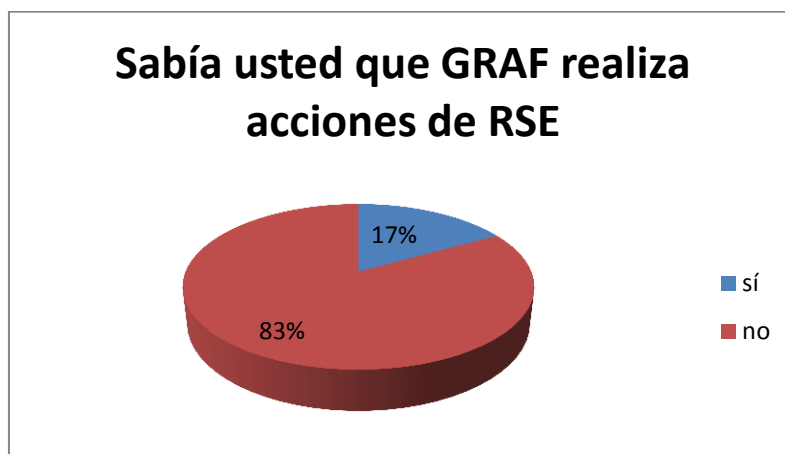


La figura muestra que una mayoría de personas eligió a GRAF por su locación, sus horarios y sus precios, y que estos son los factores que más toman en cuenta al momento de elegir, en este caso, a una escuela de fútbol. Las personas que respondieron "Otros" sugirieron que el tipo de entrenamiento, la experiencia, la metodología, entre otros podrían ser características determinantes.

**Pregunta 4:**

¿Sabía usted que GRAF realiza acciones de RSE?

Opción	Respuesta	Porcentaje
<b>Sí</b>	10	16.9%
<b>No</b>	49	83.1%
<b>Total</b>	59	100%



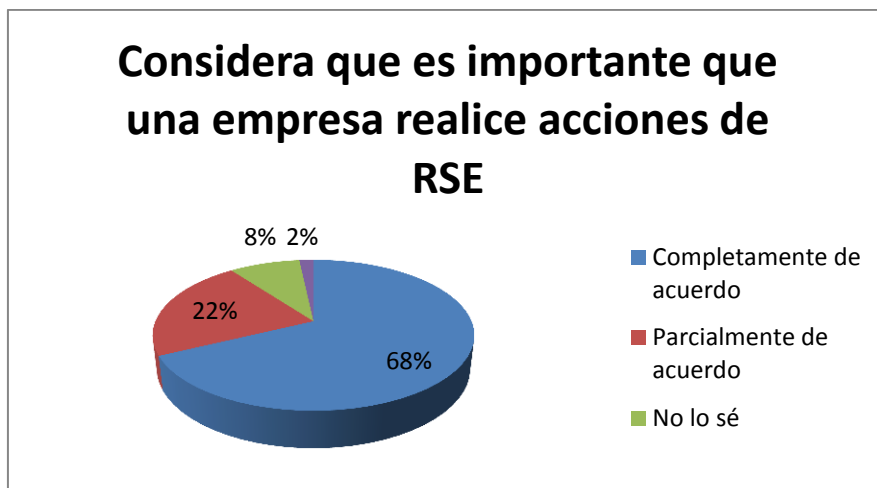
La gran mayoría de los encuestados no saben que GRAF realiza alguna acción de RSE, lo cual nos lleva a pensar que GRAF no ha comunicado estas acciones.

**Pregunta 5:**

¿Considera que es importante que una empresa realice acciones de RSE?

Opción	Respuesta	Porcentaje
<b>Completamente de acuerdo</b>	40	67.8%
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	13	22.0%
<b>No lo sé</b>	5	8.5%
<b>Completamente en desacuerdo</b>	1	1.7%
<b>Total</b>	59	100%



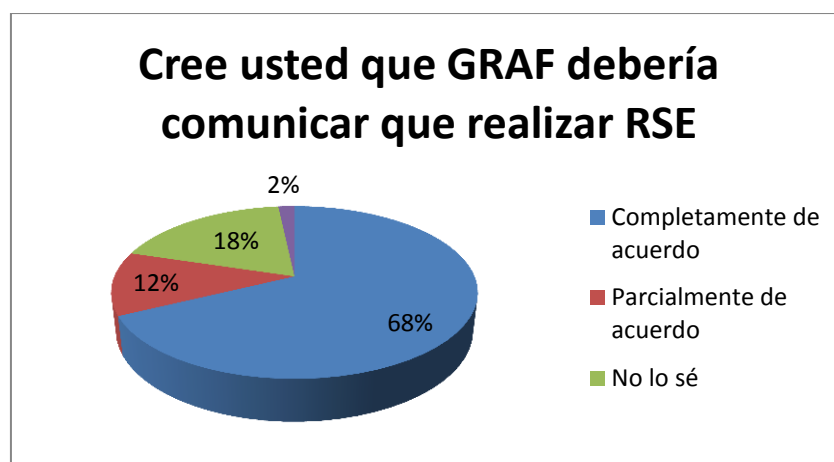


A continuación observamos que a los representantes de familia consideran que es muy importante que una empresa realice acciones de RSE.

**Pregunta 6:**

¿Cree usted que GRAF debería comunicar que realizan RSE?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Completamente de acuerdo	40	67.8%
Parcialmente de acuerdo	7	11.9%
No lo sé	11	18.6%
Completamente en desacuerdo	1	1.7%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 7:**

¿En qué medios de comunicación considera usted que GRAF debería divulgar esta información?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Redes Sociales	43	38.7%
Publicidad	23	20.7%
Medios de Comunicación	29	26.1%
Otros	16	10.5%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

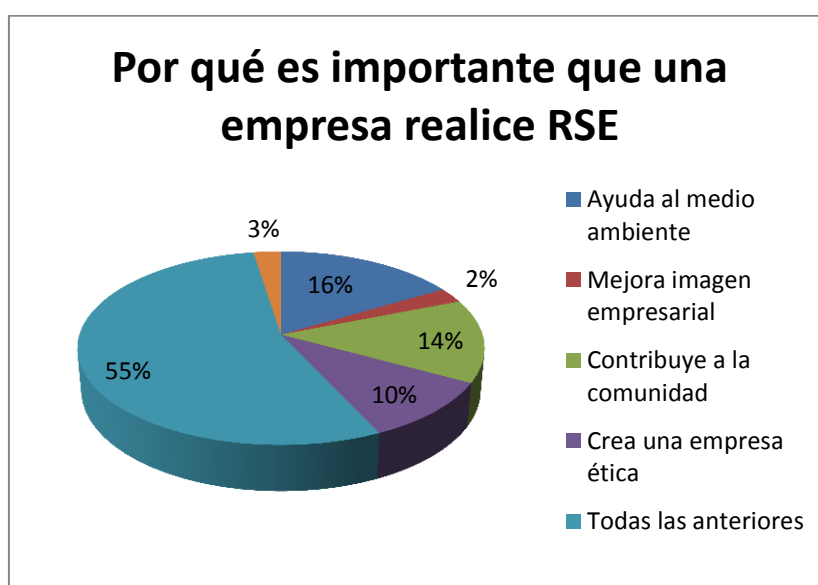


Como muestra el gráfico, las redes sociales tienen mucha acogida en el momento de querer divulgar información relevante para una empresa. Las personas que escogieron la opción "Otro" piensan que es necesario utilizar todos los medios disponibles.

**Pregunta 8:**

¿Por qué cree usted que es importante que una empresa realice RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Ayuda al medio ambiente	13	16.5%
Mejora la imagen empresarial	2	2.5%
Contribuye a la comunidad	11	13.9%
Crea una empresa ética	8	10.1%
Todas las anteriores	43	54.5%
Otros	2	2.5%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>



Se puede ver que la vasta mayoría cree que todas las respuestas son correctas, es decir que la RSE es importante para varios públicos. Las personas que seleccionaron la opción "Otros" piensan que la RSE tiene una influencia positiva en las personas y crea más valores.

**Pregunta 9:**

¿Preferiría usted contratar los servicios de una empresa que realice acciones de RSE sobre una que no lo haga?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	51	86.4%
No	8	13.6%
Total	59	100%



Este gráfico es de suma importancia para la investigación ya que demuestra que un 86% de este público objetivo preferiría contratar los servicios de una empresa que sí realice acciones de RSE sobre una que no lo haga.

**Pregunta 10:**

¿Cómo cree usted que se benefician sus hijos al desarrollarse en una empresa que realiza RSE?

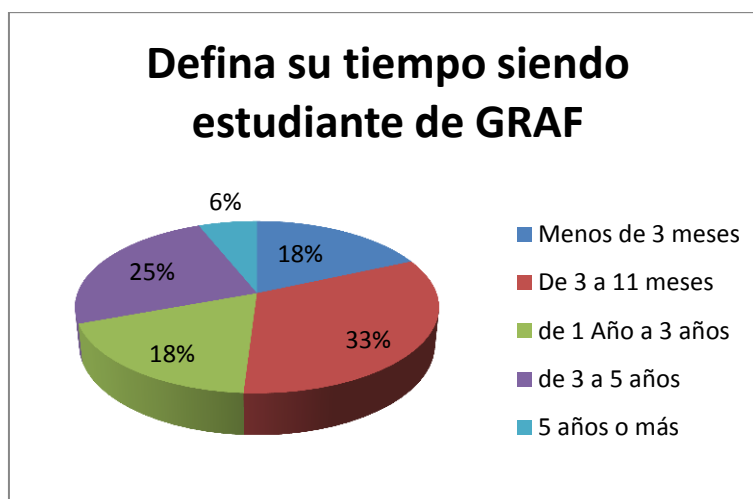
Una gran mayoría respondió a esta pregunta diciendo que sienten que sus hijos crecen en un ambiente con muchos más valores, se desarrolla entre experiencias positivas que los ayuda a formarse como seres humano más responsables, humildes y éticos.

- Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta entregada a los estudiantes de GRAF.

