



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TITULACIÓN
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ISABA,
MANTA MANABÍ- ECUADOR**

**AUTORAS:
MARÍA BELÉN GONZÁLEZ GARCÍA
NARCISA DAYANA PAZMIÑO ZAMBRANO**

**TUTORA:
ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO. Mg**

CALCETA, JULIO 2020

DERECHOS DE AUTORÍA

María Belén González García y Narcisa Dayana Pazmiño Zambrano, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de su autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.



.....
MARÍA BELÉN GONZÁLEZ GARCÍA



.....
NARCISA DAYANA PAZMIÑO ZAMBRANO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Yessenia Johana Márquez Bravo certifica haber tutelado el proyecto **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ISABA, MANTA MANABI- ECUADOR**, que ha sido desarrollada por María Belén González García y Narcisa Dayana Pazmiño Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



.....
ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

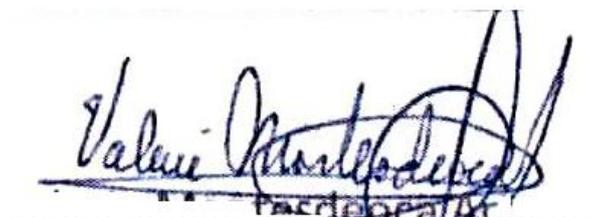
Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ISABA, MANTA MANABI- ECUADOR**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por María Belén González García y Narcisca Dayana Pazmiño Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



.....
Ing. Iván Zambrano Farías, Mg.
MIEMBRO



.....
Ing. Carolina Miranda Cusme, Mg.
MIEMBRO



.....
Lic. Valerie Montesdeoca Arceaga, Mg.
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en cada paso que doy y haberme dado fuerzas en cada momento.

A mi Hijo por ser esa fuente de inspiración de superación y ser el mejor regalo de vida.

Gracias a mi Esposo, compañero de vida que siempre estuvo presente para brindarme su apoyo incondicional.

A mis Padres que de alguna manera me apoyaron para poder alcanzar esta meta profesional.

A mis suegros por la ayuda que me brindaron día a día.

A mi familia por brindarme aportes invaluableles.

A mi compañera de tesis por ser parte de este camino de la vida profesional.

A mi Universidad, mis profesores, especialmente a mi Tutora de tesis quien con sus enseñanzas y conocimientos permitió el desarrollo de este trabajo, y

Así mismo la Empresa "ISABA S.A." por darnos la apertura para realizar nuestra investigación.

MARÍA BELÉN GONZÁLEZ GARCÍA

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme conducido y guiado a lo largo de mi carrera y por brindarme una vida llena de aprendizajes, sabiduría, amor, experiencia y fortaleza para culminar con éxito mi estudio universitario.

A mis padres, Orley y María que han sabido darme su apoyo incondicional en todo momento, por los valores que me han inculcado y formado en este camino de aprendizaje.

A mi esposo, Irwin Vega por darme su apoyo incondicional su confianza y amor en todo momento de mi vida

A mi hijo Edward Vega que es la fuente de inspiración para ser mejor cada día de mi vida.

A mi familia (hermanos, tías, cuñada y mis suegros) que me han brindado su apoyo a lo largo del camino.

A María Belén que ha sido mi compañera de tesis por su apoyo y colaboración a lo largo de este proceso.

A la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por brindarme la oportunidad estudiar y de prepararme profesionalmente, y a mis docentes que fueron fuente de inspiración conocimiento a lo largo de este proceso.

A mi tutora la Ing. Jessenia Johana Márquez Bravo, con sus conocimiento, experiencia, paciencia y motivación ha logrado, que podamos terminar la tesis con éxito.

A mi tribunal de tesis quienes con su experiencia y amplio conocimiento ha logrado, que pueda terminar la tesis con éxito

A la empresa "ISABA S.A." por abrirnos las puertas para poder hacer nuestra investigación.

NARCISA DAYANA PAZMIÑO ZAMBRANO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por darme la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi hijo por ser el motor de mi vida que me ayuda a superarme cada día, mi esposo por estar presente en cada momento con su amor y paciencia. A mis padres por haberme brindado su comprensión y apoyo.

MARÍA BELÉN GONZÁLEZ GARCÍA

DEDICATORIA

Esta investigación se la dedico a Dios quien es nuestro creador, por ser quien nos cuida, nos guían cada día de nuestras vidas, y ha permitido que cumpla cada uno de mis objetivos.

A mis padres por ser mi apoyo incondicional por ayudarme en los momentos, que más lo necesito por darme sus consejos, comprensión amor, para poder seguir adelante, y sobre todo por los valores que me han inculcado han hecho de en mí una mujer excepcional que ha sabido luchar por cada uno de sus sueños

A mi esposo, con su amor, comprensión y su confianza incondicional no ha dejado que me rinda por conseguir sueños.

A mi hijo que es el pilar fundamental en mi vida, quien me motiva a ser mejor cada día.

A mi familia (hermanos, tías, cuñada y mis suegros) que me han brindado su apoyo a lo largo del camino.

NARCISA DAYANA PAZMIÑO ZAMBRANO

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS.....	x
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
PALABRAS CLAVE.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
KEYWORDS.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
3.1. UBICACIÓN.....	34
3.2. DURACIÓN.....	34
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO.....	34
3.4. POBLACIÓN.....	35
3.5. MUESTRA.....	35
3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.6.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	36
3.6.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	36
3.7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.7.1. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.....	37
3.7.2. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	37
3.8. TÉCNICAS.....	38
3.8.1. ENTREVISTA.....	38
3.8.2. ENCUESTA.....	38
3.8.3. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	39
3.8.4. TÉCNICAS GRÁFICAS ESTADÍSTICAS.....	39
3.9. HERRAMIENTAS.....	39

3.9.1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	39
3.9.2. CUESTIONARIO.....	40
3.9.3. SPSS	40
3.9.4. MATRIZ 5W+1H.....	40
3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1. CONCLUSIONES.....	83
5.2. RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXO	94

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1. Conceptualización de la RSE.....	8
Cuadro 2.2. Beneficios de la RSE	12
Cuadro 2.3. Materias asociadas a la RSE	13
Cuadro 2.4. Indicadores de la RSE	16
Cuadro 2.5. Principios de la RSE	21
Cuadro 2.6. Conceptualización de la cultura organizacional.....	23
Cuadro 2.7. Variables e indicadores de la cultura organizacional	28
Cuadro 2.8. Preguntas claves de las dimensiones a evaluar.....	30
Cuadro 4.1. Resumen fuentes consultadas.....	43
Cuadro 4.2. Descripción, límites y fronteras.	46
Cuadro 4.3. Descripción, Análisis estratégico.	46
Cuadro 4.4. Matriz FODA ISABA S.A.	47
Cuadro 4.5. Cartera de servicios.....	48
Cuadro 4.6. Coeficientes de fiabilidad Alfa de Cronbach Cultura Organizacional	49
Cuadro 4.7. Coeficientes de fiabilidad Alfa de Cronbach, RSE.....	50
Cuadro 4.8. Antecedentes investigativos del modelo Denison.....	50
Cuadro 4.9. Estructura del instrumento	52
Cuadro 4.10. Estructura del instrumento para medir la RSE	54
Cuadro 4.11. Resultados CO, Toma de Decisión	56
Cuadro 4.12. Resultados CO, Variable Trabajo en Equipo.....	57
Cuadro 4.13. Resultados CO, Variable Desarrollo de Capacidades	58
Cuadro 4.14. Resultados CO, Variable Valores	59
Cuadro 4.15. Resultados CO, Variable Acuerdos	60
Cuadro 4.16. Resultados CO, Variable Coordinación e Integración	61
Cuadro 4.17. Resultados CO, Variable Orientación al Cambio	62
Cuadro 4.18. Resultados CO, Variable Orientación al Cliente	63
Cuadro 4.19. Resultados CO, Variable Aprendizaje Organizativo.....	64
Cuadro 4.20. Resultados CO, Variable Dirección y propósito estratégico.....	65
Cuadro 4.21. Resultados CO, Variable Metas y Objetivos	66
Cuadro 4.22. Resultados CO, Variable Visión	67
Cuadro 4.23. Correlaciones entre Cultura Organizacional y RSE	75

Cuadro 4.24. Puntuación y significado de correlación.....	75
Cuadro 4.25. Puntuación y significado de correlación.....	76
Cuadro 4.26. Puntuación y significado de correlación.....	77
Cuadro 4.27. Puntuación y significado de correlación.....	77
Cuadro 4.28. Calificaciones bajas	78
Cuadro 4.29. Correlación deficiente.....	79
Cuadro 4.30. Matriz Cultura Organizacional	81

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Valor promedio dimensión Toma de Decisión.....	56
Gráfico 4.2. Valor promedio dimensión Trabajo en Equipo	57
Gráfico 4.3. Valor promedio dimensión Desarrollo de Capacidades.....	58
Gráfico 4.4. Valor promedio dimensión Valores	59
Gráfico 4.5. Valor promedio dimensión Acuerdos	60
Gráfico 4.6. Valor promedio dimensión Coordinación e Integración	61
Gráfico 4.7. Valor promedio dimensión Orientación al Cambio.....	62
Gráfico 4.8. Valor promedio dimensión Orientación al Cliente.....	63
Gráfico 4.9. Valor promedio dimensión Aprendizaje Organizativo.....	64
Gráfico 4.10. Valor promedio dimensión Dirección y Propósito Estratégico	65
Gráfico 4.11. Valor promedio dimensión Metas y Objetivos	66
Gráfico 4.12. Valor promedio dimensión Visión	67
Gráfico 4.13. Cultura Organizacional ISABA S.A.	68
Gráfico 4.14. Dimensión Social de la RSE	70
Gráfico 4.15. Dimensión Económica de la RSE	71
Gráfico 4.16. Dimensión Ambiental de la RSE.....	73
Gráfico 4.17. RSE ISABA S.A.....	74

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor marco teórico.....	6
Figura 2.2. Modelo Denison.....	29
Figura 3.1. Ubicación ISABA S.A.	34
Figura 4.1. Diagrama administración.	48
Figura 4.2. Modelo Denison.....	51
Figura 4.3. Escala Likert de evaluación, modelo DENISON	53
Figura 4.4. Modelo Conceptual de Relaciones Causales	53
Figura 4.5. Escala Likert de evaluación, modelo DENISON	55
Figura 4.6. Diagrama Causa-Efecto ISABA S.A.	80

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo medir el impacto de la responsabilidad social empresarial y la cultura organizacional de la constructora ISABA S.A, para contribuir en la sostenibilidad de la empresa; partiendo de una metodología descriptiva, basada en el análisis y síntesis, para lo cual, se empleó un estudio bibliográfico y de campo, además de técnicas y herramientas como la entrevista y el cuestionario; mismas que, fueron aplicados a una muestra poblacional de 92 trabajadores. En cuanto al procedimiento, el estudio planteó tres fases concluyentes, en la primera fase, se identificaron, los modelos de evaluación, seleccionándose el modelo de Denison y el modelo conceptual de relaciones causales de Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2013); posterior a ello, en la fase dos, se aplicaron los instrumentos de estudio, se procesó y tabuló la información, empleando el Software Excel 2016; por último, se determinó la correlación existente entre las variables indagadas con el software IBM SPSS Statistics (2016); así mismo, se identificaron las falencias con el diagrama de Ishicawa, se propuso medidas de mejoras con la matriz 5W+1H y se realizó el diagnóstico pertinente. Del estudio se puede concluir, la prevalencia de una RSE y CO adecuada, puntuada en 4.45 y 4.52 de 5.00, que, al correlacionarla, muestra una interacción positiva muy baja; donde, el involucramiento, consistencia y adaptabilidad, son aquellas variables que no superan el promedio mínimo requerido de correlación (0,05 mínimo), por lo tanto, se recomienda vincular la CO y RSE, al plan de gestión estratégica de tal forma que, se genere una integración positiva, para mejorar las condiciones de un buen ambiente laboral.

PALABRAS CLAVE

Cultura, Organización, Medio Ambiente, Responsabilidad.

ABSTRACT

This research aims to measure the impact of corporate social responsibility and organizational culture in the construction industry ISABA S.A, to contribute to the sustainability of the company; starting from a descriptive methodology, based on analysis and synthesis, for which employed a literature and field study, as well as techniques and tools such as the interview and the questionnaire, which were applied to a population sample of 92 workers. As for the procedure, the study proposed three conclusive phases, in the first phase, The evaluation models were identified and the evaluation model was selected Denison and Gallardo, Sánchez and Corchuelo conceptual model of causal relationships (2013); After that, in phase two, the study instruments were applied, the processed and tabulated the data, using Excel 2016 software; finally The correlation between the variables investigated and the IBM SPSS Statistics software (2016); also, the shortcomings were identified With the Ishikawa diagram, improvement measures were proposed with the 5W+1H and the relevant diagnosis was made. From the study, it can be concluded that the prevalence of adequate CSR and CO scored at 4.45 and 4.52 out of 5.00, which, when correlated, shows a very low positive interaction; where, the involvement, consistency, and adaptability, are those variables that do not exceed the minimum required average correlation (0.05 minimum), therefore It is therefore recommended that CO and CSR be linked to the strategic management plan of such to generate a positive integration, to improve the conditions of a good working environment.

KEYWORDS

Culture, Organization, Environment, Responsibility

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en una herramienta esencial para el correcto desarrollo de una cultura organizacional basada en la sostenibilidad y fundamentada en la creación de valor de los tres ejes de actuación administrativos económico, social y medioambiental, como indica Server y Villalonga (2007) al ser “la RSE un modelo de gestión ético, puede traducirse en una ventaja competitiva frente a aquellas entidades que no la asuman, donde la organización se compromete por sus actuaciones frente a los grupos de interés, de tal forma que contribuyan al desarrollo y a la creación de valor de todo el sistema empresarial, dicha herramienta tiene como propósito aportar al crecimiento y mejora de la imagen organizacional”, así también Barroso (2007) considera que “tiene por fin obtener más ganancias y ser más competitiva al administrarse de manera socialmente responsable”.

La RSE al ser un elemento de la cultura organizacional de acuerdo a Díaz (2007) citado por Escalada (2015) “resulta interesante su análisis en las empresas, como factores estratégicos”; puesto que al permitir la cultura organizacional entender el comportamiento humano dentro de las organizaciones e integrar los valores, las creencias y las actitudes que asumen los actores que hacen vida en las organizaciones, da valor al alcance social de la RSE, partiendo del interés por el bienestar de los colaboradores y proyectarlo hacia los diferentes Stakeholders a los cuales impacta con sus actividades y que se desconoce si lo hacen o en qué nivel lo hacen, puesto que muchas veces carecen de indicadores para determinar su aplicabilidad.

A nivel mundial la RSE ha tenido un impacto positivo, en la forma de administrar los recursos económicos y humanos, otorgando mayor espacio a las prácticas socialmente responsables, contexto ratificado por Evans (2010) al decir que “los directivos de millones de empresas en todo el mundo son cada vez más

consciente de que sus acciones están inmersas en una actividad social y empresarial, lo que les ha permitido comprender que su función es fundamental para la sociedad como tal, y que paralelamente la sociedad es indispensable para la sostenibilidad de la empresa y del entorno en general”; teniendo además entre sus principales aportes el abatimiento de la desigualdad empresarial, proyectándolo hacia la sociedad y el medio sin generar efectos negativos.

Cabe relacionar lo anterior al área de la construcción, tema hacia donde se direcciona el estudio, “esta consume una cantidad de recursos naturales lo que hace necesario reducir el uso de recursos y controlar de manera responsable el desperdicio. Por tanto, es importante que la actividad de la construcción se desarrolle de acuerdo a ciertos principios y regulación” (Sierra, 2010), mas aun cuando representa para el 2019, 479 mil plazas de empleos para los ecuatorianos; “debiéndose preguntar, en este caso, qué hacen las empresas por dichos trabajadores, por mejorar su nivel de vida” (Barroso, 2007); y si están dejando de considerar los resultados económicas y sociales como unidades aisladas (Botero, 2009), para así formar un proceso, que aporte a mejorar tanto la responsabilidad social y la cultura organizacional en el sector de la construcción, donde al existir un mercado dinámico se dificulta su aplicación.

En Ecuador la RSE es un tema que aún no logra impactar al sector empresarial en su totalidad y su aplicación se da, más bien, por requerimientos legales y no por iniciativa propia, criterio que guarda relación a lo expresado por Martínez (2015) en su estudio donde concluye que, “es un tema desconocido para muchas empresas y que pocas compañías han asumido este tipo de política, las cuales garantizan la correcta integración de la empresa con la sociedad a través del cumplimiento de ciertas normas y la implementación de proyectos sostenibles”.

Es a partir de lo antes mencionado que nace la imperatividad de aplicar un estudio en la Constructora ISABA S.A., organización dedicada a construcciones industriales y comerciales en la costa ecuatoriana; añadido a ello no se identifica información que permita constatar el impacto generado hacia la sociedad y al ambiente sea positivo o negativo; además, en cuanto al factor interno, no

presentan un modelo de evaluación de Responsabilidad Social Empresarial que les permita observar cómo interactúa la RSE con el capital humano de la empresa; como tampoco, muestran indicadores que reflejen las acciones para inhibir los efectos negativos hacia el medio, puesto que, el producto de sus operaciones tienen interacción directa con la vida de los colaboradores, la naturaleza y la población.

Es así, que la problemática ligada al estudio tiene sustento en la inexistencia de herramientas para la medición, diagnóstico e incidencia de las prácticas de RSE y el nivel de la cultura organizacional presente en ISABA S.A., puesto que, al interactuar estas dos variables entre sí, los inhibe de la posibilidad de conocer aquellos elementos que puedan afectar la productividad de los colaboradores y así ejercer medidas de prevención y potencialización.

Considerando lo antes señalado se plantea la siguiente premisa:

¿Medir el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Organizacional de ISABA S.A., permitirá el fortalecimiento del entorno en la empresa?

1.2. JUSTIFICACIÓN

“Las empresas constructoras deben cuidar el entorno que las rodea y fomentar entre sus trabajadores el ánimo para preservarlo” (Barroso, 2007), partiendo desde esta premisa el estudio muestra un elemento verificador para su aplicabilidad, puesto que, sin importar el tipo de organización, se deben buscar los mecanismos que propicien un desarrollo sostenible y amigable con el entorno. Considerando lo antes mencionado, el presente estudio se lo sustenta en diferentes aspectos, como lo son: económico, social, ambiental y teórico.

“La responsabilidad empresarial ha adquirido una gran relevancia en la economía en los últimos años, como consecuencia de la globalización de los mercados y de las exigencias y demandas de una mayor transparencia y

compromiso con la sociedad” (Fernández *et al.*, 2014), que ligada a una buena cultura organizacional le permitiría garantizar eficiencia y productividad, reflejadas en el aprovechamiento de los costos y la no generación de gastos innecesarios.