**Pregunta 1:**

Defina su tiempo siendo estudiante de GRAF

Opciones	Respuesta	Porcentaje
<b>Menos de 3 meses</b>	9	18.4%
<b>De 3 a 11 meses</b>	16	32.6%
<b>De 1 año a 3 años</b>	9	18.4%
<b>De 3 a 5 años</b>	12	24.5%
<b>5 años o más</b>	3	6.1%
<b>Total</b>	49	100%

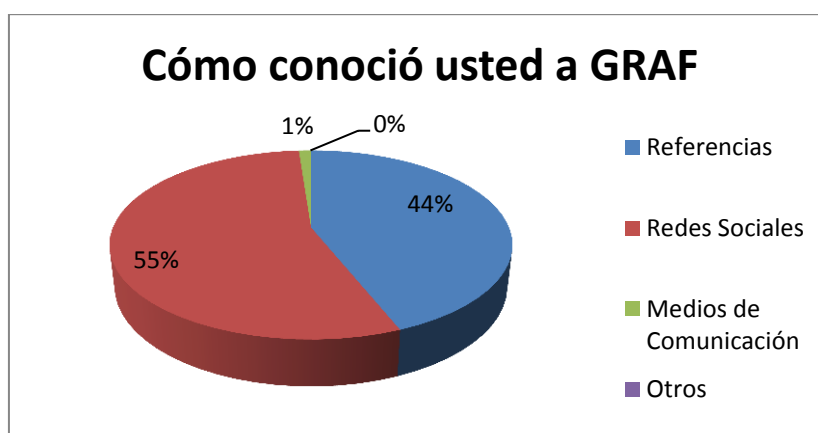


Aquí podemos sugerir que GRAF tiene alumnos entre nuevos y antiguos y los valores son muy similares.

**Pregunta 2:**

¿Cómo conoció usted de GRAF?

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Referencias Familiares o amigos	20	40.8%
Redes sociales	25	51%
Medios de Comunicación	4	1.08%
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



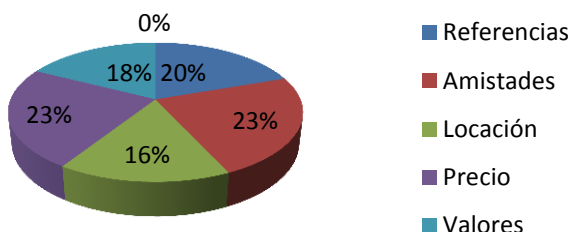
Después de realizar este análisis podemos evidenciar que a los jóvenes les influencia mucho las redes sociales, además es importante para ellos las referencias tanto familiares como amistosas.

**Pregunta 3:**

¿Cuáles son las características que usted buscó al momento de elegir su escuela de fútbol?

Opciones	Preguntas	Porcentajes
Referencias	16	19.7%
Amistades	19	23.4%
Locación	13	16%
Precio	19	23.4%
Valores	14	17.5%
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

### Cuáles son las características que usted buscó al momento de elegir su escuela de fútbol



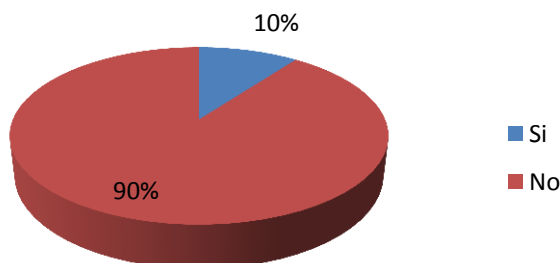
Nuevamente vemos la importancia que tienen las redes sociales y las referencias para los estudiantes. En este gráfico también podemos observar que el precio es un factor significativo.

#### Pregunta 4:

¿Sabía usted que GRAF realiza acciones de RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	5	10.2%
No	44	89.8%
<b>Total</b>	49	100%

### Sabía usted que GRAF realiza RSE

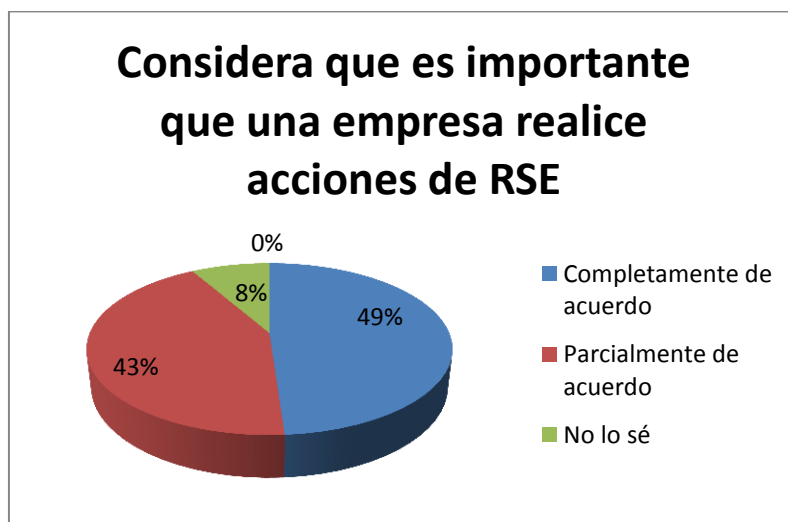


Nuevamente se puede evidenciar que los públicos objetivos de GRAF en su mayoría no tienen conocimiento de que se realizan acciones de RSE.

**Pregunta 5:**

¿Considera que es importante que una empresa realice acciones de RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Completamente de acuerdo	24	48.9%
Parcialmente de acuerdo	21	42.8%
No lo sé	4	8.3%
Completamente en desacuerdo	0	0
Total	49	100%



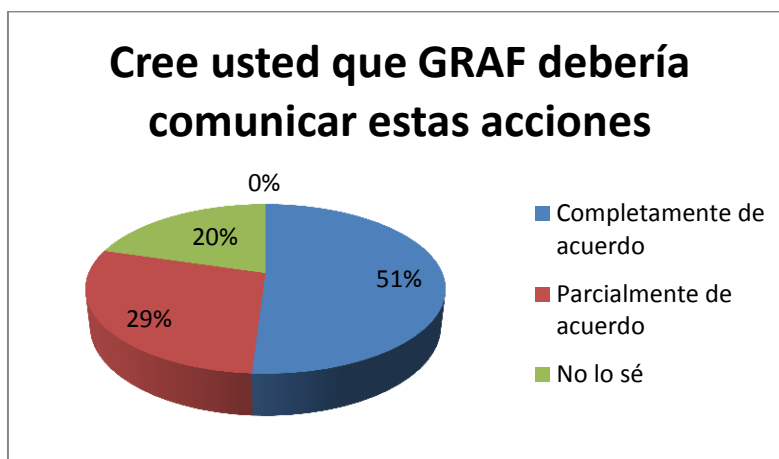
Se puede mostrar en este gráfico que los estudiantes, en su mayoría, están completamente de acuerdo en que una empresa realice acciones de RSE, sin embargo, una buena mayoría está parcialmente de acuerdo en que estas acciones se realicen.



**Pregunta 6:**

¿Cree usted que GRAF debería comunicar que realizan RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Completamente de acuerdo	25	51%
Parcialmente de acuerdo	14	28.6%
No lo sé	10	20.4%
Completamente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



En este gráfico se demuestra que un 51% de los estudiantes consideran que las acciones de RSE se deberían comunicar a los públicos de una empresa.

**Pregunta 7:**

¿En qué medios de comunicación considera usted que GRAF debería divulgar esta información?

Opción	Respuesta	Porcentaje
Redes Sociales	25	38.5%
Medios de Comunicación	15	23%
Publicidad	24	36.9%
Otros	1	1.6%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

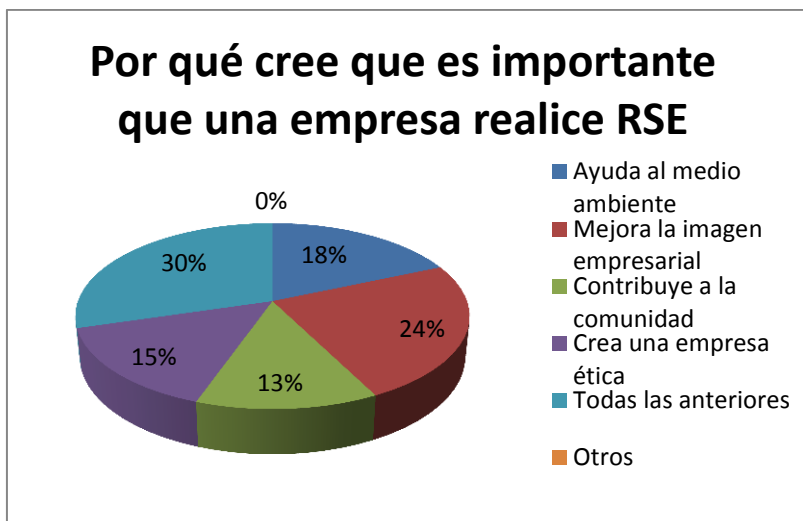


Se puede observar claramente que la elección de la mayoría es las redes sociales y la publicidad. La persona que eligió la opción de “Otros” se refería a la utilización de la página web de GRAF.

**Pregunta 8:**

¿Por qué cree usted que es importante que una empresa realice RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Ayuda al medio ambiente	10	18.5%
Mejora la imagen empresarial	13	24%
Contribuye a la comunidad	7	12.9%
Crea una empresa ética	8	15%
Todas las anteriores	16	29.6%
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



A partir de este análisis se puede afirmar que los estudiantes piensan, en su mayoría, que todas las opciones son importantes.

#### Pregunta 9:

¿Preferiría entrenar en una empresa que realice acciones de RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí	43	87.7%
No	6	12.3%
<b>Total</b>	49	100%



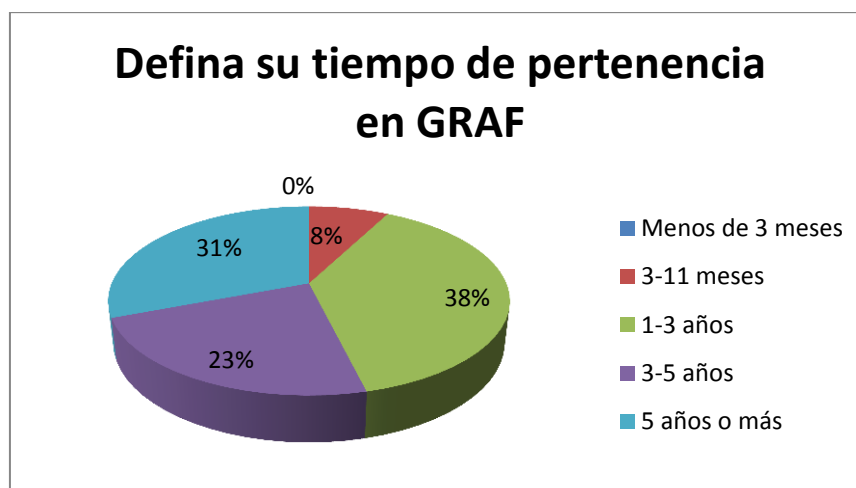
Se puede evidenciar que la mayoría de los estudiantes actuales de GRAF sí preferirían entrenar en una empresa que realice acciones de RSE.