Además, aplicar un sistema de gestión basado en la RSE contribuirá a generar una cultura organizacional idónea en la que, se parte otorgando salud y seguridad laboral a los empleados y proyectando una imagen positiva que se verá reflejada en los aportes generados hacia el entorno con el cual interactúa o influye ISABA S.A., sea en lo social o ambiental.

De acuerdo con Server y Villalonga (2007), relacionado con las actividades de las empresas en cuanto a la mejora de la sociedad a la que pertenecen y a la preocupación por el medio ambiente que las rodea, tienen un impacto positivo directo en lo ambiental, al tener ISABA S.A, relación directa con el entorno; es decir, aplicando prácticas de responsabilidad empresarial, contribuiría a crear una imagen amigable, lo cual se transformaría en una ventaja competitiva y a la vez coadyuvaría a la mejora de la cultura organizacional y social.

En lo teórico, la ISO según Yáñez y Yáñez (2013), es la Organización Internacional para la Estandarización, y su normativa nace con el fin de unificar y establecer estándares para garantizar la calidad, en cuanto al presente estudio de todas las existentes, la ISO 26000 es fundamental puesto que se refiere a la responsabilidad social.

La ISO (2010) indica que “el desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz”.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Medir el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la cultura organizacional para contribuir en la sostenibilidad de la empresa ISABA S.A.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los modelos de evaluación que permitan la medición del impacto de la Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Organizacional en la constructora ISABA S.A.
- Medir el estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Organizacional, mediante la aplicación de las herramientas de la información.
- Establecer la correlación que existe entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Organizacional.

1.4. IDEA A DEFENDER

Mediante la medición del impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Cultura Organizacional, se contribuyó a la sostenibilidad de la empresa ISABA S.A.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

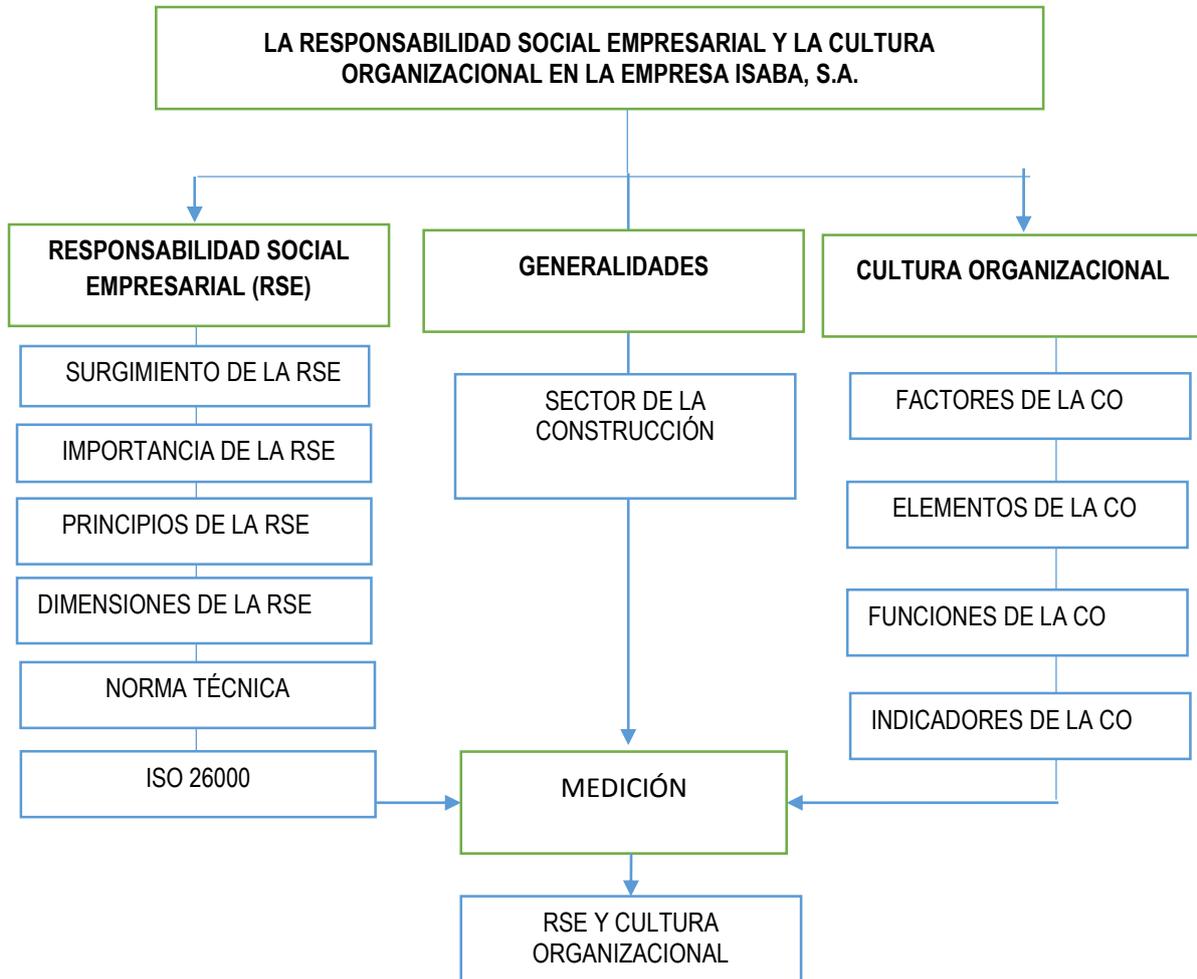


Figura 2.1. Hilo conductor marco teórico

2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La RSC (Responsabilidad Social Corporativa) “es una herramienta de gestión y la expresión de un posicionamiento ético” (Vaca y Vargas, 2005). “Lleva a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa generar valor agregado para todos sus públicos, y con ello ser sustentablemente competitiva” (Cajiga, 2011, p. 5); partiendo del criterio de los autores, la RSE pretende influir directamente en la forma en que las organizaciones gerencian sus recursos, para así evitar generar un efecto negativo en la sociedad y en el medio, y más bien, ejercer un cambio positivo; sin embargo, “hay que ser conscientes, del hecho de que no se trata de una

práctica de carácter individual ni privado, genera un efecto multiplicador que requiere mayor participación de las distintas organizaciones” (Estipia, 2015).

Por otra parte, Vives (2012) citado por Sapién, Aguilar y Piñón (2015), realiza un análisis de varios autores donde ubican a la RSE desde otra perspectiva donde alegan que “la RSE no rinde beneficios o que es un gasto inútil, porque no ven el nexo entre esas actividades y la mejora en los rendimientos. Algunos llegan a atacar las prácticas responsables citando ejemplos de empresas supuestamente responsables que tienen problemas de rendimiento financiero o de aceptación en el mercado. Esto se opone a lo que, las empresas socialmente responsables señalaron, ya que, para ellas, los beneficios superan los costos en este rubro”.

A criterios de los autores la responsabilidad social empresarial, nace como un elemento integrador entre la organización, el medio ambiente y la sociedad, con la finalidad de retribuir de forma equitativa los beneficios tomados; el concepto de RSE a pesar de su naturaleza o finalidad, puede ser tergiversado por las malas prácticas y funcionalidad que le dan otras organizaciones que no tienen ningún interés de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, la sociedad y el medio, encontrándose con un mal enfoque de la RSE donde prevalecen los intereses financieros por los sociales, sin identificar los efectos negativos de su accionar, criterio alineado al de Vaca y Vargas (2005) al mencionar que, “en pleno siglo XXI prevalece un estigma donde se lo considera como una operación cosmética del marketing para mejorar la imagen de la marca, sin que en el fondo cambie nada”.

A continuación, en el cuadro 2.1, se detallan el concepto de la RSE de acuerdo al criterio de varios autores:

Cuadro 2.1. Conceptualización de la RSE

Autor	Concepto
Rojas, M'Zali, Turcotte, y Kooli (2006).	Hay quienes discuten que la RSE puede ser sólo una forma de servir a nichos de mercado, pero incrementando la producción y los costos de mercadeo, siendo imposible para las empresas crear una ventaja competitiva sostenible.
Barroso (2007)	Los críticos de la RSE sostienen que ésta es una forma de publicidad solamente, aprovechándose de ella algunas empresas para vender más sus productos y atraer a más clientes aprovechándose de la buena voluntad de éstos.
Aguilera y Puerto (2012)	Se define como el compromiso que asumen las empresas hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social.
Duque, Cardona; y Rendón (2013)	Surge frente a la necesidad de responder a requerimientos de la sociedad, tomando medidas voluntarias que contribuyan o aporten, de alguna manera, al desarrollo, crecimiento y mejoramiento de la calidad de la vida de un grupo social específico.
Jaramillo (2015)	Cumple un papel fundamental al darle esencia a esas acciones que van más allá de lo estipulado en la ley o en los convenios mismos, fortaleciendo el modelo de actuación del área de gestión humana, que a su vez incide en el modelo de gestión de la empresa en general.
Ibarra (2014)	Es un pacto justo entre las instituciones y la sociedad, y la empresa como parte de la sociedad necesita contribuir al bienestar de esta.

Elaborado: Autoras

2.1.1. SURGIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

“Los inicios de la responsabilidad social empresarial datan del siglo XIX, cuando surge el activismo y cooperativismo como medio para conciliar los objetivos empresariales con los fines sociales y éticos” (Fernández; Martínez y Prado, 2013), así mismo Espitia (2015) menciona la participación privada en iniciativas de carácter filantrópico inician desde el siglo XIX, y estas fueron vistas como obras de caridad efectuadas por la iglesia financiada con donaciones privadas individuales, la RSE como tal surgió en los 20's, su difusión y fortalecimiento se inició en los 50's y 60's partiendo de la idea de que si las empresas usan recursos de una sociedad y estos le generan beneficios, el deber ético de las empresas es devolver a la sociedad parte de dichos beneficios.

Añadiendo a lo expresado por Espitia (2015) de los avances de la RSE, Bateman y Snell (2005) citado por Aguilera y Puerto, (2012) también hacen mención de dichos avances, expresando que “en la década de los 60 y 70, el ambiente

político y social se convirtió en una importante variable para las empresas americanas, dado que la sociedad fijaba su atención en cuestiones tales como la igualdad de oportunidades, el control de la comunicación, la conservación de la energía y los recursos naturales, la protección a los consumidores y a los trabajadores”.

Sin embargo, en la década de los ochenta, hay un cierto retroceso en la asunción de responsabilidades sociales por las empresas a consecuencia del neo liberalismo que, comenzando por los EE.UU., se extendió por todo el mundo. Fue, de momento, la última reacción del capitalismo y la libre empresa, seguramente consecuencia de la desaparición de la URSS. Los años noventa y primeros del siglo XXI recuperaron el pulso sobre la responsabilidad social de las empresas de manera paralela a varios grandes escándalos, que se denunciaron en estos años en los que grandes corporaciones vulneraron los derechos de los ciudadanos; también se asoció este rebrote de la responsabilidad de las empresas a una fuerte preocupación de todo el mundo por los deterioros del medio ambiente que comenzaron a evidenciarse como altamente preocupantes (Inglada y Sastre, 2016).

2.1.2. IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

De acuerdo al criterio de Sapién, Aguilar y Piñón (2015), “la RSE se ha vuelto una tendencia mundial, no solo porque brinda una estrategia de mercadotecnia, sino porque garantiza el crecimiento y permanencia de las organizaciones a través de los diversos lineamientos que se han desarrollado a partir de la réplica de diversas prácticas”, además Aguilera y Puerto (2012) la consideran como un elemento diferenciador que busca la satisfacción de los *stakeholders* tanto internos (socios, accionista, directivos, empleados) como externos (clientes, suministradores, competidores, comunidad local, etc.); así como la aplicación de estándares de sustentabilidad junto con la política, se enmarca en un movimiento global que incluye la responsabilidad medioambiental, la ética empresarial, la ética ciudadana y la responsabilidad política que, en conjunto, conforman una nueva ideología humanista, cuyos objetivos son aumentar el nivel de vida pero

más especialmente la calidad de la misma en todo el mundo (Inglada y Sastre, 2016).

2.1.3. BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En consideración a Arpi (2013) “dentro de los beneficios de la responsabilidad social empresarial se puede mencionar algunos que se detallan a continuación”:

Interno: El entorno interno define la relación directa con los elementos sociales propiamente de la empresa.

- Mejora la fidelidad, el compromiso y la motivación de los trabajadores.
- Ayuda a atraer y retener buenos profesionales.
- Mejora el ambiente laboral, lo que incrementa la productividad y la calidad.
- Permite reducir costes de operaciones.
- Obtiene desgravaciones fiscales.
- Mejora la comunicación interna.
- Fomenta una cultura corporativa definida.

Externo: EL entorno externo abarca las relaciones que la empresa tiene con los grupos de interés, ambiente social y medio ambiental, como:

- Ayuda a fidelizar a los clientes actuales y captar clientes futuros.
- Mejora la imagen y reputación de la empresa.
- Contribuye a un mejor posicionamiento y diferenciación de marca.
- Incrementa la notoriedad.
- Mejora las relaciones con los sindicatos y la administración.
- Permite el acceso a nuevos segmentos de mercados.

Por otra parte, para Cajiga (2011), la empresa recibe por ello beneficios como la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un balance entre la vida personal y laboral; un impacto positivo en la rentabilidad, eficiencia y

productividad; mejores relaciones obrero-patronales; y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.

Añadido a ello, Cajiga (2011), en términos puntuales, enumera otros beneficios:

- Reduce el ausentismo laboral.
- Disminuye la rotación de personal.
- Reduce el estrés y motiva a los trabajadores.
- Mejora la eficiencia y el rendimiento en el trabajo.
- Crea líderes proactivos al interior de la empresa.
- Mejora la imagen de la compañía.
- Genera identificación con la empresa e integración del personal.
- Mejora el clima organizacional al interior de la empresa.
- Brinda un aspecto humano a la empresa y la pone en contacto directo con la sociedad.
- Desarrolla a las personas, tanto en el plano personal como en el profesional, al abrirles más posibilidades de participación en las actividades de la empresa, acumulando más experiencia y ofreciéndoles más oportunidades de realización personal a los empleados y trabajadores (p. 17).

No muy lejano a los criterios expresados, en el cuadro 2.2., se detalla la importancia de la RSE de acuerdo a Díez (2007):

Cuadro 2.2. Beneficios de la RSE

Beneficio	Características
Mejora la imagen corporativa y la reputación empresarial	Muchos clientes no comprarían un producto si saben que proviene de una empresa que no paga impuestos, que afecta al medioambiente, viola los derechos de sus trabajadores y que no labore bajo parámetros éticos. Las empresas socialmente responsables tienen mayores desempeños financieros que las que no lo son.
Reducción de costos de operación	Algunas prácticas de RSE, pueden generar ingresos no esperados para la empresa, por ejemplo, la venta de los residuos reciclados. Puterman (2005) señala que en el área de recursos humanos, se dan índices menores de ausentismo y rotación, y aumentan su productividad.
Favorece la capacidad de reclutar y retener mejores empleados	Cuando una empresa posee planes de trabajo que mejoran las condiciones de vida del personal, permiten su capacitación, desarrollo y estará entonces invirtiendo en capital humano.
Fortalece la relación con la comunidad y la lealtad de los consumidores	Uno de los aspectos más relevantes de la responsabilidad social es el rol del consumidor. De hecho, muchas de las iniciativas mundiales han sido producto de presiones de los consumidores y ONGs. Muchos consumidores están dispuestos a pagar más por productos o servicios que provienen de empresas responsables y comprometidas con la comunidad y el medioambiente.

Fuente: Diez (2007); Barroso (2007)

2.1.4. ALCANCE DE LA RSE

Arpi (2013) hacen mención al alcance de la RSE tomando de referencias que, en este escenario cambiante, donde aparece la responsabilidad Social empresarial como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

Alcance social y de desarrollo: Desde este punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.

Alcance solidario e igualitario: En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.

Alcance de autorreferencia: Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que haya responsabilidades de otro tipo hacia la

comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias.

Alcance ético sistémico: Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders o grupos de interés de manera permanente, de ahí el carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como permanente en el tiempo.

Alcance ético y de valores: Ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Por otra parte, se debe tener en cuenta el criterio de Romero (2010), “la definición del alcance de la responsabilidad social de una organización, se deberán identificar los asuntos pertinentes y establecer sus prioridades, considerando las materias fundamentales de Responsabilidad Social”. Las mismas, se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.3. Materias asociadas a la RSE

Materia	Conceptualización
Gobernanza de la Organización	La gobernanza de la Organización es el factor más importante para integrar la responsabilidad social y para hacer posible que una Organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades. Una Organización que se plantea ser socialmente responsable debería contar con un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los siete principios de la responsabilidad social mencionados anteriormente.
Derechos Humanos	Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho serlo. Existen dos categorías de derechos humanos: a) Lo categoría de los derechos civiles y políticos; incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. b) La categoría de los derechos económicos, sociales y culturales; incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho a la salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social.
Prácticas laborales	Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades;

	salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración.
El medio ambiente	Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente independientemente donde se ubiquen. Esos impactos están asociados al uso que la Organización realiza de los recursos, la localización de sus actividades, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la Organización sobre los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, la Organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.
Prácticas justas de operación	Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una Organización en sus transacciones con otras Organizaciones. Incluyen relaciones entre Organizaciones y agencias gubernamentales, así como relaciones entre Organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, entre otras.
Asuntos de consumidores	Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los demás vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario.
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Actualmente está ampliamente aceptado que las Organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer la sociedad civil. Las Organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos.

Fuente: Romero (2010)

2.1.5. PRINCIPIOS DE LA RSE

Los principios de la RSE son la base, bajo los cuales se fundamenta su proceder, pudiéndose resumir bajo tres lineamientos base como lo detallan varios autores a continuación:

De acuerdo con el instituto ETHOS (2010) y ETHOS (2013), los Principios de Responsabilidad Social Empresarial son:

- Medioambiente.
- Valores, transparencia y gobierno.
- Público interno.
- Consumidores, clientes.
- Proveedores.
- Gobierno y sociedad.
- Comunidad.

Por otra parte, Ramos y D'Armas (2010) establecen que los principios son:

- Protección del ambiente.
- Condiciones del lugar de trabajo y empleo.
- Valores y principios éticos de la empresa.
- Mercado (procesos internos, clientes y proveedor).
- Impacto a la comunidad.

Hay que tener en cuenta a la hora de hablar de RSE del GLOBAL COMPACT, el cual de acuerdo a Ibarra (2014), “es un programa de la ONU suscrito en el año 2000, que descansa en el compromiso de la implementación de diez principios estratégicos entorno a los temas de derechos humano, laborales, medio ambientales y de corrupción”.

2.1.6. DIMENSIONES DE LA RSE

Para medir la RSE se requiere establecer indicadores los cuales toman de base dimensiones específicas, autores como Coba, Días, Zurita y Proaño (2017), la enmarcan bajo la dimensión: social, ética, medioambiental y redes. Ramos y D'Armas (2010), consideran lo social, ambiental y económico; Por otra parte, ETHOS (2010) y ETHOS (2013), presenta un índice más amplio de las dimensiones, como se muestra a continuación:

- Responsabilidad frente a las generaciones futuras, gerenciamiento del impacto ambiental.
- Autorregulación de la conducta, relaciones transparentes con la sociedad.
- Dialogo y participación, respeto al individuo, trabajo decente.
- Dimensión social del consumo.
- Selección evaluación y alianza con proveedores.
- Transparencia política, liderazgo social.
- Relaciones con la comunidad local, acción social.

De las dimensiones identificadas por los autores Cabas, Días, Zurita y Proaño (2017), Ramos y D'Armas (2010), ETHOS (2010) y ETHOS (2013), se puede

señalar que, el campo de acción de cada investigación se basa en aspectos sociales, económicos y medio ambiental, pretendiendo generar un ambiente de sostenibilidad para la organización y el medio con el cual interactúa inhibiendo efectos negativos que partan de su accionar.

2.1.7. INDICADORES DE LA RSE

En lo que respecta a los indicadores para medir la RSE se los muestra en el cuadro 2.4., en el mismo se puede analizar que de los autores citados, estos guardan relación de criterios en lo que respecta al medio ambiente, actuación en la comunidad, normas y valores ligados a la transparencia de la actuación como organización.

Cuadro 2.4. Indicadores de la RSE	
Autor	Indicador
Brown (2010)	Transparencia Normas Autoevaluación Gestión responsable
Ethos (2013)	Medio ambiente Valores, transparencia y gobierno Público interno Consumidores/Clientes Proveedores Gobierno y Sociedad Comunidad
Ramos y D'Armas (2010)	Protección del ambiente Condiciones del lugar de trabajo y empleo Valores y principios éticos de la empresa Mercado (procesos internos, clientes y proveedores) Impacto en la comunidad
Alvarado y Schlesinger (2008)	Económica Ético, Legal Discrecional
ISO (2010)	Rendición de cuentas Transparencia Comportamiento ético Respeto a los intereses de las partes interesadas Respeto al principio de legalidad Respeto a la normativa internacional de comportamiento Respeto a los derechos humanos

Fuente:
Elaborado: Autora

2.1.8. NORMAS TÉCNICA

Andía (2015), señala que la Comisión de la Unión Europea en el año (2001) presentó el Libro Verde, en cuyo contenido define la responsabilidad corporativa como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Se debe tener en cuenta que, en el mismo año, el comité ISO sobre política de los consumidores (COPOLCO) publicó un informe sobre el valor de los estándares de responsabilidad social corporativa (RSC).

El mismo Andía (2015), señala un grupo de normas relacionadas a la responsabilidad empresarial:

SA8000: establecen directrices y exigencias en la gestión de las relaciones laborales con los empleados y con el personal de los contratistas o proveedores que colabore con la producción de bienes o servicios de las empresas.

G3: Global Reporting Initiative, tiene como objetivo el aportar requerimientos sobre los contenidos de las memorias de responsabilidad empresarial.

AA1000: La norma fue realizada por el ISEA (The Institute of Social and Ethical Accountability) y fue concebida para lograr el compromiso activo de todos los copartícipes e interlocutores de una organización. Se trata de establecer un proceso sistemático de participación de los grupos de interés que va a generar los indicadores, metas y mecanismos de presentación de informes necesarios para asegurar su eficacia.

Modelo EFQM de RC: El EFQM *framework* for corporate social responsibility ha sido diseñado en línea con el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) y recoge recomendaciones sobre cómo identificar, mejorar e integrar los impactos económicos, sociales y ambientales de las operaciones

dentro de la política, de la estrategia y de la gestión del día a día de la organización, teniendo en cuenta a los grupos de interés de la misma.

EFR1000: Modelo de gestión de la empresa familiarmente responsable, se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad en cuanto a la conciliación de la vida familiar y laboral, el apoyo en la igualdad de oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos.

ISO 26000: Pretende que las organizaciones asuman la responsabilidad por el impacto de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente.

Global Compact: Fue promovido por la Organización de las Naciones Unidas; es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de asumir y cumplir los principios del pacto.

2.1.9. ISO 26000

Según la Norma ISO 26000, citada por Sumoza (2014), el reconocimiento de la responsabilidad social, es el proceso por el que pasa la organización para ser vista como de RSE; fueron creadas para guiar a las empresas bajo principios, que ayuden a llevar una mejor práctica con el RSE (Argandoña y Isea Silva, 2011).

Además, Sumoza (2014), señala que, incluye la visualización, el establecimiento y la armonización de los siguientes factores:

- Los impactos entre la organización y la sociedad, entre la organización y sus partes interesadas (individuos o grupos cuyos intereses podrían verse afectados por las decisiones y actividades de la organización), y entre esos stakeholders y la sociedad: (algunos individuos y organizaciones tienen metas y/o aspiraciones particulares con relación a la organización, que pueden diferenciarse de las expectativas que tiene la sociedad).

- La comprensión y desarrollo práctico de las materias fundamentales y los asuntos pertinentes de responsabilidad social: gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Adicionalmente, muchas empresas han visto la RSE sólo como una plataforma para alcanzar nuevos nichos de mercado, sin que por ello tengan la intención de comprometerse realmente con lo que divulgan, esto los ha llevado a publicar informes de sostenibilidad o RSE sin ninguna clase de pertinencia ni contenido relevante, incluso se conocen de casos en los que las empresas han llegado a alterar la información con el objetivo de parecer más responsables de lo que realmente son (Duque, Cardona y Rendón, 2013).

En lo que respecta a los principios establecidos para medir la RSE el autor Romero (2010) señala que los involucrados en el desarrollo de esta norma entienden que existen varios principios para la responsabilidad social, sin embargo, acordaron que las organizaciones deberían respetar como mínimo los siguientes siete principios que se describen a continuación:

PRINCIPIO 1.- Rendición de cuentas: Consiste en que una Organización debería rendir cuentas ante las autoridades competentes, por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente y las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.

PRINCIPIO 2.- Transparencia: Consiste en que una Organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impacten a la sociedad y el medio ambiente. Las organizaciones deberían revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. La información debería estar fácilmente disponible y accesible para los interesados.

PRINCIPIO 3.- Comportamiento ético: Consiste en que el comportamiento de una organización debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad, estos valores implican el respeto por las personas, animales y medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones de sus partes interesadas.

PRINCIPIO 4.- Respeto a los intereses del parte interesadas: Consiste en que una Organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Aún y cuando los objetivos de la Organización podrían limitarse solo a sus dueños y socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que se deben tener en cuenta. Colectivamente estas personas constituyen las partes interesadas de una organización.

PRINCIPIO 5.- Respeto al principio de legalidad: Consiste en que una Organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio. El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular a la idea de que ningún individuo u Organización está por encima de la ley y de que los Gobiernos están también sujetos a la ley. Este principio se contrapone con el ejercicio arbitrario del poder. El respeto a este principio implica que una Organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.

PRINCIPIO 6.- Respeto a la norma internacional de comportamiento: Consiste en que la Organización debería respetar la normatividad internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto de legalidad. La organización debería esforzarse por respetar las normas internacionales aún y cuando la ley o su implementación no salvaguarden los aspectos ambientales y sociales. Una organización deberá evitar ser cómplice en las actividades de otra Organización que no sean coherentes con la normatividad internacional de comportamiento.

PRINCIPIO 7.- Respeto a los derechos humanos: Consiste en que una Organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su

importancia como su universalidad. Una Organización debería promover el respeto de los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones cuando la ley o su implementación no proporcionen la protección adecuada.

2.1.10. PACTO MUNDIAL

En el año 1999, en el Foro Económico Mundial de Davos en Suiza, el Secretario General de las Naciones Unidas, propuso se realice el Pacto Mundial entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios. Dentro del cual se pide a las empresas, la adopción práctica de valores en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. El fin primordial de este acuerdo es que todos los pueblos compartan los beneficios de la mundialización, además de inyectar en el mercado mundial los valores y prácticas para resolver las necesidades socioeconómicas existentes (Organización de Naciones Unidas, 2012, citado por Villacís, Suarez, Güillín, 2016).

Añadido a ello la Organización de Naciones Unidas (2012) citada por Villacís, Suarez, Güillín (2016), señalan que el Pacto Mundial propone diez principios fundamentales en cuatro áreas temáticas, se los detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.5. Principios de la RSE

La Organización de Naciones Unidas (2012) citada por Villacís, Suarez, Güillín (2016), señalan los siguientes principios:

Derechos Humanos:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Normas Laborales:

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
 4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
 5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y
 6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
-

Medio Ambiente

7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;
8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y
9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: Organización de Naciones Unidas (2012) citada por Villacís, Suarez, Güillín (2016).

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros” (Tinoco, Quispe y Beltrán 2014).

Así mismo, Cannice *et al.*, (2012), Guízar (2013), Robbins y Judge (2013) con ideas similares, identifican que puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional, formando parte de estas el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización, mostrando a la vez la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta.

A partir de los criterios de los autores antes descritos se puede opinar que la cultura organizacional representa la actuación del personal dentro de su empresa, busca crear un ambiente donde se integren valores, principios, códigos reglamentarios y demás aspectos que contribuyan a fortalecer las buenas prácticas de comunicación e interacción social.

A continuación, se detallan varios conceptos de diversos autores respecto a la conceptualización de la cultura organizacional:

Cuadro 2.6. Conceptualización de la cultura organizacional

Autor	Concepto
Calderón, Murillo y Torres (2003)	Puede llegar a influir de manera directa en los resultados económicos de las organizaciones, así como en la satisfacción de los usuarios.
Pérez (2003)	Determina el nivel de desarrollo de los trabajadores en la organización, al ser independientes, creativos, comprometidos y participativos abonando a la mejora continua de la dinámica empresarial.
Coulter y Robbins (2005)	Las organizaciones también tienen una personalidad y la llamamos cultura.
Chiavenato (2007)	Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura.
Diez (2007)	Es la plataforma donde se produce el ambiente, los principios, valores, convicciones, procedimientos y forma de cómo se realizan las cosas
Newstrom (2011)	Es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Rodríguez, Paz, Lizana, y Cornejo (2011)	Mejorar la satisfacción laboral de los empleados supone mejorar las relaciones persona
Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012)	Es la percepción de los trabajadores, generando un modelo de ideologías, actitudes y perspectivas.
Robbins y Judge (2013)	Muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Proporciona estabilidad a una organización.
Ivancevich (2015)	Es la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población.

Elaborado: Autoras

2.2.1. FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2007) entre los factores que intervienen en la cultura organizacional, se encuentran:

La regularidad en los comportamientos observados. - Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.

Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

Reglas. - Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.

Clima organizacional. - Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Por otra parte, Braidot *et al.*, (2007) considera otra serie de elementos que intervienen en la cultura organizacional:

Distancia del poder: La medida en que los miembros menos poderosos de la sociedad acepten que la influencia está dividida de forma asimétrica representa el grado de su distancia del poder.

Evasión de la incertidumbre: La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones de riesgo o desconocidas representa su grado de evasión de la incertidumbre.

Individualismo: Es una combinación de la medida en que la sociedad espera que las personas se cuiden a sí mismas y a sus familias inmediatas, y la medida en que las personas consideran que son dueñas de su destino.

Orientación de los roles de género: se refiere a la medida en que una sociedad refuerza las normas tradicionales de masculinidad y femineidad.

Orientación de largo plazo: Refleja la medida en que una cultura hace hincapié en que sus miembros acepten demorar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales.

De lo detallado por Braidot et al., (2007) y Chiavenato (2007) presentan los mismos factores, guardando relación con la normativa, dirección y demás procesos que intervienen en la forma de actuar de la organización, partiendo desde los lineamientos que se establecen en los estatutos hasta el proceder de cada miembro de la organización y la consideración de aquellos que no afecten la imagen de la empresa.

2.2.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Braidot et al., (2007) identifica los elementos de la cultura organizacional de la siguiente manera:

Elementos internos (visibles). - Valores adoptados, construcciones sociales, significados, actitudes, percepciones, emociones, sentimientos, naturaleza de las relaciones humanas, normas de grupo, compromiso.

Aspectos evidentes. - Tecnología, metas, estructura organizacional, procedimientos, reglas, procesos, recursos financieros, lenguaje, historia, mitos, metáforas y símbolos, comportamientos, reglas formales, rituales, ceremonias y apariencias.

Así mismo, Vargas (2007) citado por Figueroa (2015), coinciden en la definición de los elementos, distinguiendo los siguientes:

Elementos visibles. - La mayor parte son observables y explican cómo y por qué se realizan las cosas: creencias, valores, ceremonias, ritos, normas, slogans, conductas, símbolos

Elementos invisibles. - Estos se encuentran generalmente a nivel más profundo; en la mente de los trabajadores de la institución en donde habitan sus sentimientos, valores, creencias, actitudes, suposiciones, que son muchas veces difíciles de explicar pero que influyen considerablemente en la forma de actuar

de los empleados; estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

De acuerdo al criterio de Braidot et al., (2007) y Figueroa (2015), la cultura organizacional se fundamenta bajo dos elementos, que parten de lo visible relacionado a la conducta y forma de proceder y lo invisible, direccionado a lo más profundo, es decir aquella forma de actuar donde la persona expresa sentimientos, pensamientos y creencias, partiendo más bien del inconsciente en vez del consiente que resulta ser el accionar de los elementos visibles.

2.2.3. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Guillen y Guil (2000), citados por Gómez y Sarsosa (2011), plantean cuatro funciones de la cultura de una organización: identificación de la organización, compromiso colectivo, estabilidad del sistema social e instrumento para que todo tenga sentido.

Samperio (2004), citado por García (2016), identifica entre las funciones de la cultura organizacional:

- Proyectar a todos unos efectos de identidad.
- Promover el compromiso más allá del individuo en sí mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas, para la toma de decisiones.
- Promover ciertos aspectos en la empresa, considerados por el autor como artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, que transmiten valores y filosofías a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo, así como el compromiso con metas relevantes.

Puntualmente de acuerdo a Diez (2007) las funciones de la cultura son:

- a) Innovación y toma de riesgos.** El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.

- b) Atención al detalle.** El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- c) Orientación a los resultados.** El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
- d) Orientación hacia las personas.** El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
- e) Orientación al equipo.** El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a los individuos (p. 235).

2.2.4. INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Cardellá, Rivera y León (2014) el capital cultural se identifica a partir de elementos que tienen un carácter multidimensional y se encuentran estrechamente relacionados. Las tres dimensiones que, como aspectos esenciales del capital cultural, influyen en su creación y transmisión son las siguientes:

Dimensión cognitiva: se refiere a la adquisición del conocimiento, las capacidades y las habilidades de las personas para utilizarlo como recurso de alto valor agregado.

Dimensión estructural: se desarrolla a través de espacios de conocimiento, aprendizaje, motivación y satisfacción que establecen las relaciones de la organización con los grupos de trabajo.

Dimensión relacional: es el valor que posee para la organización el conjunto de relaciones que establece con agentes sociales y hace accesible la información y el conocimiento.

Por otra parte, González, Ochoa y Celaya (2016) señalan un grupo de indicadores propuestos por Sánchez (2010), los cuales fundamentan en la evaluación de la participación y compromiso, innovación y creatividad, competencia y productividad, además de control y eficiencia.

En lo que respecta a los indicadores hay que tener en cuenta que de acuerdo al criterio del autor estos pueden estar seccionados en variables como se muestra a continuación:

Cuadro 2.7. Variables e indicadores de la cultura organizacional

	Variables	Indicadores
Cardellá, Rivera, León (2014)	Actitudes y valores	Sentido de pertenencia y compromiso Motivación Satisfacción personal Creatividad Competencia Filosofía Organizacional
	Aptitudes	Experiencia Liderazgo Conocimiento Habilidades Perfil profesional
	Capacidades y aprendizaje	Trabajo en equipo Comunicación Aprendizaje
	Cultura organizacional	Ambiente social Identidad cultural Relaciones sociales
Denison (2017)	Implicación	Empoderamiento Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades
	Consistencia	Valores centrales Acuerdos Coordinación e integración
	Adaptabilidad	Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo
	Misión	Dirección y propósitos estratégicos Metas y objetivos Visión

Fuente: Cardellá, Rivera, León (2014); Denison (2017)

2.2.5. MODELO DENISON

Con base en más de 25 años de investigación y análisis, la encuesta de Denison se ha posicionado como referente global de medición de la cultura

organizacional. Su modelo para medir la cultura organizacional ha sido utilizado en más de 5,000 empresas líderes en el mundo, a través de todos los segmentos industriales. Con una metodología de alto impacto, han sido testigos en como organizaciones se han transformado, creado una cultura de alto desempeño (TheOD Consulting Group, 2019).