- **Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta entregada a los colaboradores de GRAF.**

**Pregunta 1:**

Defina su tiempo de pertenencia en la empresa:

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Menos de 3 meses	0	0
De 3 a 11 meses	1	11.11%
De 1 año a 3 años	5	55.55%
De 3 a 5 años	3	33.33%
Más de 5 años	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



Actualmente GRAF cuenta con empleados que han permanecido en la empresa en su mayoría por más de 3 años. No cuentan con personal que sea relativamente nuevo

**Pregunta 2:**

¿Cuáles son los enunciados más importantes de la misión?

La mayoría de encuestados opinan que la misión es de suma importancia para la empresa. Creen que se basa en satisfacer las necesidades de los clientes con los servicios que se brindan.

Consideran que es importante que en la misión se exponga que los colaboradores son personas con alto nivel de profesionalismo y que se mencione además la trascendencia de sus valores.

**Pregunta 3:**

¿Cuáles cree usted que son los objetivos más importantes de GRAF?

En general nadie citó un objetivo puntualmente, sin embargo se menciona que los objetivos son de suma importancia para el desarrollo exitoso de la actividad de GRAF. Se menciona que los objetivos están orientados al cliente y a su entera satisfacción

**Pregunta 4:**

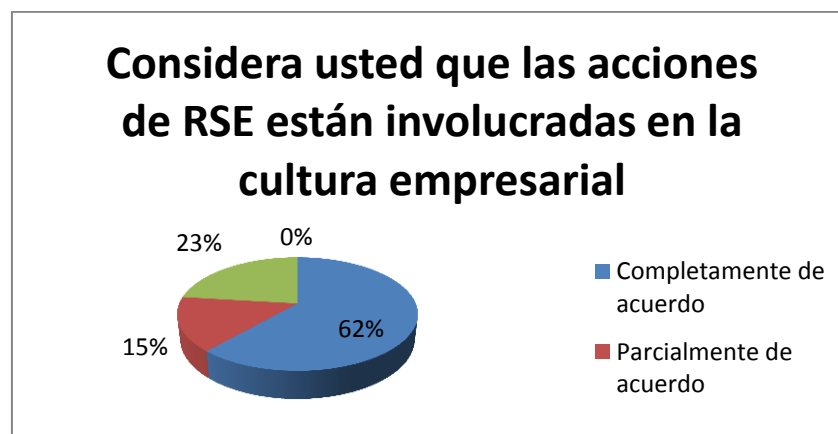
¿Con qué acción de RSE se identifica usted más?

Los colaboradores sostienen que se identifican con todas las acciones que se realizan, ya que es de suma importancia para ellos involucrarse en las mismas. Unos, mencionaban que el apadrinamiento de estudiantes era muy importante, ya que con esto se daba las mismas oportunidades a todos. En otros casos se dijo que la ayuda económica para las giras nacionales e internacionales era la acción más relevante.

**Pregunta 5:**

¿Considera usted que las acciones de RSE que realiza GRAF están involucradas en la cultura organizacional de la empresa?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Completamente de acuerdo	8	61.5%
Parcialmente de acuerdo	2	15.4%
No lo sé	3	23.1%
Completamente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

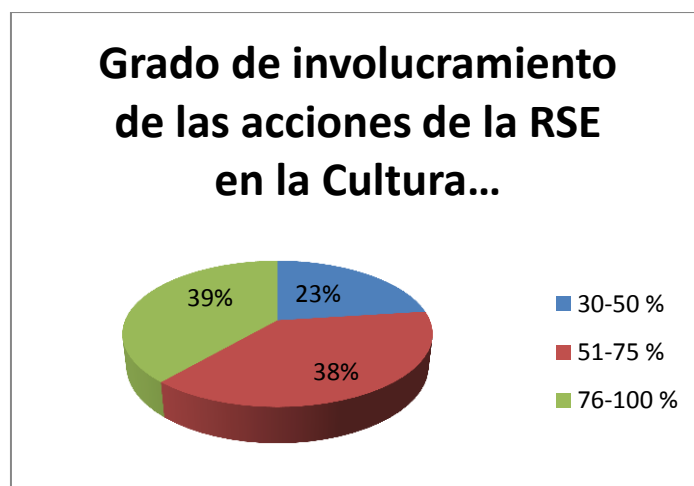


Se puede notar en el gráfico que antecede que la mayoría de colaboradores están completamente de acuerdo en que estas acciones se encuentran inmersas en la cultura organizacional de GRAF.

**Pregunta 6:**

Si usted considera que las acciones de RSE de la empresa SÍ están inmersas en la cultura empresarial, determine en qué grado:

Opciones	Respuestas	Porcentajes
30-50%	3	23%
51-75%	5	38.4%
76-100%	6	38.6%
<b>Total</b>	13	100%

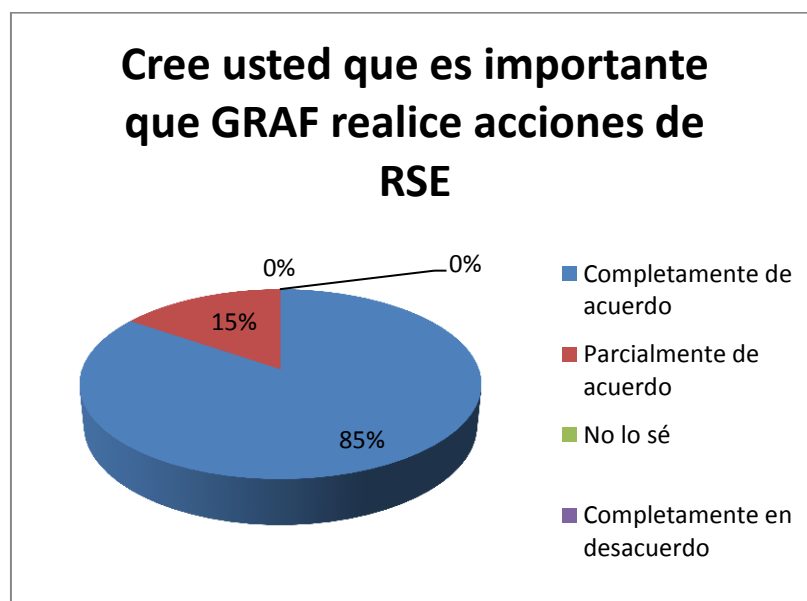


Los colaboradores de GRAF creen que las acciones de RSE están inmersas en la cultura empresarial entre el 51 y 75%, aunque también consideran que estas acciones están inmersas en un grado de entre 76-100%.

**Pregunta 7:**

¿Cree usted que es importante que GRAF realice acciones de RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Completamente de acuerdo	11	84.6%
Parcialmente de acuerdo	2	15.4%
No lo sé	0	0
Completamente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>



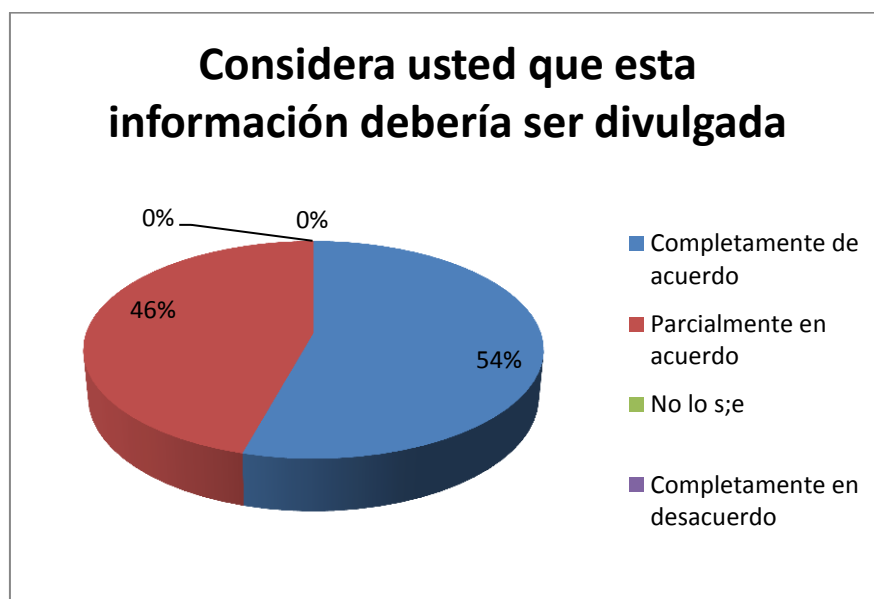
La vasta mayoría de los colaboradores piensa que es muy importante que GRAF realice este tipo de acciones.



**Pregunta 8:**

¿Considera usted que esta información debería ser divulgada?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Completamente de acuerdo	12	92.3%
Parcialmente de acuerdo	1	7.7%
No lo sé	0	0
Completamente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

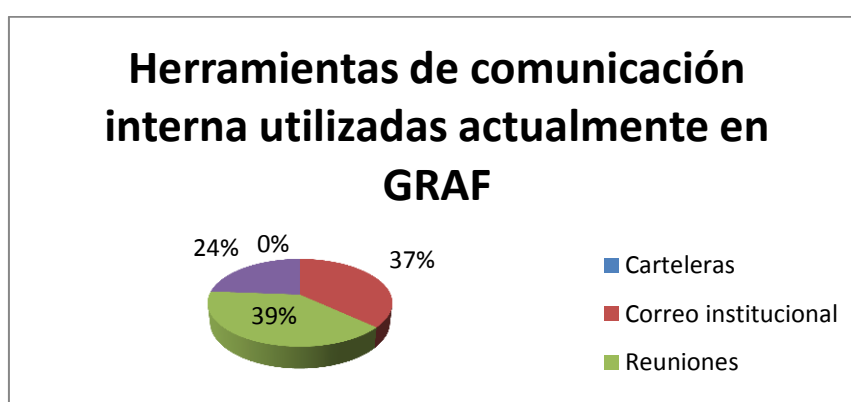


Para la mayoría de los colaboradores de GRAF sí debería ser divulgada, sin embargo, hay otra cantidad significativa que opina que está parcialmente de acuerdo en que esta información sea divulgada.