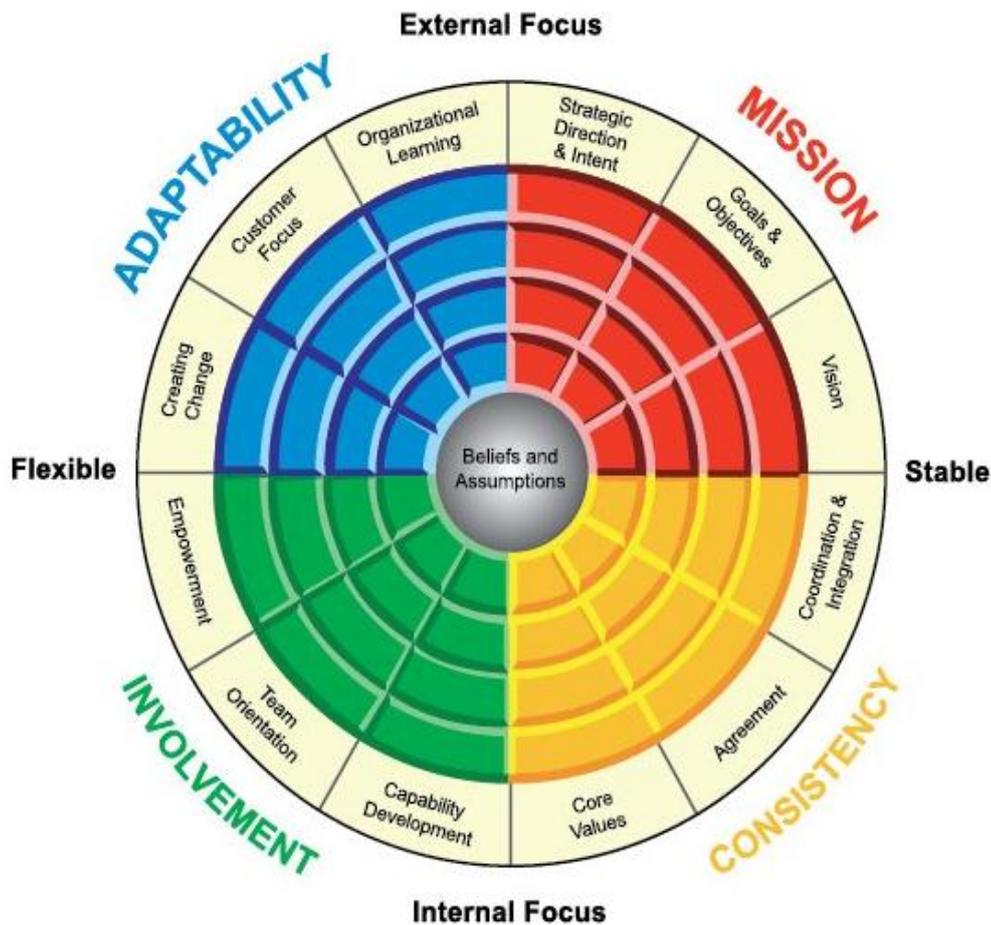


Figura 2.2. Modelo Denison
Fuente: Denison Consulting

Además, TheOD Consulting Group (2019), identifica las ventajas competitivas del Modelo Denison, expresando que una cultura de alto desempeño es esencial para el éxito del negocio; el modelo permite:

- Diagnóstico científico del 360° de la organización
- Provee la información crítica para adelantar la estrategia, agenda del negocio y el éxito de largo plazo
- Identifica áreas de fortalezas y debilidades culturales

- Identifica y ayuda a resolver puntos de conflicto dentro de la organización
- Respalda iniciativas de transformación de cultura con datos objetivos
- Diagnostica conductas e identifica el alineamiento cultural en la organización
- Ayuda a crear una cultura de atracción y retención de talento

Añadido a lo antes descrito en el cuadro 2.7, se identifica las preguntas claves establecidas para cada dimensión, mismas que permitirán identificar como se encuentra la organización en cada parámetro.

Cuadro 2.8. Preguntas claves de las dimensiones a evaluar

DIMENSIONES	PREGUNTAS CLAVES
Misión:	¿Sabemos a dónde vamos?
Adaptabilidad:	¿Estamos escuchando el mercado?
Participación:	¿Están nuestras personas alineadas, comprometidas y capacitadas?
Consistencia:	¿Tenemos los sistemas, valores y procesos para ejecutar?

Fuente: Denison Consulting, extraído de Saavedra y Pinargote (2018)

2.3. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

“El sector de la construcción tiene importantes efectos multiplicadores en la generación de empleo, principalmente por su condición de formador de infraestructura básica y de capital físico en otros sectores de la economía” (Robles y Velásquez, 2013).

Así mismo, para Robles y Velásquez (2013) “la importancia de este sector en la economía nacional radica en que su comportamiento se asemeja a la economía en su conjunto, esto es, en periodos de crecimiento de la economía el sector de la construcción invariablemente crece, mientras que, en periodos de recesión, la construcción es el sector que resiente primero dicha situación. Lo anterior obedece a los importantes efectos multiplicadores que genera tanto en el empleo como en la producción de otros sectores económicos, así como a su condición de formador de infraestructura básica y de capital físico”.

“En el entorno ecuatoriano, las actividades relacionadas a la construcción han tenido un aporte de peso en su economía. Este aporte inyecta dinamismo que

fomenta el consumo por parte de todos los agentes económicos. Además, el sector de la construcción en Ecuador ha generado una alta demanda de otras industrias dentro de la cadena de aprovisionamiento. Por tanto, compone un eje transversal de la economía al relacionarse con diferentes actividades asociadas. Bajo este escenario de interdependencia mutua” (SENPLADES, 2015).

Por otra parte, a pesar del sector de la construcción ser fuentes importantes en cuanto a plazas laborales, según Yagual, López, Sánchez, y Narváez (2018) “el sector ecuatoriano de la construcción ha presentado importantes avances en los últimos años y ha impactado significativamente en el contexto de la economía del país. Por tanto, este crecimiento en los últimos años ha causado una expansión interesante, sino que también su participación dentro del PIB (producto interno bruto) la cual ha generado una mayor importancia después del periodo post dolarización y boom petrolero en la última década”; sin embargo, a pesar de lo señalado para el año 2019 no se encuentra en una buena posición prueba de ello es lo identificado a continuación:

De acuerdo con Diario el Expreso (2019) el bajón en las ventas en el sector de la construcción se profundiza. Esta actividad económica registró ventas por 2.760 millones de dólares de enero a septiembre de 2019, tiene una caída de un 15,3 % respecto al mismo período de 2018. Por otra parte, Ecuavisa (2019) señala que “para el presidente de la Federación Nacional de Cámaras de la Construcción, Carlos Repetto, son varios los factores que influyen, aunque hay uno que prevalece”. Así mismo, Ecuavisa (2019) señala que "el sector público debido a la ilíquides fiscal ha tenido que recortar los gastos de inversión, es decir el tema de obra pública ha disminuido notablemente. Esto ha motivado que el sector de la construcción este decreciendo cerca del 2.5% en relación al año anterior".

2.4. MEDICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Para Steiman (2009), citado por Pereira (2015), considerar la evaluación como objeto de análisis y de debate ha comenzado a ser una práctica habitual, y con

cierto grado de aceptación, en el interior de las instituciones; sin embargo, cuando se direcciona la medición hacia la cultura según Vargas (2007) citado por Carrillo (2016), señala que no se puede medir con exactitud, los resultados pueden generar limitaciones, dado los sesgos cualitativos del estudio, a pesar de ello, a criterio de los autores, se debe considerar el hecho de que, aquellos que no se mide, no se controla y por tanto, no se puede gestionar, resultando imprescindible la estructuración de procesos y mecanismos que permitan diagnosticar la situación de la organización.

Añadido a lo mencionado anteriormente Hatch (1997) citado por Higuera (2012) menciona que la cultura se puede estudiar desde tres posiciones teóricas: la simbólico-interpretativa, la moderna y la postmoderna, donde lo simbólico parte del supuesto de que las culturas son realidades socialmente construidas, la moderna, la cultura puede ser fragmentada, diferenciada o integrada mientras la postmoderna toma valor el conocimiento que los sujetos tengan de sí mismos y de la relación con el entorno, identificándose aquí un elemento bajo el cual se sustenta la funcionalidad de la RSE, es por ello que la responsabilidad empresarial no es muy ajena a la cultura organizacional y por tanto, resulta imperativo vincularlas para generar un estudio complementario.

2.5. RSE Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender el significado de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se debe partir de la comprensión de que cada ciudadano y organización tiene un rol al interior de la sociedad. La sociedad está conformada por individuos con objetivos, conductas y cultura compartida, que se relacionan cooperativamente interactuando entre sí, con lazos económicos, ideológicos y políticos; su supervivencia y sostenibilidad depende en gran medida del buen ejercicio de los roles ciudadanos (Espitia, 2015); partiendo de este concepto y el hecho generador al relacionar la RSE y CO, se asocian, puesto que, de acuerdo a Escalada (2015) “son dos temáticas importantes que componen la realidad sociocultural de las organizaciones y se ha convertido en el binomio estratégico que compone la visión de la empresa”.

Así mismo, Villalon, Jacobo y Ochoa (2015) toman de referencia a Pereira (2005) identificando un estudio donde relaciona a la RSE como parte de la CO de la empresa enfocada a los valores de convivencia dentro de una empresa call center, determinando la interrelación de ambos conceptos y la importancia de su aplicación para evidenciar resultados positivos.

Dentro de la investigación de Villalon, Jacobo y Ochoa (2015) la cual es tomada de referencia por Pereira (2005), se establecieron cinco categorías emergentes:

1. Concepto de trabajo,
2. Valores,
3. Procesos laborales,
4. Relaciones interpersonales y
5. Responsabilidad social.

La cultura entonces integra los valores, las creencias y las actitudes que asumen los actores que hacen vida dentro de las organizaciones, cuando están conscientes sobre el valor social que pueden generar en de sus comunidades con la RSE (Diez, 2007).

Se puede analizar que al interrelacionar la cultura y responsabilidad social empresarial, se busca generar información complementaria donde, se determina la influencia de un elemento sobre el otro, más aún cuando los elementos bajo los cuales, se encuentran interrelacionados, es decir que ser social mente responsable va más allá de una mera operación gerencial, en esta influyen aquellos aspectos invisibles y visibles que se componen del ser de la persona como: valores, creencias, sin dejar de lado los lineamientos institucionales.

CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El estudio de la responsabilidad social empresarial y la cultura organizacional, se efectuó en la empresa ISABA S.A., ubicada en la ciudad de Manta, cantón del mismo nombre, provincia de Manabí.

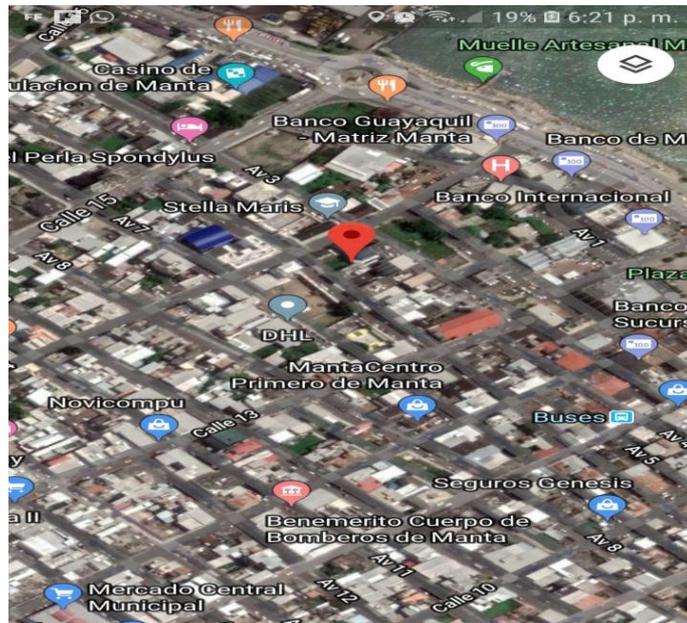


Figura 3.1. Ubicación ISABA S.A.

3.2. DURACIÓN

La investigación se desarrolló en un período de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto, tiempo en el cual, se ejecutaron las actividades establecidas en el cronograma, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Independiente. - Responsabilidad social empresarial y cultura organizacional

Dependiente. - Sostenibilidad de la empresa ISABA S.A.

3.4. POBLACIÓN

Para Díaz *et al.*, (2013) “la población es el conjunto finito o infinito de personas al cual se le efectuará algún estudio”, siendo para el caso de ISABA S.A., los colaboradores, puesto que son los elementos objeto del estudio, donde se aplicaron las herramientas de investigación incluyendo la entrevista y la encuesta.

La población del estudio corresponde a la empresa ISABA S.A., conformada por una plantilla laborar de 120 colaboradores.

3.5. MUESTRA

De acuerdo al criterio de Miño (2011), la muestra es una porción representativa de una cantidad, en virtud de dicho concepto en el presente estudio al poseer la empresa ISABA S.A., una población representativa, compuesta por 120 empleados, se procede a efectuar el respectivo cálculo, aplicando la fórmula de población finita y así efectuar un diagnóstico eficiente.

$$n = \frac{N}{\frac{(1 + (e)^2 * (N - 1))}{(k^2 * p * q)}} \quad [3.1]$$

Detalle:

N= es el número de individuos que forman el universo (120).

n= es el número de individuos de la muestra.

K= nivel de confianza que se pretende conseguir, pero en unidades estandarizadas (95% = 1,96).

p y q= son la medida de dispersión de la muestra (p=0,50 y q=0,50).

e= es el error muestral máximo que se desea cometer como norma general, no es recomendable trabajar en el total con errores superiores al 5%.

Cálculo:

$$n = \frac{120}{\frac{(1 + (0,05)^2 * (120 - 1))}{(1,96^2 * 0,50 * 0,50)}}$$

n= 92

Luego de aplicar la fórmula referenciada por García, *et al.*, (2013); se determinó una muestra poblacional correspondiente a 92 empleados, mismos que fueron seleccionados mediante un muestreo aleatorio por conveniencia.

3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la planificación y ejecución del estudio, se identificaron los siguientes tipos de investigación:

3.6.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Este tipo de investigación permitió dar sustento al proyecto y los procedimientos metodológicos a seguir en su aplicación, el cual se fundamentó en un análisis crítico de las diferentes metodologías aplicadas en estudios similares, como indica Arias (2012) y Rodríguez (2013) citado por Sánchez (2017), al decir que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, permitiendo tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario”

3.6.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El estudio requirió tener contacto directo con el área de estudio, por lo que, se visitó las instalaciones y aplicaron los instrumentos de diagnóstico con la finalidad de conocer la realidad de la empresa en sus diferentes actividades; resultando a raíz de ello imprescindible la aplicación de la investigación de campo, misma que consiste según Arias (2012), en la recolección de datos directamente del objeto de estudio.

3.7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación requeridos para la ejecución del estudio fueron:

3.7.1. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO

El método analítico sintético fue útil en la investigación, se empleó en la estructuración del marco teórico, donde la información recopilada fue descompuesta para el análisis de las variables desde la perspectiva de diferentes autores para luego sintetizar la información mediante conclusiones; añadido a ello en la etapa del estudio de campo, luego de la recopilación de la información del objeto de estudio, la aplicación de los métodos permitió generar resultados concretos.

Además, la investigación determinó la funcionalidad de la cultura organizacional y la responsabilidad social para proponer mejoras a las deficiencias encontradas con la finalidad de mejorar la sostenibilidad corporativa, para lo cual se hace esencial en el estudio realizar un proceso analítico donde se descompone la información (criterio con el cual coincide Lopera *et al.*, 2010) y se diagnostica a detalle, para luego mediante la síntesis concluir en resultados precisos y acciones que se enmarquen en la búsqueda de la mejora organizacional.

3.7.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

La funcionalidad del método descriptivo dentro de la investigación recae en su importancia para determinar el procedimiento a seguir y la descripción de cada actividad para dar ejecución a los objetivos de investigación; en cuanto a la presentación de los resultados, facilitó el detalle de los mismos al presentarse paso a paso, siguiendo un orden lógico, para facilitar la comprensión al analizar la metodología a seguir con los resultados descritos.

Coincidiendo con el criterio de Lafuente y Marín (2008) y Ramírez y Zwerg (2012), el método descriptivo tiene la finalidad de evaluar determinadas

características de una población, en este caso los empleados de ISABA S.A, logrando tener información útil y comprensible vía indicadores que facilitaron la interpretación de la situación en la cual se encuentra la cultura organizacional y RSE de la constructora.

3.8. TÉCNICAS

Las técnicas de investigación empleadas fueron:

3.8.1. ENTREVISTA

Cumplió la finalidad de recopilar información mediante su herramienta (guía de entrevista), aplicada a los directivos, para conocer la empresa y generar los resultados del estudio. Además, en lo teórico de acuerdo con Díaz *et al.*, (2013) y Vargas (2012) parten de la idea de que la entrevista es un evento en el cual interactúan dos personas en una conversación, donde se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

3.8.2. ENCUESTA

Para generar resultados precisos mediante la investigación de campo se aplicó la técnica de la encuesta, teniendo de sustento un cuestionario que respondieron los empleados de ISABA S.A., con la finalidad de evaluar la situación en la cual se encuentra la empresa. Además, unificando los criterios de Díaz *et al.*, (2013), Miño (2011) y atendiendo la finalidad de la aplicación en ISABA S.A., se buscó recoger datos mediante el diseño de un cuestionario compuesto por un grupo de preguntas relacionadas a identificar las prácticas de la RSE generadas por la constructora y los aportes de la cultura organizacional.

3.8.3. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Con la finalidad de identificar a detalle los elementos que generan un efecto negativo en los indicadores a analizar en el estudio, se realizó el diagrama causa-efecto, mismo que según Zapata y Villegas (2006) citado por Romero y Díaz (2010) bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

3.8.4. TÉCNICAS GRÁFICAS ESTADÍSTICAS

Las técnicas gráficas estadísticas, simplificaron la presentación de los resultados de las encuestas de forma clara y precisa; lo cual, se alinea a lo expresado por el INEI (2009) “la representación gráfica de datos estadísticos cubre una amplia variedad de tipos y modalidades, para diversos fines de consulta y análisis de la información; sin embargo, en la presentación de estadísticas oficiales las opciones se reducen a la utilización de aquellas que faciliten la consulta para los usuarios”, lo cual fue considerado para sintetizar los resultados de ISABA S.A.

3.9. HERRAMIENTAS

En lo que respecta a las herramientas se consideraron las identificadas a continuación:

3.9.1. GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de entrevista ayudó a los investigadores a generar un banco de preguntas guías, las cuales fueron respondidas al interactuar con los directivos de la empresa ISABA S.A., recopilando información que permitió generar datos para efectuar la respectiva caracterización.

De acuerdo a Vargas (2012) en la entrevista estructurada, “todas las preguntas son respondidas por la misma serie de preguntas preestablecidas con un límite

de categorías por respuestas”; además, su implementación permitió tener un orden lógico y los indicadores necesarios para recopilar información útil para generar un diagnóstico eficiente de la realidad vivida por ISABA S.A.

3.9.2. CUESTIONARIO

El cuestionario, compuesto por un grupo de preguntas, indagó mediante las interrogantes, como se vive la RSE dentro de ISABA S.A., además de tener datos fidedignos, la principal función a cumplir en el estudio fue generar información que luego de ser procesada mediante la tabulación, se analizó y concluyó mediante discusiones; además, su funcionalidad dentro del estudio recae en lo expresado por Ávila y Ruíz (2010) al mencionar que tiene por objeto reunir datos acerca del asunto o problema que se estudia.

3.9.3. SPSS

Se utilizó el software SPSS con la finalidad de establecer la correlación existente entre la cultura organizacional de ISABA S.A. y la RSE, a partir de los resultados generados, lo cual permitió a los investigadores conocer el nivel de influencia ejercido entre ambos; además, de acuerdo a Luna *et al.*, (2007) el SPSS responde al funcionamiento de todo programa que lleva a cabo análisis estadísticos: pasados los datos a analizar a un fichero con las características del programa, este es analizado con una serie de órdenes, dando lugar a unos resultados de tipo estadístico que el investigador debe interpretar, siendo ello lo que se pretendía mediante la metodología planteada.

3.9.4. MATRIZ 5W+1H

Habiendo identificado las problemáticas arraigadas a la constructora ISABA S.A., se procedió a la elaboración de la matriz 5w+1h, la cual tuvo por finalidad señalar las actividades a tomar en cuenta para generar la posible solución a dichos conflictos, cabe mencionar que, según Oña y Arcos (2014) “es un acrónimo basado en las primeras letras de 7 palabras en inglés: What (Qué), Who

(Quién), When (Cuándo), Where (Dónde), Why (Porqué) How (Cómo) y How Much (Cuánto)?.”.

3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE N° I: Identificar los modelos de evaluación que permitan la medición del impacto de la Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Organizacional en la empresa.

- ✓ Revisión teórica de las variables en estudio.
- ✓ Caracterización de la empresa ISABA S.A.
- ✓ Identificación y descripción de los modelos para medir la CO y la RSE que resulten pertinentes aplicar en la empresa ISABA S.A.

La primera etapa de la investigación correspondiente a la fase I, tuvo la finalidad de identificar los indicadores para medir la cultura organizacional y la RSE de ISABA S.A., para lo cual, en primera instancia, fue necesario el análisis teórico de las variables, como también el diagnóstico de la situación en la cual se encuentran en el medio y el avance de los estudios relacionados, añadido a ello, como paso subsecuente, se procedió a la caracterización de la empresa mediante la aplicación de una entrevista a los directivos, haciendo uso de las herramientas de la investigación como la guía de entrevista para consiguiente describir los modelos de evaluación necesarios para el estudio, su aplicación se la señala en la fase II.

FASE N° II: Medir el estado actual de la responsabilidad social empresarial y la cultura organizacional en la empresa ISABA S.A.

- ✓ Aplicación del cuestionario a directivos y empleados de la empresa.
- ✓ Tabulación y generación de cuadros gráficos y figuras para sintetizar los resultados.
- ✓ Generación de análisis y discusión de los resultados.

En la fase dos, habiendo identificado los modelos de evaluación de la RSE y CO, se procedió a la aplicación del instrumento de investigación como lo es la encuesta a un grupo de trabajadores, seleccionados mediante el cálculo de una muestra representativa; una vez recopilada la información se efectuó el respectivo procesamiento y tabulación de los datos, para luego realizar el análisis, síntesis y discusión de los resultados haciendo uso de las técnicas gráficas estadísticas.

FASE N° III: Establecer la correlación que existe entre la responsabilidad social empresarial y cultura organizacional de ISABA S.A.

- ✓ Establecimiento de la correlación existente entre la responsabilidad social empresarial y la cultura organizacional mediante el Software SPSS.
- ✓ Análisis de los resultados.
- ✓ Aplicación de análisis causa-efecto (diagrama de Ishikawa).
- ✓ Determinación de acciones para la reducción de las falencias encontradas y mejora de las variables evaluadas mediante la matriz 5W+1H.

En la tercera etapa, se planteó establecer la correlación existente entre la RSE y la cultura organizacional de ISABA S.A., haciendo uso del Software SPSS, generando de esta forma resultados que permitieron efectuar el diagnóstico pertinente de la situación en la cual se encuentra la empresa, luego se determinó las dimensiones y variables de la RSE, CO y correlaciones deficientes, aplicando el diagrama causa-efecto (Ishikawa); mismo que, facilitó la toma de decisiones para proponer acciones que contribuyan a la reducción de las falencias encontradas y optimización de las variables evaluadas mediante la matriz 5w+1h.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La ejecución del procedimiento investigativo, derivó en los resultados presentados a continuación:

FASE N° I: Identificar los modelos de evaluación que permitan la medición del impacto de la Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Organizacional en ISABA S.A.

Actividad 1. Revisión teórica de las variables en estudio.

La base de sustento del estudio se identifica en la fase uno, como requerimiento para establecer los antecedentes, el cual se caracterizó por ser de tipo descriptivo, bibliográfico, siendo de vital utilidad al momento de establecer discusiones de los resultados y así enriquecer el contenido resultante del estudio; para tal fin, fue necesario una búsqueda de fuentes científicas provenientes de libros, artículos de revistas alojados en repositorios como Redalyc, Scielo, Dialnet, enlaces webs y tesis con perfil de ingeniería, maestría o doctorados, contemplándose la revisión de 70 documentos fundamentalmente rastreados con base en las variables estudiadas. En el cuadro 4.1., se detalla un resumen de los principales documentos analizados.

Cuadro 4.1. Resumen fuentes consultadas.

Autor	Año	Título
Dubrin	(2002)	✓ Fundamentos de Comportamiento Organizacional.
Robbins	(2009)	✓ Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica.
Robbins y Judge	(20013)	✓ Comportamiento organizacional.
Martínez	(2010)	✓ Relación entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas, reflexiones sobre el modelo de Denison.
Bonavia, Prado y García	(2010)	✓ Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison.
Martínez	(2010)	✓ Diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: dos casos de aplicación en Chihuahua.
Velasco, Ochoa, Jacobo	(2013)	✓ Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación.
Aguilar, Pluas, Ramos	(2013)	✓ Análisis de la productividad del cliente interno basado en un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial a la empresa kmotor s.a.
Pérez, Aranda y Topa	(2015)	✓ Influencia de la cultura organizacional de las unidades de enfermería en la intención de permanencia y las conductas.

Vera, Cornejo, Rivas, Calizaya, Zamora, García	(2016)	✓	Significado de los valores profesionales en docentes y estudiantes de enfermería.
Zapata, Sigala, Mirabal García	(2016)	✓	Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas.
	(2017)	✓	Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional.
Burgos <i>et al.</i> ,	(2017)	✓	Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil.
Contreras y Gómez	(2018)	✓	Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional.
TheOd Consulting Group	(2019)	✓	Encuesta de Cultura Organizacional Denison.

Fuente: Autores citados

Elaborado: Las autoras

RSE: Del análisis de los estudios citados en la tabla 4.1, y la revisión de autores como: Vaca y Vargas, (2005); Cajiga, (2011); Estipia (2015); Vives (2012) citado por Sapién, Aguilar y Piñón (2015); Rojas, M'Zali, Turcotte, y Kooli (2007); Barroso (2007); Aguilera y Puerto (2012); Duque, Cardona y Rendón (2013); Jaramillo (2015); Ibarra (2014) entre otros; consideran, es un compromiso, un pacto justo, el cual cumple el papel fundamental de servir a los diferentes nichos de mercado, que surge frente a la necesidad de la sociedad por tomar medidas que contribuyan al crecimiento, desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida mediante la gestión humana de los grupos sociales; sin embargo es relevante mencionar el hecho de que, no todas las organizaciones cumplen con estos principios y es donde interviene la RSE selectiva, denominada en el presente documento como el accionar ejecutado con la finalidad de cumplir lo estipulado en la ley; pensamiento alineado al de Barroso (2007), quien menciona la RSE es una forma de publicidad solamente, aprovechándose de ella algunas empresas para vender más sus productos y atraer a más clientes aprovechándose de la buena voluntad de estos.

CO: En cuanto a la cultura organizacional, en resumen, se pueden señalar un grupo de autores que efectuaron estudios referente a la CO, como lo son: Calderón, Murillo y Torres (2003); Pérez (2003); Coulter y Robbins (2005); Chiavenato (2007); Diez (2007); Newstrom (2011); Rodríguez, Paz, Lizana, y Cornejo (2011); Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012); Robbins y Judge (2013); Cannice et al., (2012); Guízar (2013), Robbins y Judge (2013), autores que enmarcan a la Cultura organizacional como una personalidad que puede

llegar a influir de manera directa en la organización; puesto que, permite conocerla desde sus diferentes elementos que la componen como: ambiente, principios, valores, convicciones y procedimientos, que generan un modelo de ideologías, actitudes y perspectivas, que pueden surgir de la creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población.

Actividad 2. Caracterización de la empresa ISABA S.A.

En relación al estudio aplicado por Nariño, Medina, Nogueira y Marqués (2014), donde se establece el procedimiento para caracterizar una organización, así mismo aplicado por Saavedra y Pinargote (2018), se describen aquellas variables de relevancia para efectuar una correcta descripción del tipo de empresa a estudiar. Entre las cuales, se encuentran: límite o frontera, medio o entorno, análisis estratégico, cartera de productos/ servicios, estudio de procesos organizacionales, transformación, recursos, resultados, retroalimentación y control, estabilidad, flexibilidad, inercia.

Luego de identificar las variables de Nariño Medina, Nogueira y Marqués (2014), para efectuar la descripción de la organización, mismas que fueron seleccionadas a conveniencia, se procedió a establecer un acercamiento con los directivos, donde mediante la técnica de la entrevista, se caracterizaron las principales variables, generándose un análisis de la situación actual de ISABA S.A., mismo que se muestra a continuación:

A. Límites y fronteras

Delimita físicamente el sistema y lo separa de su medio externo, estableciendo el dominio de sus actividades (Nariño, Medina, Nogueira y Marqués, 2014).

Cuadro 4.2. Descripción, límites y fronteras.

Organización: ISABA S.A.	“Somos una constructora líder en el desarrollo de proyectos comerciales, industriales y de servicio en Manta”
Tipo de compañía: Anónima.	
Fecha de creación: 01 de octubre 2005.	
Administración 2019:	
✓ Presidente: Estrada Medranda Decci Isabel Gerente.	
✓ Gerente j General: Barona Escobar Gonzalo Enrique.	
Objeto social:	Alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero para movimiento de tierra y construcciones de todo tipo.

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

B. Análisis estratégico:

Comprende la definición de metas y la misión, que conlleven a la concreción de objetivos globales y específicos, conductores de su accionar, a partir de los cuales se elaboran las estrategias (Nariño, Medina, Nogueira y Marqués, 2014). Los datos identificados a continuación fueron generados de los acercamientos con la organización ISABA S.A., siendo, por tanto, proporcionados por su administración:

Cuadro 4.3. Descripción, Análisis estratégico.

Equipo Humano: Con una plantilla cercana a 120 personas, el equipo humano es el alma del proyecto y por eso buscamos a los mejores.	
Objetivo: Tiene como objetivo prioritario el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes y proveedores.	
Virtudes:	Valores:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia y preparación técnica. ✓ Compromiso con nuestros proyectos. ✓ Responsabilidad, rigor e iniciativa. ✓ Capacidad para asumir responsabilidades y resolver problemas. ✓ Sentido de la justicia y espíritu de sacrificio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeto. ✓ Servicio. ✓ Equidad. ✓ Igualdad. ✓ Honestidad. ✓ Puntualidad.
Misión	ISABA S.A., es una empresa de construcción en el ámbito público y privado, cuya misión es ofrecer productos de alta calidad y de vanguardia para familias y empresas a nivel local y nacional, cumpliendo con nuestros valores de ética y profesionalismo de un equipo comprometido en cada una de sus áreas y así generar productos innovadores, que satisfagan las necesidades del cliente y que contribuya para el desarrollo del país.
Visión	Ser reconocidos y posicionados como una empresa líder en servicios de construcción y alquiler de maquinarias a nivel nacional y con capacidad de competir a nivel internacional.

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

C. Situación actual

Para la identificación de la situación actual se describe la matriz FODA, donde se detalla el análisis interno y externo de la organización, se realizó un análisis de la empresa en cuanto a su estado operativo.

Cuadro 4.4. Matriz FODA ISABA S.A.

Análisis interno	
Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plantilla laboral administrativa calificada. ✓ Personal técnico operativo altamente calificado. ✓ Instalaciones adecuadas. ✓ Antecedente de obras, 25 años de experiencia. ✓ Disponibilidad de equipos y maquinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No presentan Manual de manejo de RSE y CO. ✓ Ausencia de indicadores para medir RSE y CO. ✓ Ausencia de procesos para medición periódica de la RSE y CO.
Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de participar en proyectos a nivel local, provincial y nacional. ✓ Liderar el área de la construcción a nivel local. ✓ Amplitud del mercado para laborar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad económica. ✓ Paralización del sector de la construcción. ✓ Inestabilidad de los precios. ✓ Falta de políticas de inversión.

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

Del cuadro 4.4., se puede determinar que la situación actual de la empresa ISABA S.A., se plasman dentro de fortalezas, su capacidad técnica, operativa y funcional en cuanto a instalaciones, talento humano, y capacidad financiera; lo cual, le es de gran importancia para aprovechar las oportunidades de maximizar su capacidad de acción en cuanto amplitud de mercado; sin embargo, es necesario que se fortalezcan los lineamientos y la aplicación efectiva de la RSE y CO, lo cual genera deficiencias en cuanto al control y manejo de los conflictos, reduciendo así las debilidades y evadiendo las amenazas que podrían generar el deteriorado sector de la construcción a causa de la inestabilidad económica que se presenta actualmente en el Ecuador.

D. Cartera de servicios

La cartera de productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, es caracterizada en función de su valor o importancia para la producción (Nariño, Medina, Nogueira y Marqués, 2014).

Cuadro 4.5. Cartera de servicios.

La cartera de servicios de ISABA S.A., se subdivide en tres áreas de desarrollo: obra de edificación, obra civil, obra industrial.	
Obra de edificación:	Edificios sanitarios, infraestructuras deportivas docentes, socioculturales, residenciales, administrativas, restauración, rehabilitación, etc.
Obra Civil:	Urbanizaciones, canalizaciones, obras hidráulicas, canales, viales y carreteras, estructuras, parques, etc.
Obra industrial:	Naves industriales, almacenes, talleres, fábricas, oficinas, obras de prefabricados, etc.

Fuente: ISABA S.A.

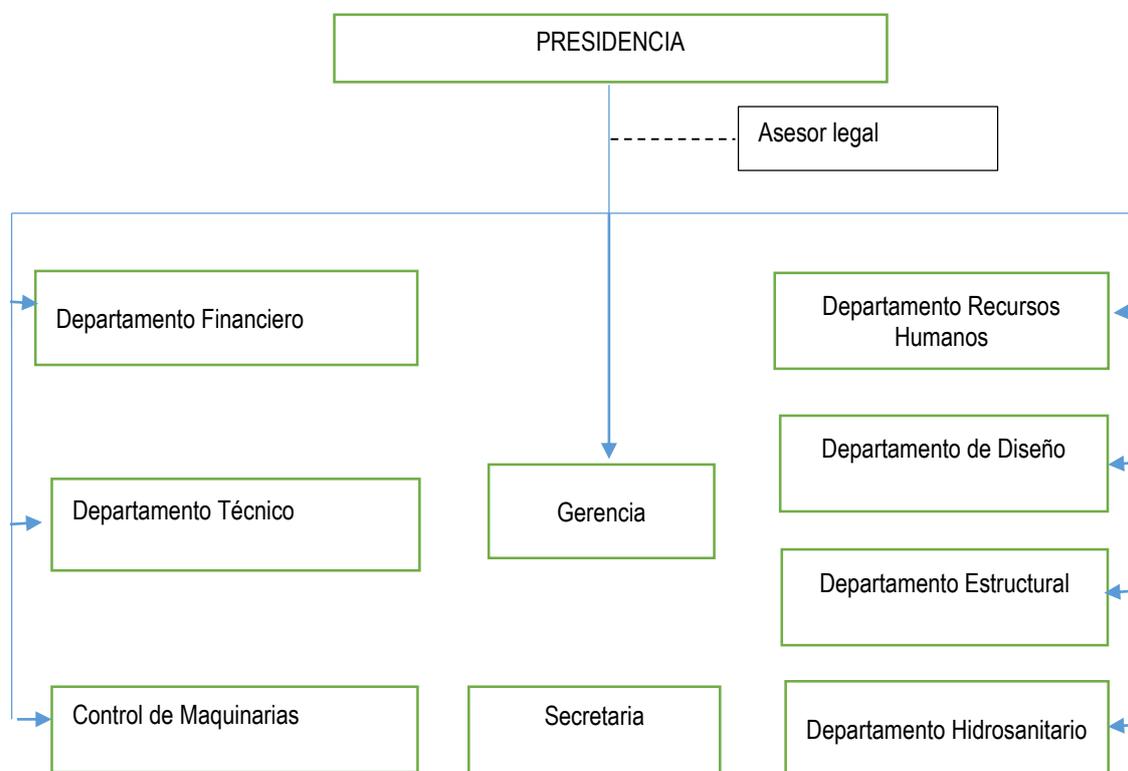
Elaboración: Las autoras

E. Flexibilidad

La compañía, como se pudo observar en la cartera de servicios, cuenta con un campo amplio a disposición de la sociedad, lo cual le permite generar un gran factor de flexibilidad, permitiéndole estar bajo las expectativas exigentes del mercado ecuatoriano en el sector de la construcción.

F. Recursos empresariales

ISABA S.A., cuenta con una plantilla de 120 empleados y una plantilla administrativa distribuida mediante la siguiente estructura:

**Figura 4.1.** Diagrama administración.

Fuente: ISABA S.A.

Actividad 3. Identificación y descripción de los modelos para medir la CO y la RSE que resulten pertinentes aplicar en la empresa ISABA S.A.

Para la evaluación de la constructora ISABA S.A., se plantea aplicar dos instrumentos, el modelo de Denison para medir la cultura organizacional y el establecido por Gallardo Sánchez y Corchuelo (2013), siendo este conocido como modelo conceptual de relaciones causales, su aplicación radica en la viabilidad y validación del mismo en diferentes estudios, pudiéndose verificar ello en el cuadro 4.6 y 4.7, donde se señalan los resultados de los análisis de confiabilidad, Alfa de Cronbach.

Contreras (2018) en su estudio al aplicar el Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de los indicadores de Denison, determinó consistencia interna, puesto que, las dimensiones se encontraban entre buenas y excelentes (ver cuadro 4.6.).

Cuadro 4.6. Coeficientes de fiabilidad Alfa de Cronbach Cultura Organizacional

Dimensión	Nº de elementos	Alfa de Cronbach
Implicación	15	0.912
Consistencia	15	0.908
Adaptabilidad	15	0.879
Misión	15	0.905

Fuente: Contreras (2018)

En lo que respecta a los indicadores para estudiar la RSE de ISABA S.A., tomando como referencia las indagaciones de Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2013), cada una de las dimensiones del constructo de segundo orden (RSE), así como de los subconstructos de primer orden (innovación, desempeño, éxito competitivo) incorporan indicadores fiables, al presentar una correlación simple con el mismo constructo superior a 0,7 y justificando por tanto más de un 50% de la varianza común causada en cada constructo. Todos los constructos presentan un Alfa de Cronbach y una fiabilidad compuesta superiores a 0,7 considerándose aceptables (Cuadro 4.7).