**Pregunta 9:**

¿Qué herramientas de comunicación interna se utiliza actualmente en GRAF?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Carteleras	0	0
Correo institucional	14	36.8%
Reuniones	15	39.4%
Circulares	9	23.8%
Total	38	100%



Actualmente en GRAF existen algunas herramientas de comunicación interna siendo utilizadas en el diario vivir. Se puede ver en este gráfico que muchos creen que las reuniones son de las herramientas más utilizadas.

**Pregunta 10:**

¿Qué medios de comunicación interna piensa usted que GRAF debería implementar para difundir sus acciones de RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Intranet	2	9%
Revista Institucional	12	54.54%
Ninguna	0	0
Otros	8	36.46%
Total	22	100%



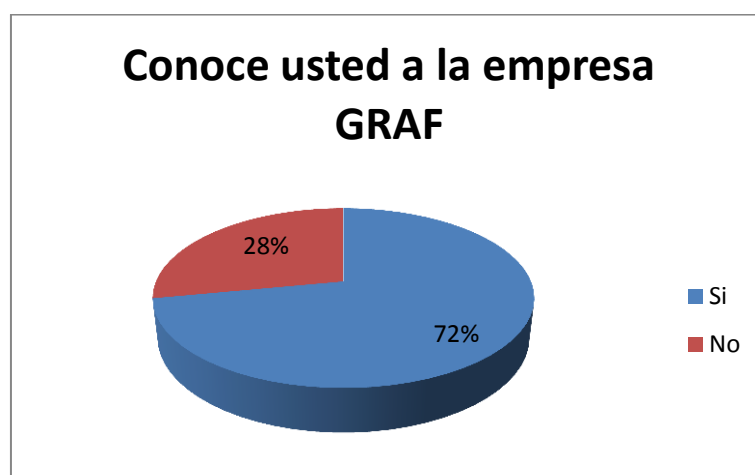
Claramente se puede observar que los colaboradores piensan que se podría implementar una revista institucional. Las personas que respondieron a la opción “Otro” creen que se podría implementar carteleras informativas en las oficinas.

- Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta entregada a la comunidad aledaña de GRAF.

**Pregunta 1:**

¿Conoce usted a la empresa Gustavo Rueda Academia de Fútbol GRAF?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	18	72%
No	7	28%
<b>Total</b>	25	100%

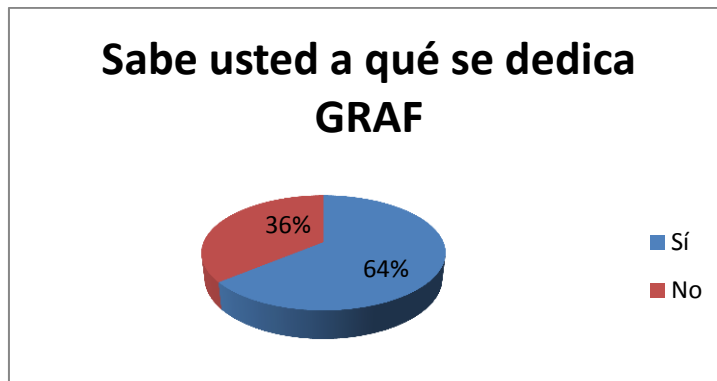


La mayoría de las personas que viven en la comunidad aledaña a GRAF, es decir en Lumbisí, conoce de su empresa.

**Pregunta 2:**

¿Sabe usted a qué se dedica la empresa GRAF?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí	16	64%
No	9	36%
<b>Total</b>	25	100%

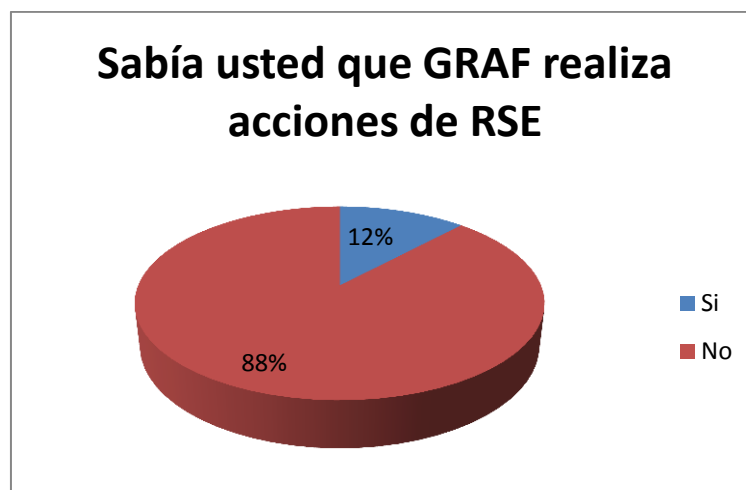


Igualmente podemos decir que la comunidad cercana a la empresa sabe a lo que se dedica GRAF.

### Pregunta 3:

¿Sabía usted que GRAF realiza acciones de RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí	3	12%
No	22	88%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

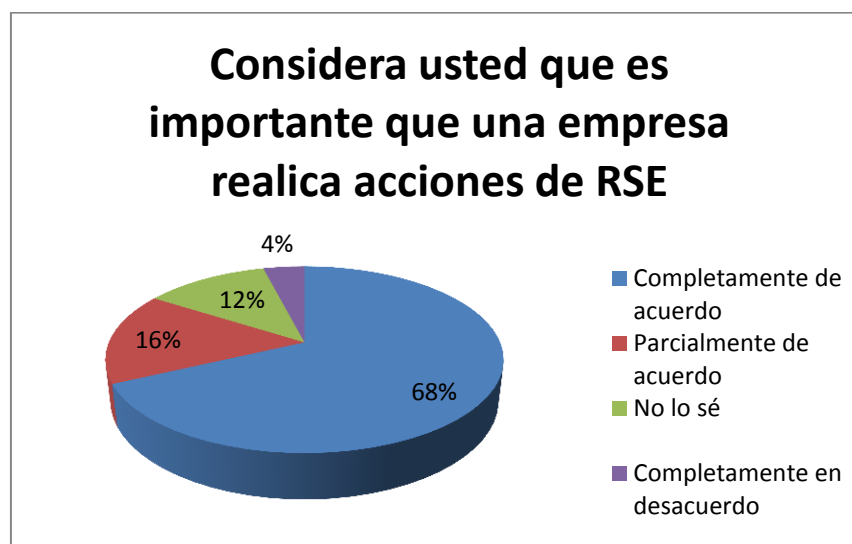


En su gran mayoría, la comunidad no sabe que GRAF realiza acciones de RSE. Esto nos lleva al punto de que casi ninguno de sus públicos objetivos conoce acerca de estas acciones que se están realizando dentro de la empresa.

**Pregunta 4:**

¿Considera usted que es importante que una empresa realice acciones de RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Completamente de acuerdo	17	68%
Parcialmente de acuerdo	4	16%
No lo sé	3	12%
Completamente en desacuerdo	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

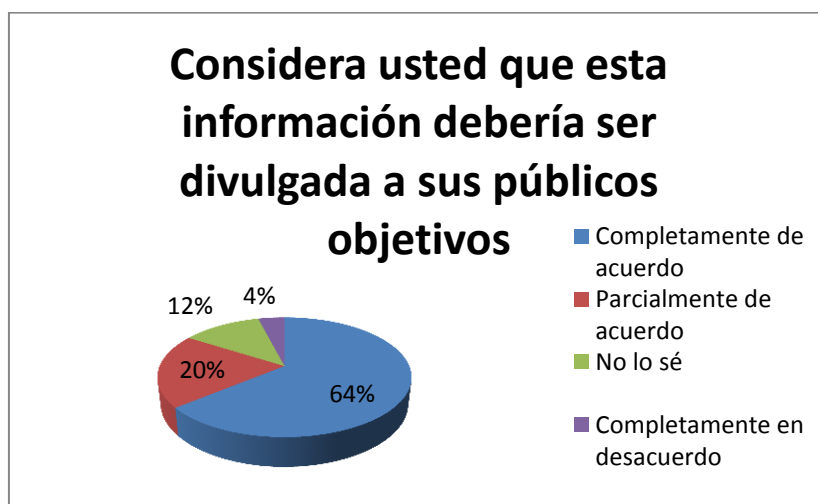


Como se puede observar en la gráfica, la comunidad opina que se encuentran completamente de acuerdo en que las empresas realicen acciones de RSE. Pocos consideran que no es necesario.

**Pregunta 5:**

¿Considera usted que esta información debería ser divulgada a sus públicos objetivos?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Completamente de acuerdo	16	64%
Parcialmente de acuerdo	5	20%
No lo sé	3	12%
Completamente en desacuerdo	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

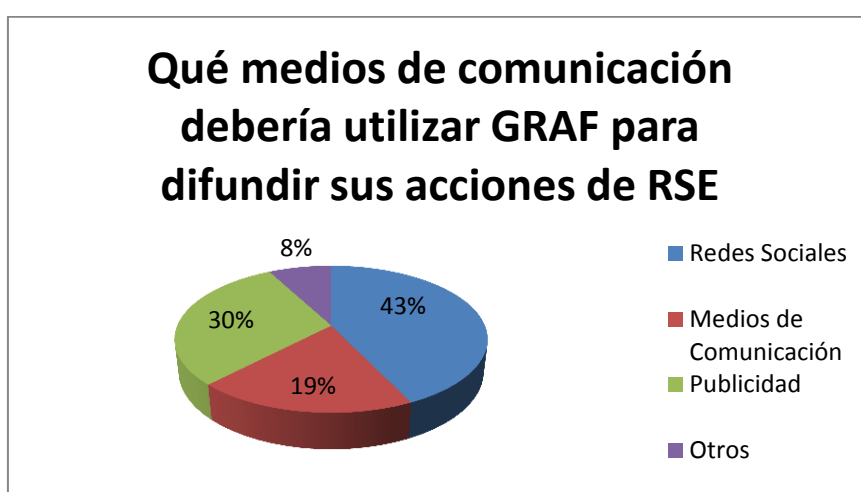


La gráfica que antecede muestra que en su mayoría, la comunidad cree que GRAF sí debería divulgar esta información a sus públicos de interés.

**Pregunta 6:**

¿Qué medios de comunicación piensa usted que GRAF debería utilizar para difundir sus acciones de RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Redes Sociales	20	42.5%
Medios de Comunicación	9	19.1%
Publicidad	14	29.8%
Otros	4	7.7%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



El gráfico nos demuestra que la comunidad piensa que los medios que debería usar GRAF en su mayoría, para difundir sus acciones de RSE son las redes sociales y la publicidad.

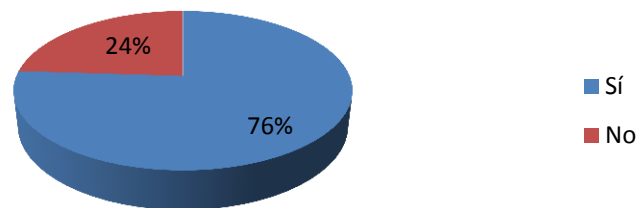
**Pregunta 7:**

¿Preferiría usted contratar los servicios de una empresa que realiza acciones de RSE sobre una que no realice estas acciones?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí	19	76%
No	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Preferiría contratar los servicios de una empresa que realice RSE sobre una que no**

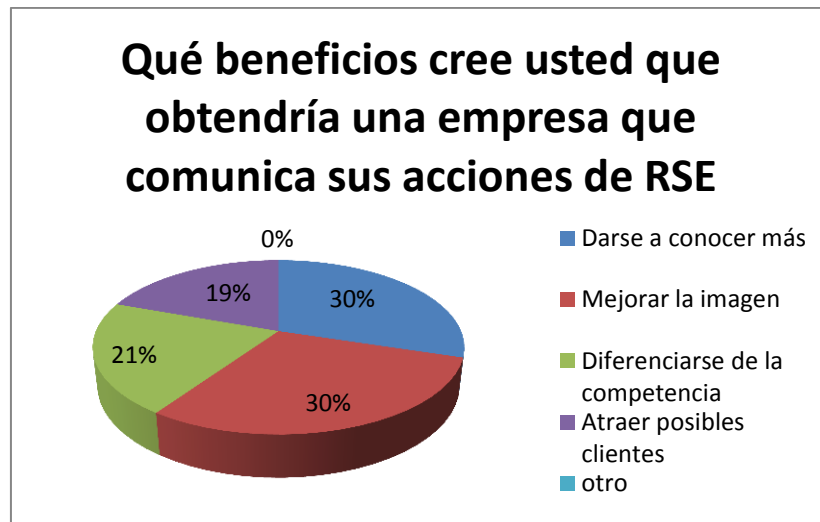


En su vasta mayoría, los vecinos opinan que sí preferirían contratar los servicios de una empresa que realiza RSE.

**Pregunta 8:**

¿Qué beneficios cree usted que obtendría una empresa que comunica sus acciones de RSE?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Darse a conocer más	20	29.8%
Mejorar la imagen	20	29.8%
Diferenciarse de la competencia	14	20.9%
Atraer posibles clientes	13	19.5%
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>



Según las encuestas, la comunidad cree que las empresas se podrían beneficiar de varias maneras si comunican sus acciones de RSE. La mayoría opinó que mejoraría la imagen de la empresa y que se daría a conocer más.

#### **Pregunta 9:**

¿De qué manera cree usted que la comunidad se podría beneficiar de las acciones de RSE de GRAF?

La mayoría de encuestados opinaron que se podrían realizar proyectos conjuntamente. Sienten que GRAF podría otorgar becas a niños de escasos recursos o realizar partidos comunitarios. También piensan que GRAF podría hacer capacitaciones y eventos para las personas de la comunidad.

**- Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista a Margarita Rueda, Gerente General de GRAF.**

Después de entrevistar a la Gerente General de GRAF, Margarita Rueda, podemos confirmar que los altos mandos se encuentran muy interesados en crear estrategias de comunicación para difundir las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que GRAF realiza permanentemente.

Margarita opina que las acciones que realizan son muy importantes para la cultura organizacional ya que es parte de la cultura personal de cada individuo de la empresa. Considera también, que los servicios que ellos proveen, es decir el entrenamiento y clases de fútbol, son en sí una clase de Responsabilidad Social Empresarial ya que no excluye a ninguna persona ni por género, ni por edad, ni por condición social.

También explica cuáles son las diferentes acciones de Responsabilidad Social Empresarial que GRAF realiza permanentemente. Entre ellas se encuentran:

- Becas para alumnos de escasos recursos económicos.
- Convenios de costos especiales para miembros de la comunidad de Lumbisí.
- Creación de planes y proyectos para financiar giras deportivas nacionales e internacionales para alumnos con escasos recursos.

La Gerente General considera que este proyecto será de una vital importancia para generar una ventaja competitiva y así diferenciarse ante sus públicos objetivos.

**- Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista a Ana María Rueda, Coordinadora Deportiva de GRAF.**

Ana Rueda, Coordinadora Deportiva de GRAF pudo aclarar aspectos más centrados en la comunicación organizacional de la empresa, ya que es ella la persona encargada de manejar la imagen institucional, redes sociales y del diseño y promoción de GRAF.

Explica también que el ser de la empresa puede ser considerado como Responsabilidad Social Empresarial ya que aleja a chicos y chicas de situaciones complicadas para mejorar su estilo de vida con la práctica del fútbol. También existe el programa de Padrinos GRAF donde se ayuda económicamente a personas fuera del área de Lumbisí. Además comenta que también realizan acciones de Responsabilidad Ambiental al tener un programa continuo de reciclaje y al mantener el cuidado de las áreas verdes sin utilización de químicos.

Opina que se ha comunicado acciones específicas en determinados momentos, sin embargo cree que es necesario aprender a canalizar la comunicación de una manera estratégica para llegar a sus públicos objetivos de la manera correcta.

Menciona que la comunicación estratégica de sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial serán determinantes para poder diferenciarse de su competencia y para que sus públicos perciban a GRAF como una empresa diferente.

Confirma además que los mejores medios para difundir estas acciones son: internamente, con reuniones, comunicados escritos y por el correo interno y, externamente, a través de las Redes Sociales.

#### 4.12 Informe de conclusiones y recomendaciones

Una vez concluida la investigación acerca de la cultura, RSE y comunicación organizacional de la empresa GRAF y después de haber levantado la información necesaria se han descubierto varios hallazgos:

1. La empresa no ha comunicado sus acciones de RSE las cuales se describen a continuación:
  - Becas estudiantiles de hasta el 75%
  - Convenio con costos especiales para miembros de la comunidad de Lumbisí.
  - Cobertura de gastos en alimentación, transporte, vestuario y participación en giras deportivas nacionales e internacionales.
  - Programa de reciclaje y de no utilización de químicos.
  - Programa de padrinos GRAF.
2. GRAF tiene una cultura organizacional fuerte y sus empleados se sienten comprometidos con la empresa.
3. A los públicos estratégicos de GRAF les parece sumamente importante que la empresa realice acciones de RSE.
4. Es necesario que las acciones de RSE de GRAF sean comunicadas tanto interna como externamente.
5. En la actualidad GRAF cuenta con varios métodos de comunicación organizacional, los cuales es necesario sean más explotado, además existen herramientas que no están siendo utilizadas por la empresa las cuales podrían ser de beneficio para comunicar las acciones de RSE.
6. Se recomienda implementar nuevas herramientas de comunicación como lo son las carteleras institucionales, revista institucional y administrar de una mejor manera las redes sociales.
7. Comunicar las acciones de RSE no van a beneficiar únicamente a GRAF sino a sus públicos de interés también.

#### 4.13 FODA de investigación.

El análisis FODA va a ayudar al dar las directrices y guiando el camino para poder realizar el plan de comunicación. Con este análisis se podrá tener una idea de la situación actual de la empresa referente a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**FORTALEZAS:** Después de realizar la investigación se podría determinar que GRAF cuenta con varias fortalezas en diferentes ámbitos empresariales, las cuales van a ser de suma importancia para el desarrollo del plan comunicacional.

1. Los entrenadores de GRAF tienen una experiencia prolongada, especialmente Gustavo Rueda que cuenta con más de 20 años entrenando a importantes personajes ecuatorianos del fútbol.
2. Ya que la empresa cuenta con poco personal, éstos están alineados a la cultura corporativa y están abiertos a desarrollar nuevas herramientas comunicacionales y a aplicarlas.
3. Los directivos de GRAF tienen una necesidad antropológica muy fuerte, lo cual los hacen candidatos perfectos para realizar acciones de RSE. Esto quiere decir que sus acciones no fueron fundamentadas en un beneficio personal sino colectivo.

**OPORTUNIDADES:** Este análisis nos ayudará a situar los aspectos favorables del exterior para saber cómo se encuentra GRAF en el mercado.

1. GRAF es conocido gracias a sus redes sociales, páginas web y por tener una vasta red de amistades y recomendaciones, lo cual hace que su nombre sea reconocido en el mercado ecuatoriano.
2. La comunidad cercana a la empresa considera que es muy necesario que GRAF comunique las acciones de RSE y que se involucre con proyectos de ésta. La comunidad se encuentra entusiasmada al saber que GRAF realiza este tipo de acciones.

3. El alcance comunicacional que posee GRAF a través de las redes sociales es muy amplio, ya que este medio se ha hecho muy popular en los últimos tiempos. GRAF puede explotar este medio comunicacional sin hacer gastos extensos.

**DEBILIDADES:** En esta fase encontraremos las debilidades con las que cuenta GRAF internamente, las cuales deberán ser modificadas y perfeccionadas.

1. GRAF no cuenta con amplios recursos para realizar publicidad.
2. Al tener poco personal es posible que la información no sea difundida a mayores espacios internamente.

**AMENAZAS:** Aquí se puede determinar la situación amenazante de GRAF en su entorno exterior. Estos aspectos deberán ser muy bien analizados para crear estrategias que mitiguen sus amenazas.

1. Existe una gran competencia en el mercado.
2. La competencia podría copiar las estrategias de GRAF y convertirlas en estrategias de marketing.
3. Las personas podrían pensar que GRAF realiza las acciones de RSE con el fin de atraer clientela.