Cuadro 4.7. Coeficientes de fiabilidad Alfa de Cronbach, RSE

Dimensión	Nº de elementos	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
RSE: dimensión social	10	0.8348	0.8740
RSE: dimensión económica	10	0.7918	0.8569
RSE: dimensión medioambiental	10	0.9075	0.9251

Fuente: Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2013)

Cultura Organizacional: “MODELO DENISON”

El modelo Denison provee a las organizaciones un enfoque de la cultura organizacional que es fácil de interpretar y está sintonizado con el mundo de los negocios, con base en los principios sólidos de investigación (Denison Consulting, 2019).

Se planteó la implementación dada la amplia viabilidad de aplicación en el campo organizacional, como lo muestran un sin número de estudios, prueba de ello, son los identificados en la tabla 4.8.

Cuadro 4.8. Antecedentes investigativos del modelo Denison

Martínez (2010)	✓	Relación entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas, reflexiones sobre el modelo de Denison.
Bonavia, Prado y García (2010)	✓	Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison.
Martínez (2010)	✓	Diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: dos casos de aplicación en chihuahua.
Velasco (2013)	✓	Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación.
García (2016)	✓	Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional.
Burgos <i>et al.</i> , (2017)	✓	Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil.
Contreras y Gómez (2018)	✓	Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional
TheOd Consulting Group (2019)	✓	Encuesta de Cultura Organizacional Denison

Fuente: Martínez (2010), Bonavia, Prado y García (2010), Martínez (2010), Velasco (2013) García (2016), Burgos *et al.*, (2017), Contreras y Gómez (2018), TheOd Consulting Group (2019)

Elaboración: Las autoras

De los diferentes criterios emitidos por los investigadores asociados al modelo Denison, entre los más específicos se puede encontrar que, “con base en más de 25 años de investigación y análisis, la encuesta de Denison se posiciona con el referente global de medición” (Denison, 2011). Donde, los 60 ítems analizados,

funcionan bien excepto el ítem 19 que debería ser reformulado con el objetivo de aumentar su correspondencia con el resto de la escala (Bonavia, Prado, y García, 2010); resultando necesario, de acuerdo a Canteras y Gómez (2018), la verificación de la fiabilidad del cuestionario y de sus constructos teóricos; puesto que, como mocionan Martínez (2010) y Denison Consulting (2011), la encuesta puede ser personalizada para cumplir con las necesidades específicas, siendo necesario la exploración de otras variables de la cultura organizacional que serían pertinentes. Por tanto, de acuerdo a lo expresado por los autores se puede decir que nos encontramos ante un modelo de evaluación fiable, siempre y cuando se consideren los requerimientos de la institución a evaluar.

A continuación, en la figura 4.2., se muestra el modelo de Denison:

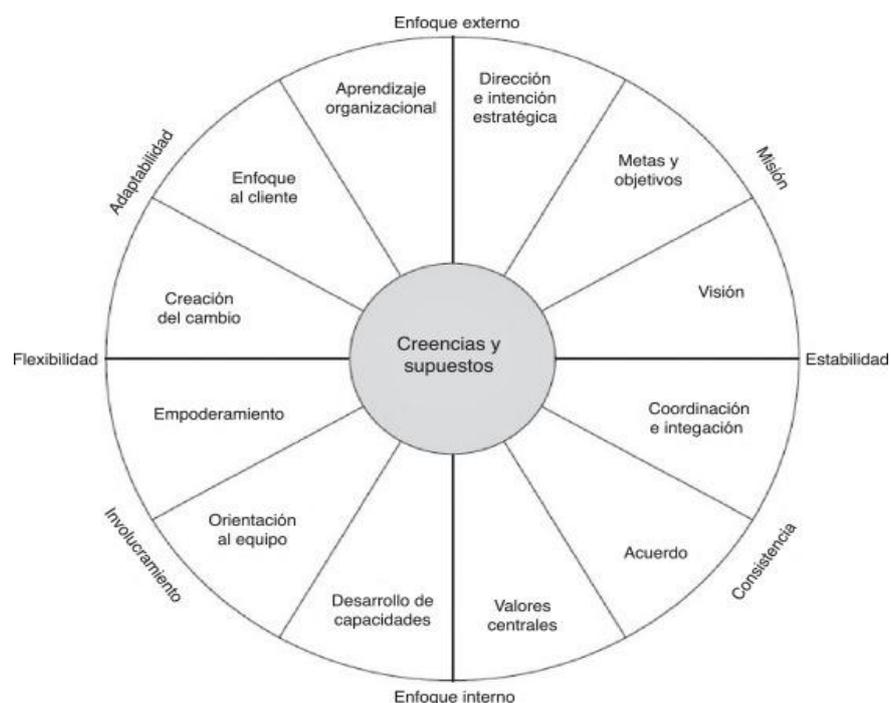


Figura 4.2. Modelo Denison
Fuente: Denison Consulting (2019)

La estructura del modelo Denison se compone por cuatro dimensiones, 12 sub-dimensiones y 60 ítems o preguntas, detalladas en el cuadro 4.9.

Cuadro 4.9. Estructura del instrumento

Dimensión	Sub-dimensión	Ítems
Involucramiento	Empoderamiento	1-5
	Trabajo en equipo	6-10
	Desarrollo de capacidades	11-15
Consistencia	Valores centrales	16-20
	Acuerdo	21-25
	Coordinación e integración	26-30
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31-35
	Orientación al cliente	36-40
	Aprendizaje organizativo	41-45
Misión	Dirección y propósitos Estratégicos	46-50
	Metas y objetivos	51-55
	Visión	56-60

Fuente: Denison Consulting (2019)

Elaboración: Las autoras

En cuanto a la dimensión involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, presentan la siguiente definición:

Involucramiento. - En esta dimensión se realizaron preguntas tendientes a conocer el nivel de autoridad, iniciativa y capacidad para que el trabajador dirija su propio trabajo (Contreras, 2018).

Consistencia. - Recoge la opinión sobre el nivel de visión compartida y grado de conformidad (Contreras, 2018).

Adaptabilidad. - Refleja el grado que el trabajador considera de integración interna y adaptación externa (Contreras, 2018).

Misión. - Pretende medir el grado en el que el trabajador percibe su misión dentro de la empresa (Contreras, 2018).

Mientras, en lo que respecta a la escala de valoración se implementó una escala Likert de cinco niveles detallada en la figura 4.3.

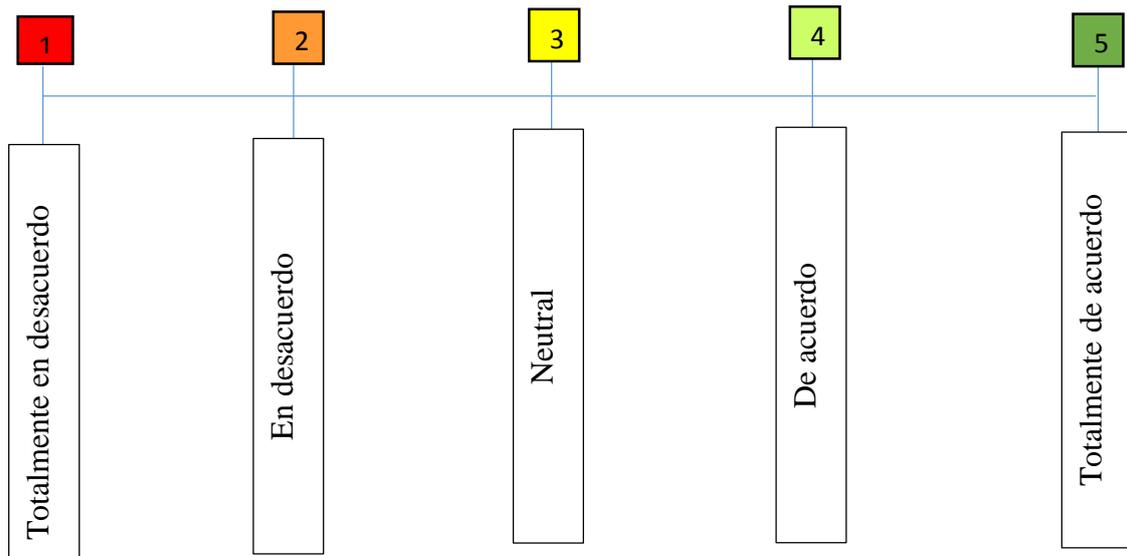


Figura 4.3. Escala Likert de evaluación, modelo DENISON
Fuente: Denison Consulting (2019)
Elaboración: Las autoras

Responsabilidad Social Empresarial: “MODELO CONCEPTUAL DE RELACIONES CAUSALES”

Para Gallardo Sánchez y Corchuelo (2013) la RSC se ha considerado un constructo de segundo orden, de naturaleza reflexiva, donde los indicadores dimensión social, dimensión económica y dimensión medioambiental son a su vez variables no observables reflejadas en indicadores primarios (Ver figura 4.4.).

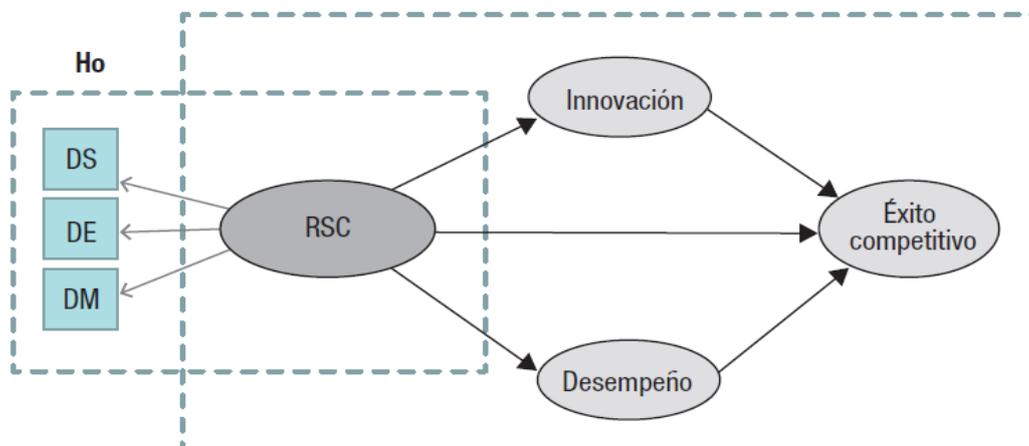


Figura 4.4. Modelo Conceptual de Relaciones Causales
Fuente: Gallardo, Sánchez, Corchuelo (2013)

El constructo de evaluación se encuentra compuesto de tres dimensiones y 30 indicadores, como se detalla en el cuadro 4.10.

Cuadro 4.10. Estructura del instrumento para medir la RSE

Dimensión	Ítems
Dimensión social de la RSE	1-10
Dimensión económica de la RSE	11-20
Dimensión medioambiental de la RSE	21-30

Fuente: Gallardo, Sánchez, Corchuelo (2013)

Elaboración: Las autoras

Realizando una descripción de las tres dimensiones a evaluar en la RSE de ISABA S.A., se puede mencionar lo detallado a continuación:

Dimensión social de la RSE. – Su aplicabilidad radica en el análisis de los principios sociales aplicados en las empresas vinculadas al personal, tales como: flexibilidad laboral, calidad de vida, igualdad de oportunidades o vinculación con la comunidad.

Dimensión económica de la RSE. - Es necesario considerar el aspecto económico como la razón fundamental para la existencia de todo negocio, el beneficio como el motivo primario para que los propietarios sigan trabajando, y en este tejido, enraizar la estrategia de RSC (Turker, 2008 citado por Gallardo, Sánchez y Cochuerlo, 2013).

Dimensión medioambiental de la RSE. - Los indicadores de la dimensión medioambiental que se mantienen en la escala ofrecen una visión completa de este apartado y son una garantía de futuro para las empresas responsables de la región por la relevancia que están teniendo en el contexto general de la RSE (Gallardo, Sánchez y Cochuerlo, 2013).

En lo que respecta a la escala de evaluación, se consideró implementar la misma establecida para el modelo de Denison, con la finalidad de generar el análisis correlacional bajo los mismos criterios de evaluación en ambos sistemas.

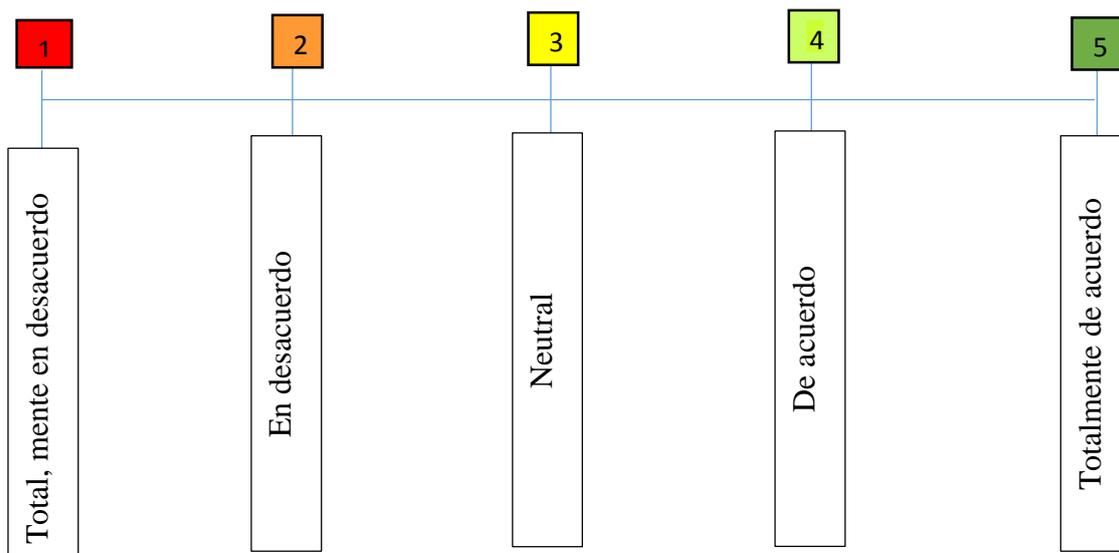


Figura 4.5. Escala Likert de evaluación, modelo relaciones causales

Fuente: Denison Consulting (2019)

Elaboración: Las autoras

FASE N° II: Medir el estado actual de la responsabilidad social empresarial y la cultura organizacional en la empresa.

Actividad 4. Aplicación del cuestionario a directivos y empleados de la empresa.

La aplicación del instrumento de evaluación en la constructora ISABA S.A. y el correspondiente procesamiento, tabulación y representación gráfica de los resultados, requirió en primera instancia realizar el cálculo de una muestra poblacional representativa (compuesta por 92 trabajadores), seleccionados mediante un muestreo aleatorio por conveniencia. En cuanto a los instrumentos fueron aplicados en la empresa y sintetizados.

A continuación, se detallan los resultados de las dimensiones y sub-dimensiones de la RSE y CO estudiadas en ISABA S.A.

✓ Diagnóstico instrumentos Cultura Organizacional

Para el diagnóstico de la cultura organizacional, se evaluaron cuatro dimensiones (involucramiento, consistencia, adaptabilidad, misión), mismas que contenían 12 sub-dimensiones, señaladas por Denison Consulting (2019):

empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, acuerdo, coordinación e integración, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo, dirección y propósitos, estratégicos, metas y objetivos, visión, observables en el cuadro 4.9.

A. Empoderamiento

Cuadro 4.11. Resultados CO, Toma de Decisión

Indicadores	Calificación					
	-	1	2	3	4	+
P1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					4.70	
P2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que disponen de la mejor información.					4.65	
P3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					4.15	
P4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo.						5.00
P5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.						5.00

Fuente: ISABA S.A.

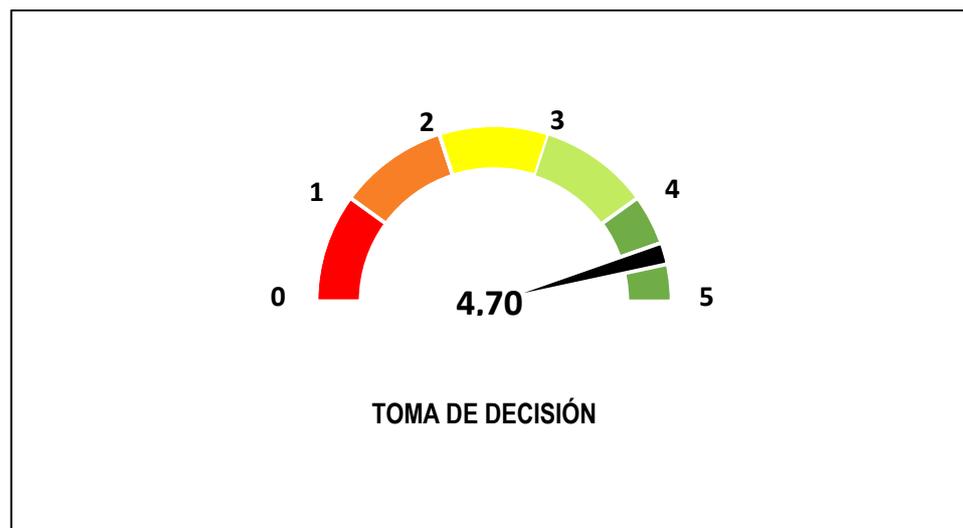


Gráfico 4.1. Valor promedio dimensión Toma de Decisión

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

El cuadro 4.11., identifica los resultados correspondientes a la variable toma de decisión, la cual de acuerdo a Daft (2000), citado por Zapata, Sigala y Mirabal (2016) la define “como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción”. En cuanto a los resultados, presenta un valor promedio de 4.70 (de acuerdo), los indicadores son aceptables, se observa un alto compromiso por parte del personal (P.1=4.70), toma de decisión jerarquizada

(P.2=4.65), el flujo de la información está disponible en la media que se lo requiera (P.3=4.15), los integrantes del equipo tienen una percepción positiva de su aporte a la constructora y se procura un ambiente de integración y colaboración entre todos (P.4; P.5 =5.00).

B. Trabajo en equipo

Cuadro 4.12. Resultados CO, Variable Trabajo en Equipo

Indicadores	Calificación					
	-	1	2	3	4	+
P6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					4,13	
P7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.						5,00
P8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					4,43	
P9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización.					4,40	
P10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.			3,68			

Fuente: ISABA S.A.
Elaboración: Las autoras



Gráfico 4.2. Valor promedio dimensión Trabajo en Equipo

Fuente: ISABA S.A.
Elaboración: Las autoras

Para analizar el comportamiento del personal, el modelo DENISON aplica la variable trabajo en equipo, como se puede observar, los resultados del cuadro 4.12, muestran un valor promedio de 4.33 “de acuerdo”, evidenciando la existencia de una adecuada cooperación entre los diferentes grupos de la organización (P.6= 4.13), integración dentro de la empresa (P.7= 5.00), las

funciones son distribuidas y cada quien es responsable de contribuir con su aporte (P.8= 4.43), generándose un ambiente colaborativo sobre el individualismo (P.9 =4.40); sin embargo, se debe mejorar la organización del trabajo frente a la relación con los objetivos organizacionales (P.10 = 3.68).

C. Desarrollo de capacidades

Cuadro 4.13. Resultados CO, Variable Desarrollo de Capacidades

Indicadores	Calificación				
	- 1	2	3	4	+ 5
P11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.				4,08	
P12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.				4,03	
P13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.			3,48		
P14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.				4,23	
P15. Disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo, lo cual impide surgen problemas.					5,00

Fuente: ISABA S.A.
Elaboración: Las autoras

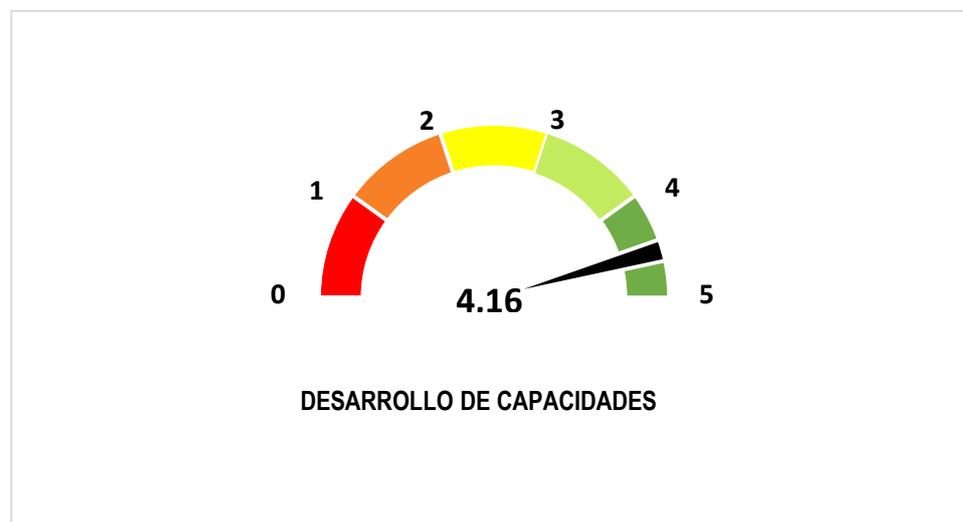


Gráfico 4.3. Valor promedio dimensión Desarrollo de Capacidades

Fuente: ISABA S.A.
Elaboración: Las autoras

La variable desarrollo de capacidades identificada en el gráfico 4.13., presenta una calificación de 4.16 “de acuerdo”, de forma general, así mismo, realizando una interpretación más detallada (cuadro 4.7), se entiende que, el personal está totalmente de acuerdo con que las habilidades laborales del personal impiden la generación de conflictos; así mismo están de acuerdo en que, el personal de

ISABA S.A., tiene empoderamiento para actuar en sus tareas, se les proporciona capacitación a los futuros integrantes, y las habilidades-capacidades, son consideradas como una importante ventaja competitiva; sin embargo a la pregunta 13, debe prestársele atención, en vista de que, hay una apreciación regular del personal a la falta de procesos de capacitación para el desarrollo de las capacidades de los miembros (P.13 = 3.48).

D. Valores

Cuadro 4.14. Resultados CO, Variable Valores

Indicadores	Calificación					
	-	1	2	3	4	+
P16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.						5,00
P17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.				4,55		
P18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.						5,00
P19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.				4,23		
P20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.			3,00			

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

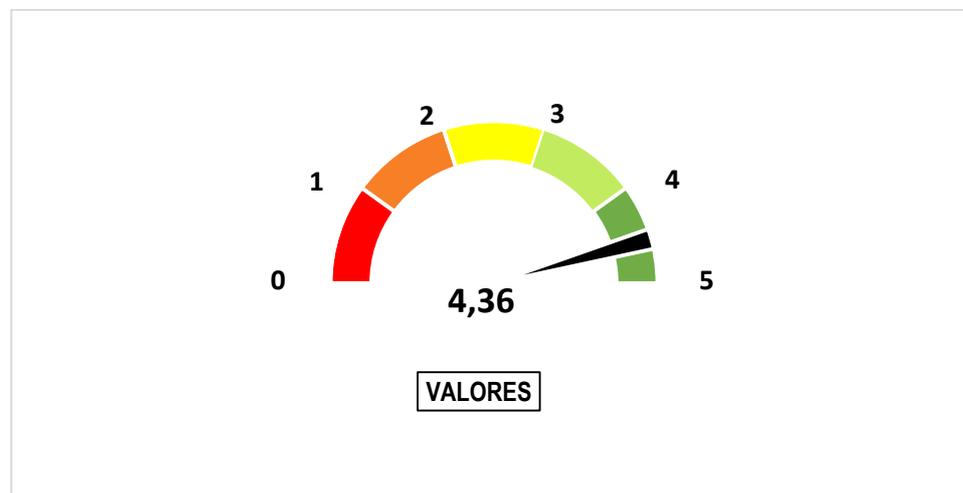


Gráfico 4.4. Valor promedio dimensión Valores

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

De acuerdo a López (2002) citado por Vera, Cornejo, Rivas, Calizaya, Zamora, y García (2016), los valores son estándares válidos de calidad de una persona o grupo social que surgen frecuentemente de necesidades y deseos, razón por la cual, es imperativo su análisis en las organizaciones; en el gráfico 4.4., se observa que presenta una valoración de 4.36, situada en “de acuerdo”, en cuanto

a los indicadores (cuadro 4.14), ISABA S.A., muestra una posición aceptable respecto a esta variable, donde los promedios de los indicadores, denotan que los líderes y directores guardan buena relación con el personal dada su acertada forma de actuar, añadido a esto, existe una definición clara de aquellos valores que el personal debe practicar (P.16 y 18= 5.00); sin embargo, a pesar tener una definición clara de estos dentro de la planificación estratégica; se presenta un desconocimiento del personal referente al código de ética institucional como se puede observar en la pregunta 20, siendo su valor promedio de tres.

E. Acuerdos

Cuadro 4.15. Resultados CO, Variable Acuerdos

Indicadores	Calificación				
	1	2	3	4	5
P21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.				4,48	
P22. Este grupo tiene una cultura «fuerte».				4,33	
P23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.				4,48	
P24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.				4,53	
P25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.				4,35	

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

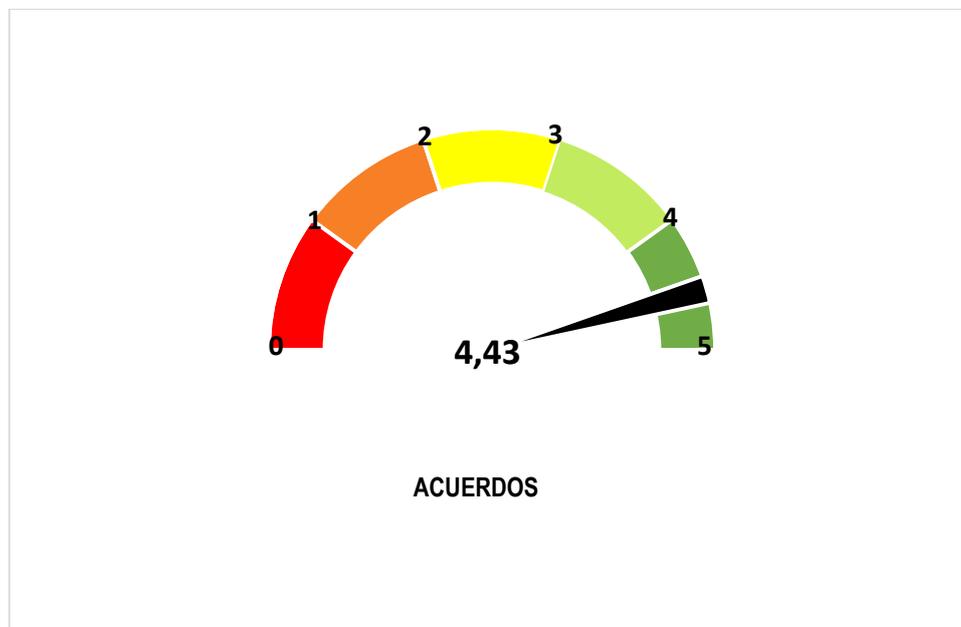


Gráfico 4.5. Valor promedio dimensión Acuerdos

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

Con respecto a la variable acuerdos, identificada en el cuadro 4.15 y gráfico 4.5, la dimensión tiene una valoración promedio alta situada en 4.33, “de acuerdo”; por otra parte, las cinco preguntas y sus resultados están dentro del parámetro “de acuerdo”, siendo el valor más bajo 4,33, donde se alude referente a la fortaleza de la cultura, seguido de un 4.35 en la pregunta 25, (existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas); en cuanto a la calificación promedio más alta, pertenecen a las preguntas 21 y 23 (4.48), resultante del buen manejo de los conflictos internos, para lograr consensos.

F. Coordinación e integración

Cuadro 4.16. Resultados CO, Variable Coordinación e Integración

Indicadores	Calificación				
	-	1	2	3	+
P26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					4,30
P27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					4,20
P28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					4,20
P29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización, no es como trabajar con alguien de otra organización.					4,48
P30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					4,43

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras



Gráfico 4.6. Valor promedio dimensión Coordinación e Integración

Fuente: ISABA S.A.

Elaborado: Las autoras

La variable integración al igual que en la variable acuerdos, las cinco preguntas indagadas y el promedio de la dimensión (4.32; gráfico 4.6), se sitúan bajo la percepción de los empleados, en el criterio “de acuerdo”, producto del manejo consistente y predecible de la forma de trabajo (P26= 4.30), manejo de una perspectiva en común y fácil coordinación entre grupos he integrantes de ISABA S.A. (P27, 28 = 4.20), existe buena integración entre diferentes equipos, con un alto grado de compenetración, sin importar el sector al que pertenezcan (P29 = 4.48); todo lo antes mencionado es el fiel reflejo de la buena alineación de los objetivos entre diferentes niveles jerárquicos, como se puede observar según la calificación promedio de la pregunta 30 (valor, 4,43).

G. Orientación al cambio

Cuadro 4.17. Resultados CO, Variable Orientación al Cambio

Indicadores	Calificación				
	-	1	2	3	+
P31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.				3,75	
P32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					4,38
P33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.			3,90		
P34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo.					4,63
P35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					4,68

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras



Gráfico 4.7. Valor promedio dimensión Orientación al Cambio

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

En el gráfico 4.7., se detalla el valor promedio de las respuestas emitidas, el cual es de 4.27; teniendo la orientación hacia el cambio una significancia adecuada con respecto a las preguntas (cuadro 4.17.); sin embargo, es necesario señalar que, los resultados más bajos en la dimensión, pertenecen a las preguntas 31 y 33, con valores promedios de 3,75 y 3,90 correspondientemente, ello se debe en primera instancia a que los procesos ejecutados por la constructora requieren un estricto control dejando de lado, en menor medida la flexibilización; por otra parte, les resulta imperativo la implementación de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, sin embargo son acciones que requieren la aprobación de la dirigencia para evitar conflictos operacionales y por tanto lleva tiempo aplicarlas.

H. Orientación al cliente

Cuadro 4.18. Resultados CO, Variable Orientación al Cliente

Indicadores	Calificación				
	-	1	2	3	+
P36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.				4,48	
P37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.				4,23	
P38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.				4,30	
P39. Nunca nuestras decisiones ignoran los intereses de los clientes.					5,00
P40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.				4,5	

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras



Gráfico 4.8. Valor promedio dimensión Orientación al Cliente

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

De acuerdo al cuadro 4.18., se observa un gran sentido de orientación hacia el cliente por parte de ISABA S.A., ello producto de la acogida de los comentarios y recomendaciones de los clientes (P.36 = 4.48), el valor que se les da sobre la toma de decisión (P.37 = 4.23), la acertada comprensión de los deseos y necesidades del entorno (P.38 = 4.30), el apego de los intereses de la constructora con el usuario (P.39 = 5.00) y la procuración del contacto directo entre ambos interesados (P.40 = 4.5). Los resultados antes descritos permiten generar una apreciación de la dimensión buena, puesto que, su valor promedio es de 4,50 (ver gráfico 4.8).

I. Aprendizaje organizativo

Cuadro 4.19. Resultados CO, Variable Aprendizaje Organizativo

Indicadores	Calificación					
	-	1	2	3	4	+
P41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					4,78	
P42. La innovación es algo que fomenta la empresa.						5,00
P43. Muchas ideas «NO se pierden por el camino».					4,63	
P44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					4,55	
P45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».						5,00

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras



Gráfico 4.9. Valor promedio dimensión Aprendizaje Organizativo

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

La evaluación de la variable aprendizaje organizativo, presenta en correspondencia al cuadro 4.19 y gráfico 4.9, resultados favorables, de acuerdo a la escala de calificación empleada, se refleja una percepción del empleado situada en “de acuerdo”, ello en vista de que, ISABA S.A., tiene una buena apreciación del aprendizaje organizativo, la dimensión muestra una calificación promedio de 4.69; añadido a ello y siendo más específicos, considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar (P.41 = 4.78), fomentan la innovación (P.42 = 5.00), las ideas no se pierden por el camino (P.43 = 4.63), el aprendizaje es considerado un factor importante (P.44 = 4.55) y se aseguran de que exista transparencia en los procesos desarrollados (P.45 = 5.00).

J. Dirección y propósitos estratégicos

Cuadro 4.20. Resultados CO, Variable Dirección y propósito estratégico

Indicadores	Calificación				
	-	1	2	3	+
P46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.				4,68	
P47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.				4,35	
P48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.				4,68	
P49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.				4,78	
P50. La orientación estratégica de esta organización me resulta clara me resulta.				4,60	

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras



Gráfico 4.10. Valor promedio dimensión Dirección y Propósito Estratégico

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

La interpretación de los datos identificados en el cuadro 4.20, corresponden a la variable dirección y posicionamiento estratégico (su valor promedio corresponde a 4.62 indicando un cumplimiento alto, observable en el gráfico 4.10). El nivel de cumplimiento de acuerdo a la perspectiva del personal evaluado es alto, a consecuencia de una buena orientación hacia las metas a largo plazo (P.46 = 4.68), las estrategias planteadas son claras (P.47 = 4.35), constan de una misión que le otorga sentido y rumbo a las labores del equipo (P.48 = 4.68); en cuanto al futuro y la orientación estratégica, el rumbo, dicen ser claro (P.49, 50 = 4.78-4.60).

K. Metas y objetivos

Cuadro 4.21. Resultados CO, Variable Metas y Objetivos

Indicadores	Calificación				
	1	2	3	4	5
P51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					4,20
P52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					4,68
P53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					4,50
P54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					4,53
P55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					4,53

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

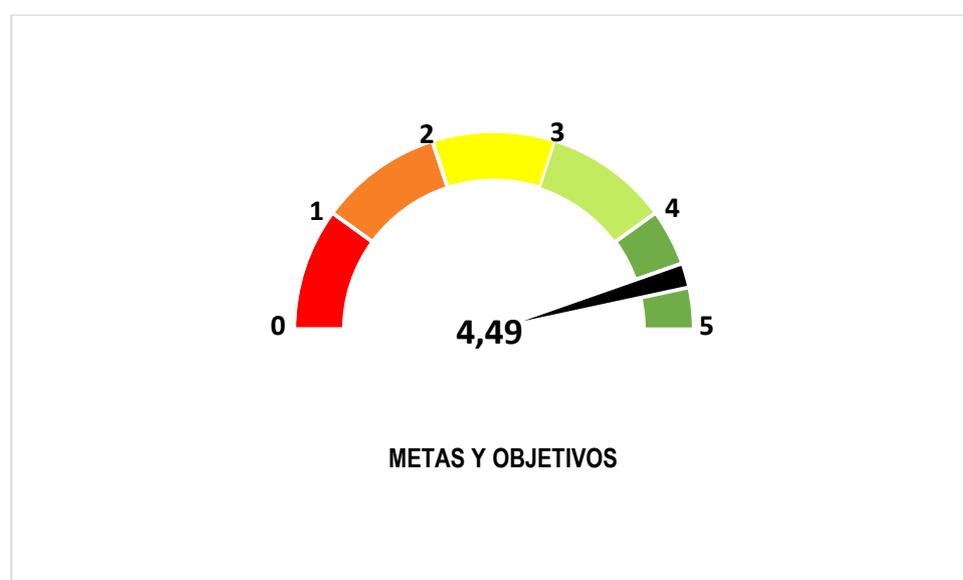


Gráfico 4.11. Valor promedio dimensión Metas y Objetivos

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

ISABA S.A., goza de buenos indicadores referente a la evaluación de las metas y objetivos presenta un valor promedio de 4.49, de acuerdo al gráfico 4.21; en vista de que existen un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir (P.51 = 4.20), los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas (P.52 = 4.68), la dirección conduce hacia la consecución de los objetivos (P.53 = 4.50), se efectúa un análisis de los logros alcanzado (P.54 = 4.53) y el personal comprende lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo (P.55 = 4.53).

L. Visión

Cuadro 4.22. Resultados CO, Variable Visión

Indicadores	Calificación				
	-	1	2	3	+
P56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					4,48
P57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					4,58
P58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					4,48
P59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					4,48
P60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					4,80

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

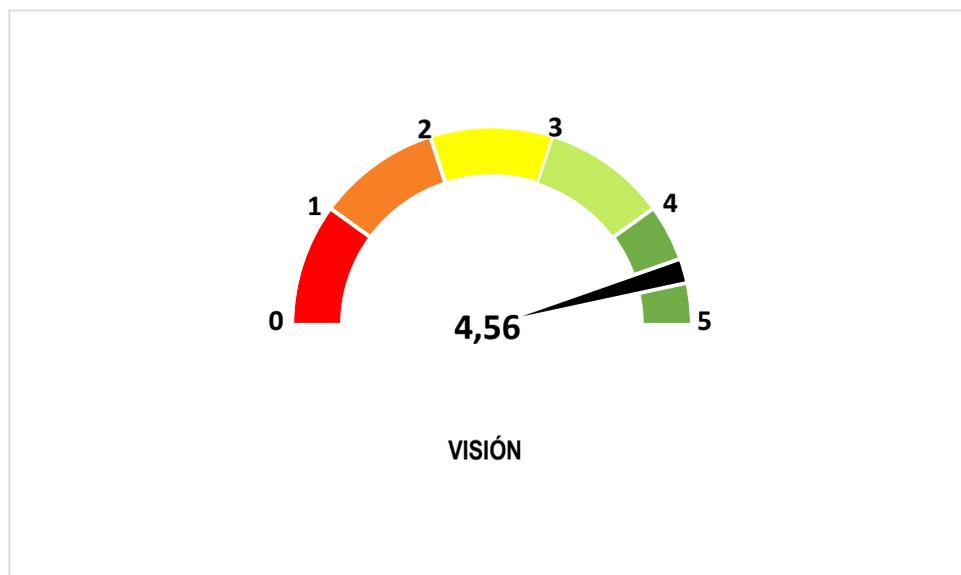


Gráfico 4.12. Valor promedio dimensión Visión

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

La noción del equipo de trabajo respecto a la visión es positiva presenta una valoración promedio de 4.56, verificable en el gráfico 4.12. En cuanto a los indicadores en el cuadro 4.19., se observa la existencia de una visión compartida de la organización en el futuro (P.56 =4.48), la perspectiva de los líderes es a largo plazo (P.57 = 4.58), el cumplimiento de metas a corto plazo involucra la visión a largo plazo, la cual genera entusiasmo y motivación en el equipo (P.58, 59 = 4.48), añadido a ello, están en la capacidad de satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo (P.60 = 4.80).