## Capítulo V

### 5. Propuesta de Plan de Comunicación.

#### 5.1 Justificación.

Después de haber concluido con la investigación y haber utilizado los diferentes métodos de recolección de datos, de tabular y de interpretar los resultados, se ha podido llegar a la conclusión de que es necesario realizar el proyecto de “Responsabilidad Social Empresarial como base para la gestión de una estrategia comunicacional con el fin de fortalecer las ventajas competitivas de Gustavo Rueda Academia de Fútbol (GRAF)”. Se logró determinar que para los públicos objetivos de la empresa es importante que una empresa realice acciones de RSE y preferirían una empresa que las haga a una que no. GRAF posee varias herramientas de comunicación, las cuales pueden ser aprovechadas de mejor manera; adicional a esto se pudo confirmar que es necesario implementar nuevos métodos de comunicación tanto con sus públicos internos como externos para que la comunicación sea más eficiente.

#### 5.2 Objetivo General.

- Realizar la propuesta comunicacional con el fin de fortalecer la ventaja competitiva de GRAF frente a su competencia.

#### 5.3 Objetivos Específicos.

- Utilizar la RSE como una estrategia diferenciadora entre sus públicos a través de acciones comunicacionales en un plazo de un año.
- Administrar las herramientas comunicacionales tanto internas como externas de GRAF para comunicar acciones específicas a su público objetivo de manera permanente.



- Fortalecer la Cultura Organizacional de la empresa orientada a la RSE.

## **5.4 Públicos**

### **Públicos Directos**

En el caso de GRAF sus públicos directos serán los siguientes:

- Representantes de familia.
- Estudiantes.
- Colaboradores.

### **Públicos Indirectos**

En este caso los públicos indirectos de GRAF son los siguientes:

- Comunidad aledaña.
- Futuros clientes.

## 5.5 Matrices.

### 5.5.1 Matriz de Estrategias.

Objetivo General	Objetivos Específicos	N°	Estrategia
Realizar la propuesta comunicacional con el fin de fortalecer la ventaja competitiva de GRAF frente a su competencia.	Utilizar la RSE como una estrategia diferenciadora entre sus públicos a través de acciones comunicacionales.	E1	Creación de un plan de voceros GRAF para difundir las acciones de RSE que realiza GRAF
		E2	Utilizar herramientas de comunicación interna y externa para informar acciones de RSE a los públicos objetivos de GRAF.
		E3	Implementar eventos enfocados en RSE para lograr mantener una comunicación diferenciada con los públicos de interés
	Administrar las herramientas comunicacionales tanto internas como externas de GRAF para comunicar acciones específicas a su público objetivo.	E4	Selección de un comunicador corporativo para asesorías mensuales.
		E5	Mejorar la utilización de las redes sociales y página WEB de GRAF.
		E6	Implementar nuevas herramientas de comunicación interna.
		E7	Implementar nuevas herramientas de comunicación externa.
	Fortalecer la Cultura Organizacional de la empresa orientada a la RSE.	E8	Implementar estrategias de Inducción al nuevo personal enfocado en socializar las acciones de RSE que realiza GRAF.
		E9	Capacitar al personal en áreas específicas enfocadas en la RSE en general.

## 5.5.2 Matriz de Acciones y Responsables.

N°	Estrategia	Acciones	Responsables
E1	Creación de un plan de voceros GRAF para difundir las acciones de RSE que realiza GRAF.	Seleccionar a un comité, es decir un grupo de personas dentro de la empresa, que realizará las normativas reglamentarias para el plan de voceros.	Recursos Humanos
		Elegir a representantes de los estudiantes, colaboradores y representantes de familia para que difundan las acciones relacionadas a RSE que GRAF realiza a los diferentes públicos de interés. Las personas seleccionadas pueden ser elegidas voluntariamente o al azar.	Comité Plan Voceros
E2	Utilizar herramientas de comunicación interna y externa para informar acciones de RSE a los públicos objetivos de GRAF	Realizar reuniones cada dos meses con los miembros del comité y voceros para registrar nuevas estrategias y avances del proyecto.	Comité Plan Voceros
		Crear un espacio en la Página WEB que solamente tenga información, fotos, noticias, relacionadas a las acciones de RSE realizadas por GRAF. Tendrá información sobre su plan de padrinos, becas y Responsabilidad Ambiental.	Coordinadora Deportiva
		Realizar notas (mensajes resumidos/pastillas) de las acciones de RSE que se realiza en la empresa mensualmente las cuales serán difundidas a través de las diferentes Redes Sociales de GRAF.	Gerente General
		Mantener una cartelera informativa dentro de las instalaciones de GRAF las cuales sean actualizadas constantemente, divididas por secciones para que exista así una sección de Responsabilidad Ambiental y Responsabilidad Social de GRAF.	Recursos Humanos
E3	Implementar eventos enfocados en RSE para lograr matener una comunicación diferenciada con los públicos de interés	Utilizar una sección en el nuevo tríptico institucional virtual el cual va a ser actualizado cada 6 meses, para así difundir la información relacionada a las acciones de RSE que realiza GRAF.	Gerente General/Recursos Humanos
		Implementar 20 bsureros con los logotipos de GRAF en la comunidad, que lleven tips de RSE, los cuales servirán como llamativos. Los basureros tendrán la dirección web y de redes sociales de la empresa. Se realizará un evento de inauguración (Vive reciclando con GRAF) para que la comunidad de Lumbisí sepa el objetivo de los mismos.	Recursos Humanos
E4	Selección de un comunicador corporativo para asesorías mensuales.	Realizar una Casa Abierta en los interiores de GRAF (Nombre: GRAF, viendo responsablemente) con diferentes atracciones relacionadas con las acciones de RSE que realiza GRAF, con el fin de que los públicos las conozcan y puedan relacionarse con los colaboradores.	Recursos Humanos
		Realización de un presupuesto para la contratación de un Comunicador Organizacional como asesor.	Recursos Humanos/Departamento Financiero
		Creación del perfil, cronograma de visitas (asesorías), funciones del comunicador corporativo. Realización proceso de contratación.	Recursos Humanos
E5	Mejorar la utilización de las redes sociales y página WEB de GRAF.	Coordinar visitas mensuales (4 por mes) para asesorías de comunicación.	Gerente General/Talento Humano/Coordinadora Deportiva
		Realizar capacitaciones para ampliar los conocimientos en el manejo de redes sociales de la Coordinadora Deportiva, quien es la que se encarga del tema. Estructurar un cronograma de actualización de datos enfocados a las acciones de RSE que realiza GRAF tanto para las redes sociales como para la página WEB.	Coordinadora Deportiva
E6	Implementar nuevas herramientas de comunicación interna.	Crear un presupuesto para la implementación de las nuevas herramientas comunicacionales.	Departamento financiero
		Realizar el diseño gráfico para la implementación de un tríptico virtual semestral. Crear el contenido del tríptico semestralmente.	Coordinadora Deportiva Gerente General/Recursos Humanos
E7	Implementar nuevas herramientas de comunicación externa.	Implementar la cartelera interna y coordinar secciones y contenidos.	Recursos Humanos
		Crear un presupuesto para la implementación de las nuevas herramientas comunicacionales. Realizar el diseño gráfico para la implementación de circulares informativas para la comunidad y potenciales clientes, los cuales tengan como fin difundir las acciones de RSE de GRAF, especialmente las becas y ayudas económicas para la comunidad de Lumbisí.	Departamento financiero Coordinadora Deportiva
		Crear y coordinar contenidos para las circulares, las cuales serán difundidas mensualmente.	Gerente General/Recursos Humanos
E8	Implementar estrategias de inducción al nuevo personal enfocado en socializar las acciones de RSE que realiza GRAF.	Realizar alianzas estratégicas con diferentes colegios de la ciudad. Coordinar charlas para colegios, en las cuales se comuniquen las acciones que realice GRAF como estrategia para diferenciarse de la competencia.	Presidente/Gerente General Gerente General/Coordinadora Deportiva
		Crear un nuevo plan de inducción al nuevo personal en donde exista una sección para comunicar las acciones de RSE de GRAF y así crear una cultura direccionada a la RSE.	Recursos Humanos
E9	Capacitar al personal en áreas específicas enfocadas en la RSE en general.	Crear un plan de capacitaciones anuales para el personal. Dictar capacitaciones para personal referentes a la RSE y su importancia en el ámbito empresarial.	Recursos Humanos Recursos Humanos



5.5.4 Matriz Presupuestaria.

Acción	Cantidad	Costo Unitario en Dólares	Costo Total en Dólares
Selección comité para Plan Voceros.	2	-	-
Elección de voceros que difundían la información a públicos de interés.	4	-	-
Reuniones con voceros y miembros del comité.	6	-	-
Crear espacios en la Página WEB para comunicar acciones de RSE.	12	-	-
Realizar notas de RSE para difundirlas a través de las redes sociales.	3	-	-
Mantener una cartelera informativa con una sección para las noticias de RSE.	13	\$ 30	\$ 390
Utilizar una sección en el tríptico semestral para comunicar acciones de RSE.	2	-	-
Implementación Basureros GRAF	20	\$ 15	\$ 300
Casa Abierta	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Realización de un presupuesto para la contratación de un Comunicador Organizacional como asesor.	1	-	-
Creación del perfil, cronograma de visitas (asesorías), funciones del comunicador corporativo.	1	-	-
Realización proceso de contratación.	1	-	-
Coordinar visitas mensuales (4 por mes) para asesorías de comunicación.	40	\$ 100	\$ 4.000
Realizar capacitaciones para la Coordinadora Deportiva para ampliar sus conocimientos sobre manejo de Redes Sociales.	4	\$ 250	\$ 1.000
Fabricar cronograma de actualización de datos de RSE para página WEB y Redes Sociales.	2	-	-
Creación de presupuesto para la implementación de herramientas comunicacionales externas.	1	-	-
Realización del diseño gráfico para la implementación de tríptico semestral.	2	-	-
Creación del contenido para el tríptico.	2	-	-
Implementación de la cartelera interna y coordinación de contenidos.	2	\$ 100	\$ 200
Creación de presupuesto para la implementación de herramientas comunicacionales internas.	1	-	-
Realización del diseño gráfico para la implementación de circulares informativos para comunidad y potenciales clientes.	11	-	-
Creación y coordinación de contenidos para circulares mensuales.	1200	\$ 0.30	\$ 360
Realizar alianzas estratégicas con diferentes colegios del sector.	1	-	-
Coordinación charlas con colegios.	2	-	-
Creación nuevo plan de inducción para personal.	1	-	-
Creación plan de capacitaciones anuales para personal.	1	\$ 400	\$ 400
Dictar capacitaciones para personal enfocado en la RSE.	2	\$ 200	\$ 400
<b>Subtotal</b>			\$ 9550
<b>12% IVA</b>			\$ 1146
<b>10% Imprevistos</b>			\$ 955
<b>TOTAL</b>			\$ 11651

### 5.5.5 Matriz de Evaluación.

Acciones	Indicador	Método
Selección comité para Plan Voceros.	Acta de conformación del comité	Observación
Elección de voceros que difundan la información a públicos de interés.	Acta de conformación de voceros.	Observación
Reuniones con voceros y miembros del comité.	# de reuniones realizadas/# de reuniones planificadas	Conteo
Crear espacios en la Página WEB para comunicar acciones de RSE.	Rediseño página WEB	Observación
Realizar notas de RSE para difundirlas a través de las redes sociales.	Redacción notas	Archivo
Mantener una cartelera informativa con una sección para las noticias de RSE.	Diseño carteleras	Observación
Realización de un presupuesto para la contratación de un Comunicador Organizacional como asesor.	Diseño presupuesto	Base de datos
Creación del perfil, cronograma de visitas (asesorías), funciones del comunicador corporativo.	Diseño perfil	Base de datos
Realización proceso de contratación.	Comunicador corporativo	Observación
Coordinar visitas mensuales (4 por mes) para asesorías de comunicación.	# de días del mes/# de días visitados	Conteo
Utilizar una sección en el tríptico semestral para comunicar acciones de RSE.	Rediseño tríptico	Observación
Implementación Basureros GRAF	# visitas en redes sociales	Conteo
Casa Abierta GRAF	# asistentes	Conteo
Realizar capacitaciones para la Coordinadora Deportiva para ampliar sus conocimientos sobre manejo de Redes Sociales.	# de capacitaciones realizadas/# de capacitaciones planificadas	Conteo
Fabricar cronograma de actualización de datos de RSE para página WEB y Redes Sociales.	Diseño cronograma	Base de datos
Creación de presupuesto para la implementación de herramientas comunicacionales externas.	Diseño presupuesto	Base de datos
Realización del diseño gráfico para la implementación de tríptico semestral.	Diseño tríptico virtual	Observación
Creación del contenido para el tríptico.	Rediseño contenido tríptico	Observación
Implementación de la cartelera interna y coordinación de contenidos.	Cartelera implementada	Observación
Creación de presupuesto para la implementación de herramientas comunicacionales internas.	Diseño presupuesto	Base de datos
Realización del diseño gráfico para la implementación de circulares informativos para comunidad y potenciales clientes.	Diseño circulares	Observación
Creación y coordinación de contenidos para circulares mensuales.	Rediseño contenido circulares	Observación
Realizar alianzas estratégicas con diferentes colegios del sector.	# de colegios visitados/# de colegios aliados	Conteo
Coordinación charlas con colegios.	Diseño charlas	Archivo
Creación nuevo plan de inducción para personal.	# de colaboradores inducidos/# de colaboradores nuevos	Conteo
Creación plan de capacitaciones anuales para personal.	# de capacitaciones disponibles/# de capacitaciones seleccionadas	Conteo
Dictar capacitaciones para personal enfocado en la RSE.	# de colaboradores capacitados/# de capacitaciones seleccionadas	Conteo

## REFERENCIAS

- Brandolini, A., Y González, M., (2009) Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones y DIRCOM.
- Capriotti, P. (1999) Comunicación Corporativa Una estrategia de éxito a corto plazo, Tarragona, España: Reporte C&D
- Carrión, F. (2007) Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano - IV. Quito. Ecuador: FLACSO-Ecuador
- Chianvenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional. México D.F., México: Mc Graw Hill
- CIESPAL., (2006) Comunicación estratégica para las organizaciones. Quito, Ecuador: Editorial "Quipus"
- Cortagerena, A. Y Freijedo, C. (1999) Administración y Gestión de las Organizaciones. Buenos Aires, Argentina: MACCHI Grupo Editor S.A.
- Costa, J., (2012) El DirCom hoy. Barcelona, España: Costa Punto Com
- Dasí, F. Martínez, R. y Martínez, V. (2000) Comunicación y Negociación Comercial, (3ª. ed.). Madrid, España: ESIC Editorial
- Enrique, A., Madroñero, G. Y Morales, F., (2008) La Planificación de la Comunicación Empresarial. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona
- Escuela de Organización Industrial. Blogs EOI. Marketing Social. Recuperado el 08 de agosto de 2015 de <http://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamaarcos/2012/01/19/marketing-social/>

- Federación Ecuatoriana de Fútbol. Historia de la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Recuperado el 09 de mayo de 2015 de <http://ecuafutbol.org/web/historia.php>
- Fernández, R. (2009) Responsabilidad Social Corporativa. San Vicente, España: Editorial Club Universitario
- Hernández, R. Fernández, C. Y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill
- Hyland, A. Y King, E. (2006) Cultura e Identidad El arte de las Marcas, Barcelona, España: BLUME
- Koonzt, H., Weihrich, H. Y Cannice, M. (2008) Administración. Una perspectiva global y empresarial, México D.F., México: Mc Graw Hill
- Lima, M., López, M. (2012) *Alianza para el Desarrollo Inicativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a Través de una Cooperación Innovadora entre ONG, PERSONAS, Sector Público y Universidades del Ecuador*. Quito, Ecuador: Fundación CODESPA
- Martín, F., (2006) Comunicación Empresarial e Institucional. Madrid, España: Editorial Universitas. S.A.
- Núñez, G. (2003) *La Responsabilidad Social Corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile, Chile: Cepal
- Pérez, L. (2004) Marketing Social: Teoría y práctica. Ciudad de México, México: Pearson Educación
- Pintado, T. Y Sánchez, J. (2013) Imagen Corporativa Influencia en la gestión empresarial. Madrid, España: ESIC Editorial
- Ramos, F., (2002) La Comunicación Corporativa e Institucional. De la Imagen al Protocolo. Madrid, España: Editorial Universitas. S.A.
- Robbins, S. Y Judge, T. (2009) Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez. México: Pearson Educación



Solari, F., (2007) Lazos Comunicantes. Buenos Aires, Argentina: Granica

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **ENTREVISTA A MARGARITA RUEDA, GERENTE GENERAL GRAF**

#### **DATOS DE ENTREVISTADO**

**NOMBRE:** Margarita Rueda

**CARGO:** Gerente General

**HOJA DE VIDA:** Margarita Rueda es la actual Gerente General de GRAF. Ha sido parte de la empresa desde su fundación. Es hermana del Presidente Gustavo Rueda, y es de él de dónde sacó su afición por el fútbol y su gusto por los niños. Margarita ha dedicado muchos años de su vida al cuidado de niños y jóvenes. Debido a su cargo, la Gerente General se involucra diariamente en todas las áreas de la empresa y tiene contacto directo con cada colaborador de GRAF.

#### **1. ¿Qué acciones de RSE realiza GRAF actualmente?**

La actividad de GRAF® en sí misma es de responsabilidad social pues cumple con la más alta de las funciones sociales que es la tarea de formación humana. Sin embargo empresarialmente contempla un número anual de becas para alumnos/as de escasos recursos, de toda edad que teniendo condiciones, pero sobre todo compromiso, accedan a su programa de entrenamientos. De igual manera mantiene un convenio de costos especiales para los miembros de la Comunidad de Lumbisí (adultos y jóvenes, hombres y mujeres, así como niños y niñas) que es la propietaria de la cancha que la Academia utiliza para su operación. En los dos casos, gestiona entre sus clientes, aportes para estos/as chicos y chicas, con el fin de cubrir algunos gastos de alimentación, transporte, vestuario y participación en giras deportivas nacionales e internacionales.

#### **2. ¿Cree que es importante que una empresa tenga una cultura organizacional fuerte?**

Definitivamente sí, pues ésta estimula un mejoramiento en la forma de vida de la comunidad, dando como resultado, una convivencia de progreso y armonía.

#### **3. ¿Por qué motivo empezaron a realizar acciones de RSE?**

El ADN de la actividad de nuestra empresa es de servicio, por lo tanto no debe excluir a ninguna persona ni por su género, ni edad, ni condición social; sin embargo nuestra Academia sostiene su operación exclusivamente en el pago mensual de pensiones de sus participantes que tienen mayor capacidad de pago y que son quienes auspician a aquellos que no pueden cubrir este costo, en conjunto con GRAF®. En el caso de los miembros de la Comunidad de Lumbisí como retribución a recibirnos en su casa.

**4. ¿Por qué motivos no se han comunicado estas acciones a su público objetivo?**

En el caso de GRAF® la comunicación es abierta y continua con su comunidad. El público que requiere de nuestro servicio conoce de este sistema de beca o precios especiales.

**5. ¿Después de conocer esta investigación, le parece importante comunicar estas acciones?**

Me ha servido para confirmar mi decisión de hacerlo e incluso de encontrar mejores canales que sean de acceso para todos los involucrado.

**6. ¿Piensa que las acciones de RSE son parte de la cultura organizacional de GRAF?**

Sí. Todos necesitamos de todos.

**7. ¿Qué impacto cree usted que va a tener la difusión de esta información en su público objetivo?**

El que ha venido teniendo en la comunidad deportiva y educativa que es el conocimiento total de la propuesta de nuestra academia, la aceptación de su actividad, la identificación con nuestros objetivos. Siempre se puede mejorar con la Comunidad de Lumbisí para lograr implantar la Academia como propia.

**8. ¿Consideraría usted utilizar la RSE como una ventaja competitiva, para así diferenciarse de su competencia?**

Lo es, y trabajarla más aún de acuerdo a la propuesta de esta investigación nos permitirá socializar de mejor manera nuestros positivos resultados.

**9. ¿Qué medios de comunicación tanto internos como externos cree usted que sería factible implementar en GRAF para difundir esta información?**

GRAF® sostiene una amplia gama de medios de comunicación: personal, página web, redes sociales, mailing. Podría mejorar en esta comunicación de RSE en cartas, circulares, volantes o afiches que estén al alcance del público en general.

## ANEXO 2

### ENTREVISTA A ANA MARÍA RUEDA, COORDINADORA DEPORTIVA GRAF

#### DATOS DE ENTREVISTADO

**NOMBRE:** Ana Rueda

**CARGO:** Coordinadora deportiva

**HOJA DE VIDA:** Actualmente estudiante de dirección técnica de fútbol en el Instituto Tecnológico Superior de Fútbol de Quito, Ana Rueda desempeña varias actividades dentro de la empresa. Entre ellas se encuentran: el manejo de imagen corporativa, manejo total de redes sociales, la atención al cliente, el diseño y supervisión de uniformes de GRAF, supervisión del cuerpo de entrenadores, entre otras.

#### 1. Sabe usted que GRAF realiza acciones de RSE?

GRAF realiza acciones de RSE, basado en su propia ideología y propósito. GRAF ha buscado siempre el crecimiento de las personas a través del fútbol y con esto ha logrado ayudar a muchos chicos y chicas a salir de situaciones complicadas de vida. Se ha puesto el trabajo en servicio de la comunidad y en servicio de las personas.

En cuanto al ámbito ambiental, GRAF también está preocupado por mantener su labor lo más apegada al cuidado y mantenimiento de lo natural. Contamos con un constante programa de reciclaje y procuramos mantener el cuidado de las áreas naturales, libres de químicos

#### 2. Por qué motivos cree usted que no se han comunicado estas acciones a sus públicos objetivos?

Se lo ha venido comunicando en segmentos determinados, sin embargo, no se ha hecho una propagación de esta información para preveer que sea incorrectamente manejada.

En nuestra comunidad de acción directa, Lumbisí, se ha comunicado a todos los interesados en participar del programa de entrenamiento, el beneficio que GRAF ha generado para ellos, una beca del 75% en el valor total del entrenamiento. Con esto las personas que se relacionan con la cancha y su

espacio, y quienes no tienen los recursos económicos para acceder al programa, pueden iniciar sus entrenamientos y mejorar su estilo de vida.

El programa de padrinos para alumnos que se encuentran fuera de la comunidad de Lumbisí, se ha compartido con los protagonistas de GRAF que han mostrado el interés de ayudar a jóvenes a integrarse al programa.

**3. Después de conocer esta investigación, le parece importante comunicar estas acciones?**

Me parece fundamental, puesto que nos permitirá llegar a un mayor público. Con esto podremos tener por un lado un crecimiento empresarial, pero por otro lado, de mayor importancia, podremos crecer en nuestro presupuesto para ayudar a las personas a tener un mejor estilo de vida, a través de la práctica del fútbol.

Nuestro afán con esto será siempre, alejar a los jóvenes de bajos recursos a mantenerse lejos de las malas decisiones y a crecer de manera integral gracias a la disciplina que otorga la práctica de deportes.

**4. Piensa que las acciones de RSE son parte de la cultura organizacional de GRAF?**

Si, nuestra organización está construida con bases de solidaridad y respeto por nuestro ambiente y la comunidad. Estos valores son parte de nuestras capacitaciones constantes al equipo de trabajo y son base de nuestras decisiones y proyectos.

**5. Qué impacto cree usted que va a tener la difusión de esta información en sus públicos objetivos?**

Va a permitir que nuestros clientes potenciales vean en GRAF una empresa diferente, como lo es. Que se pueda mostrar un factor que nos diferencia de la competencia y que se alineen con nuestro pensamiento.

Además va a permitir que hayan más personas, naturales y jurídicas, interesadas en aportar con nuestra empresa y con el apoyo a los jóvenes.

**6. Consideraría usted utilizar la RSE como una ventaja competitiva, para así diferenciarse de su competencia?**

Si, considero que la RSE puede marcar la diferencia y abrir un camino para GRAF entre sus competidores directos.

Creo que con este estudio, tenemos claro los lineamientos que debemos seguir para hacer que el proyecto crezca

**7. Según su criterio, cuáles son los mejores medios comunicacionales tanto internos como externos, para difundir esta información?**

Interno, me parece que los comunicados escritos a nuestro equipo de trabajo y a todos nuestros alumnos. Dando a conocer lo que GRAF ofrece en cuanto a la ayuda de nuestra comunidad y cuidado del ambiente.

Además de las capacitaciones que se dan constantemente, dando realce a la importancia de respetar esta política de RSE y de promoverla como parte de nuestra actividad diaria.

De forma externa, nuestros medios de comunicación más importantes son sin duda las redes sociales. Nos permiten llegar tanto a nuestro público actual como a sus comunidades, dándole una oportunidad al proyecto de ser reconocido.

Además está el correo interno de GRAF con los padres y alumnos, que en muchos casos ha permitido que sean ellos los primeros protagonistas del proyecto de ayuda social.



**ANEXO 3**  
**CARTELERAS**  
**Externa**



Figura 4

La cartelera externa se encontrará situada en las cercanías de las canchas de entrenamiento, para tener una mayor visibilidad y alcance. En el segmento de información sobre cursos vacacionales se encontrará la información referente a los diferentes cursos durante las épocas de vacaciones (junio-septiembre). El resto del año se desplegará los diferentes tipos de cursos existentes. En el segmento de horarios de entrenamiento se mantendrá la lista con los diferentes horarios de clases. En la parte de RSE se expondrá información relevante de las acciones de RSE que realiza GRAF. Por último en los eventos se emitirán comunicados de torneos, eventos y futuros proyectos

## ANEXO 4

### Interna



Figura 5

La cartelera interna estará situada en los interiores de las oficinas en un pasillo concurrido por todos los miembros del equipo GRAF. En los avisos de gerencia se mantendrá información esencial de parte de la gerencia. Existirá también un espacio para la planificación de las reuniones de personal. Adicional, en el espacio de RSE, se desplegará la información de actividades de RSE realizadas y por realizarse en GRAF y por último una sección de avisos varios.



## ANEXO 6 TRÍPTICO



## ANEXO 7

### CASA ABIERTA



#### BANNER

Figura 8



#### STANDS

Figura 9

Para la casa abierta, se utilizarán las instalaciones de la empresa. Se colocarán stands y banners en las canchas de manera que la gente pueda circular y visitar las diferentes stands y aprender más sobre las acciones de RSE que GRAF realiza y de cómo poder sumarse a sus iniciativas o ser parte de la escuela.

## ANEXO 8

### PÁGINA WEB

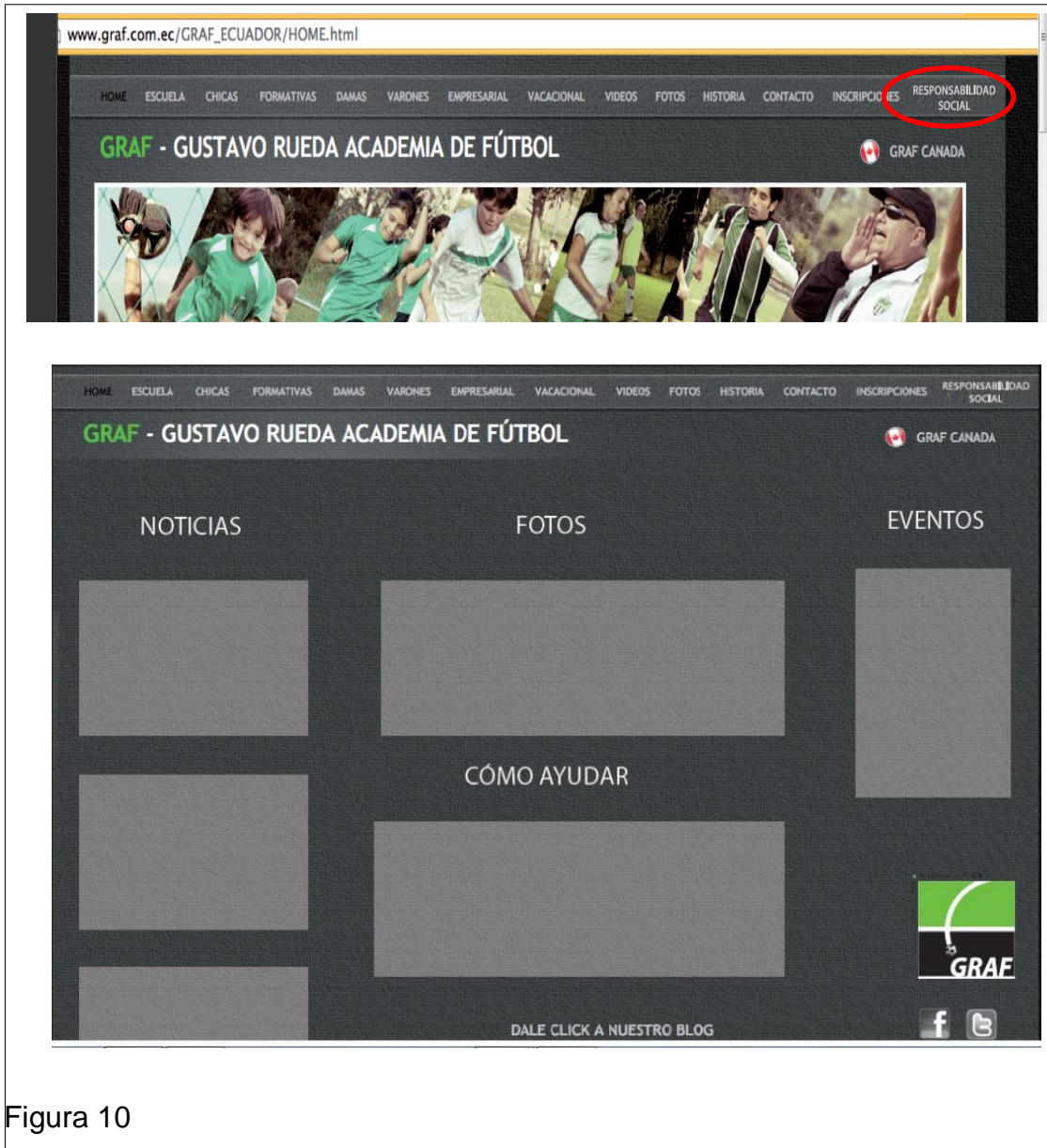


Figura 10

## ANEXO 9 BASUREROS



Figura 11

Los basureros estarán ubicados en diferentes partes de Lumbisí, especialmente en áreas que sean transitadas, para que la gente pueda fijarse en ellos. En cada uno de los basureros se encontrarán tips de RSE y adicionalmente la dirección y redes sociales de GRAF.