ANÁLISIS CULTURA ISABA S.A

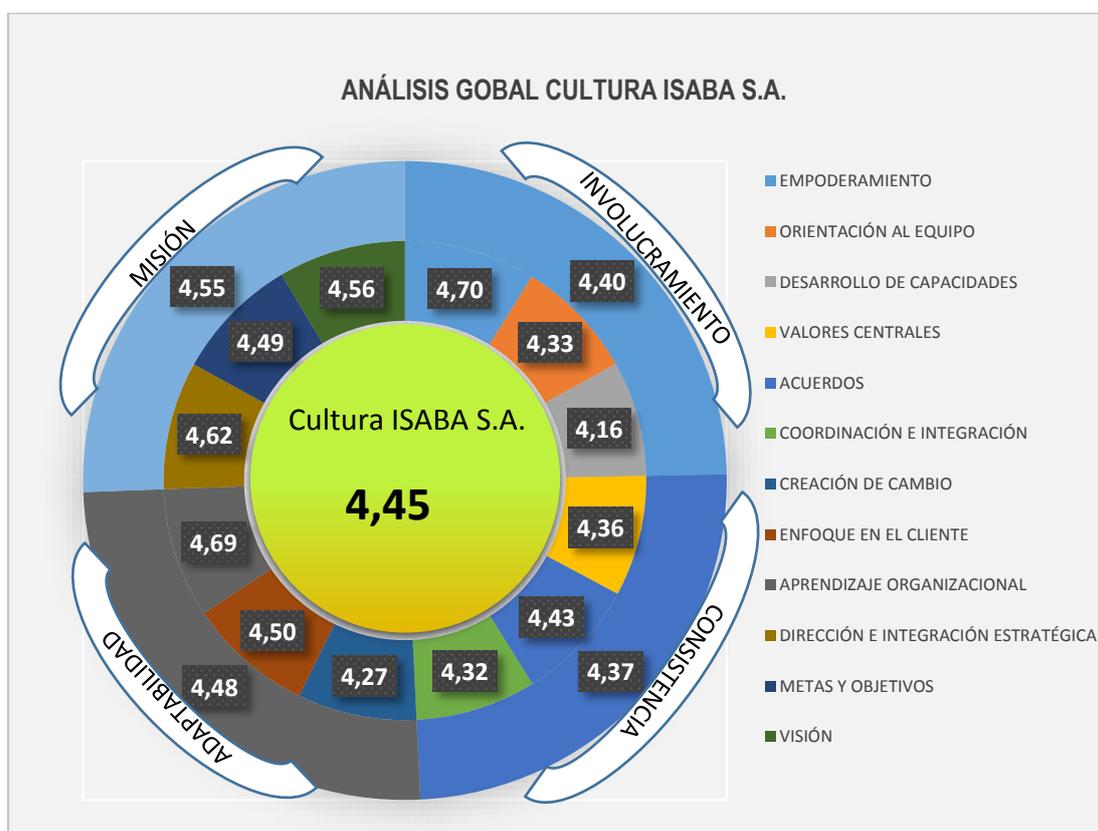


Gráfico 4.13. Cultura Organizacional ISABA S.A.

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

El gráfico 4.13, es una síntesis global de los diferentes parámetros evaluados en la empresa ISABA S.A., para diagnosticar el nivel de la cultura organizacional, la cual de acuerdo a los resultados generados, según el equipo de trabajo, presume de ser fuerte, con un valor promedio de 4,45; se podría decir en concordancia

con Chatman, Caldwell, O'Reilly y Doerr, (2014), Wei, Samiee y Lee, (2014); Wick et al., (2015) citados por Pérez, Aranda y Topa (2015), que esta presenta una influencia decisiva en la productividad. Al realizar el análisis de las dimensiones indagadas, se observa un nivel alto de desempeño, no detectándose falencias a simple vista; sin embargo, al recurrir a un diagnóstico más amplio, es decir verificar cada uno de los indicadores, se percibe la importancia de mejorar las condiciones correspondientes a las preguntas 10, 13, 20, 31 y 33, dado que poseen las valoraciones más bajas, ubicándose en una posición “neutra”, producto de la falta de claridad en la relación entre el trabajo y los objetivos organizacionales, el requerimiento de más inversión en el desarrollo de las capacidades del personal, la falta de flexibilización de los procesos y el requerimiento de adopción de nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

✓ **Diagnóstico instrumento Responsabilidad Social Empresarial**

Las empresas de acuerdo a González y Robaina, (2015), deben ser totalmente responsables en la gestión de la actividad empresarial, razón por la cual resulta importante su diagnóstico. En lo que respecta al presente estudio es analizado desde tres dimensiones: social, económico y ambiental.

Dimensión social de la RSE

La evaluación de la dimensión social, compuesta por 10 indicadores, presenta la realidad de ISABA S.A., frente a las oportunidades e interacciones con los empleados, buscando analizar como la organización influye en la calidad de vida, crecimiento profesional, sistemas de recompensas equitativos, trato igualitario, flexibilidad y otros elementos que miden el nivel de compromiso para con el talento humano.

Para González y Robaina (2015), una empresa socialmente responsable es donde todos los trabajadores están participando activamente en esa actividad. Se sienten orgullosos de lo que están haciendo para contribuir con el desarrollo y el bienestar de su propia sociedad. ISABA, según el gráfico 4.14, presenta un

nivel aceptable con respecto a la dimensión social, tanto en la pregunta 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9 y 10, el promedio de respuestas se sitúa en “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, dada la preocupación por mejorar la calidad de vida de los empleados, pago de salarios justos, fomento al desarrollo personal, existencia de igualdad de oportunidades y dinamismo en los mecanismos de diálogo; sin embargo, en otras instancias los datos de las preguntas 5 y 7 con valores de 3,00 y 2,98 (calificación neutral), presentan valores que responden a falencias en el compromiso para la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos) y la ausencia de políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.

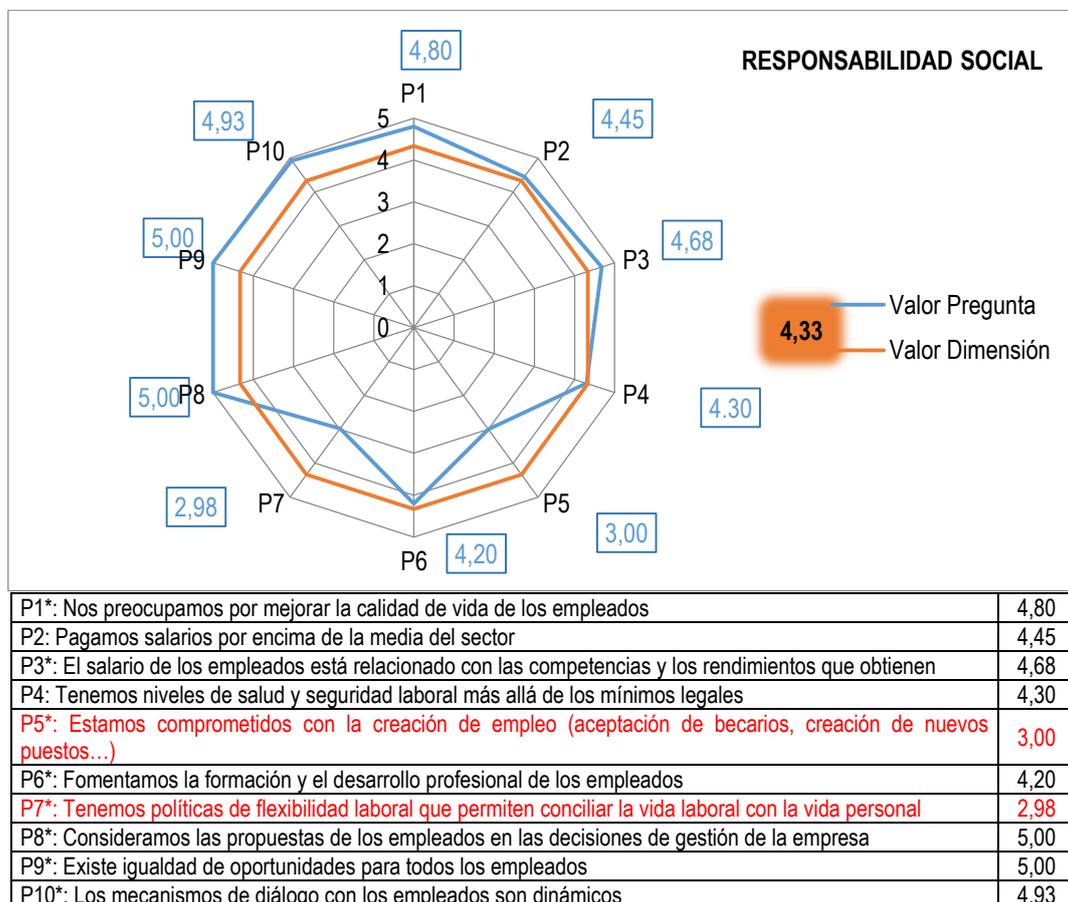


Gráfico 4.14. Dimensión Social de la RSE

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

Dimensión económica de la RSE

El diagnóstico de la dimensión económica pretende vincular el análisis de factores asociados a la calidad del servicio y producto, calidad-precio, estado de las relaciones comerciales, prácticas de comercio justo y manejo eficiente de los recursos; en cuanto a los indicadores, se encuentra compuesto por diez basados en los criterios antes descritos.

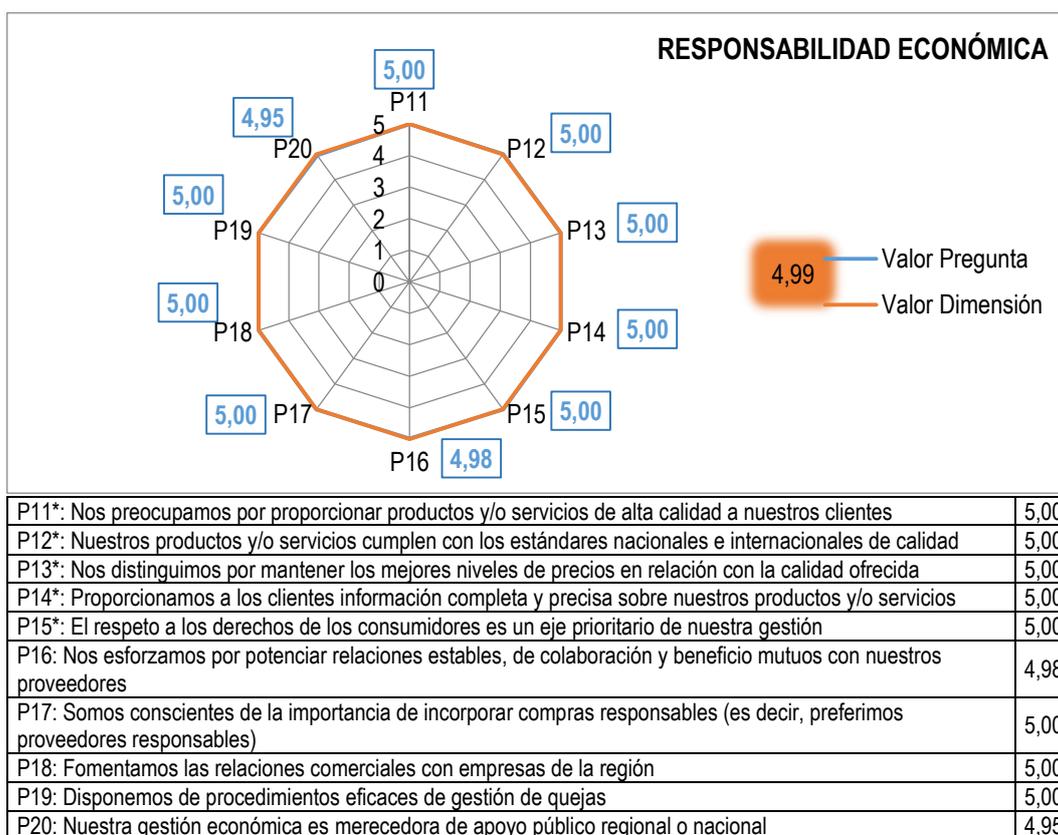


Gráfico 4.15. Dimensión Económica de la RSE

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

La dimensión económica de la RSE de ISABA S.A., identificada en el gráfico 4.15, presenta excelente valoración, siendo el promedio de respuesta 4,99. La empresa goza de una oferta de productos y servicios de alta calidad, cumplen con los estándares requeridos, ofertan una buena relación calidad-precio, proporcionan información completa y precisa a los clientes, consideran el respeto un eje prioritario para la gestión, y practican el comercio justo fomentando las relaciones comerciales de la región con un buen manejo de los procedimientos

frente a quejas (P.11, 12, 13, 14, 15,17, 18, 19 = 5,00); añadido a ello, se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores (P.16 = 4.98), además de considerar su gestión económica, merecedora de apoyo público regional o nacional (P.20 = 4.95). Las calificaciones promedio como se puede observar, se sitúan en el indicador “Totalmente de acuerdo”, seguido de dos preguntas referenciadas bajo el criterio “De acuerdo”.

Se puede señalar el accionar correcto por parte de ISABA S.A., debido al manejo eficiente, de acuerdo a la percepción del equipo de trabajo; así mismo, la prevalencia de esta dimensión como menciona Gallardo, Sánchez y Corchuelo (2013) se da, puesto que, es necesario considerar el aspecto económico como la razón fundamental para la existencia de todo negocio, el beneficio como el motivo primario para que los propietarios sigan trabajando, y en este tejido, enraizar la estrategia de RSC.

Dimensión medioambiental de la RSE

La dimensión ambiental como su nombre lo indica, cumplió la funcionalidad de evaluar, mediante diez preguntas aspectos de la organización, vinculados a procesos aplicados para contribuir a la protección ambiental, minimización de impacto, logro de eficiencia en el ahorro de energía, prácticas de reciclaje, capacitaciones, entre otros indicadores que permitieron comprender el alcance de la empresa frente a los elementos indagados.

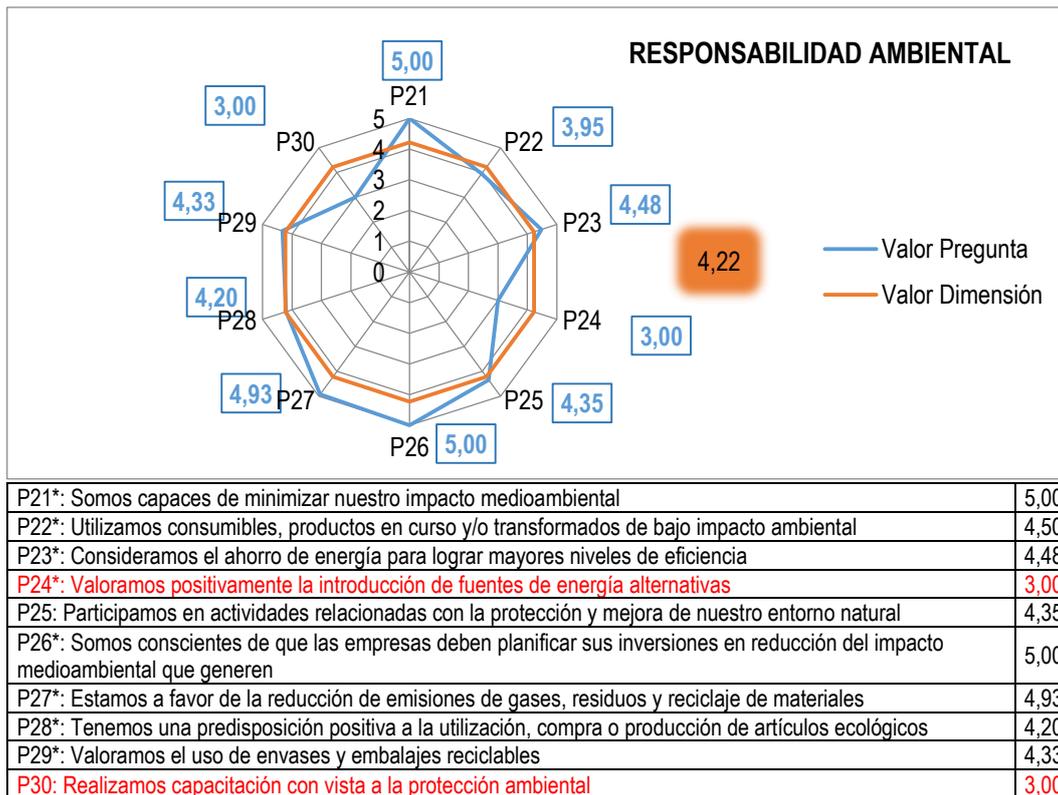


Gráfico 4.16. Dimensión Ambiental de la RSE

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

La dimensión ambiental de la RSE, presenta la valoración promedio más baja entre las tres, con una calificación de 4.22, producto de la variación de respuestas en las preguntas; entre las calificadas, bajo un criterio neutro se encuentran P24 y P30, con una puntuación de 3,00; y 3,00 respectivamente, empleadas para indagar sobre el uso de consumibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental, la introducción de fuentes de energía alternativas, y la implementación de planes para capacitación con vista a la protección ambiental; por otra parte, se observan criterios situados en "totalmente de acuerdo", pertenecientes a las pregunta 21 y 22 (valor promedio, 5,00), dado la capacidad poseída para minimizar el impacto ambiental y la existencia de conciencia ambiental organizacional.

ANÁLISIS RESPONSABILIDAD SOCIAL ISABA S.A.

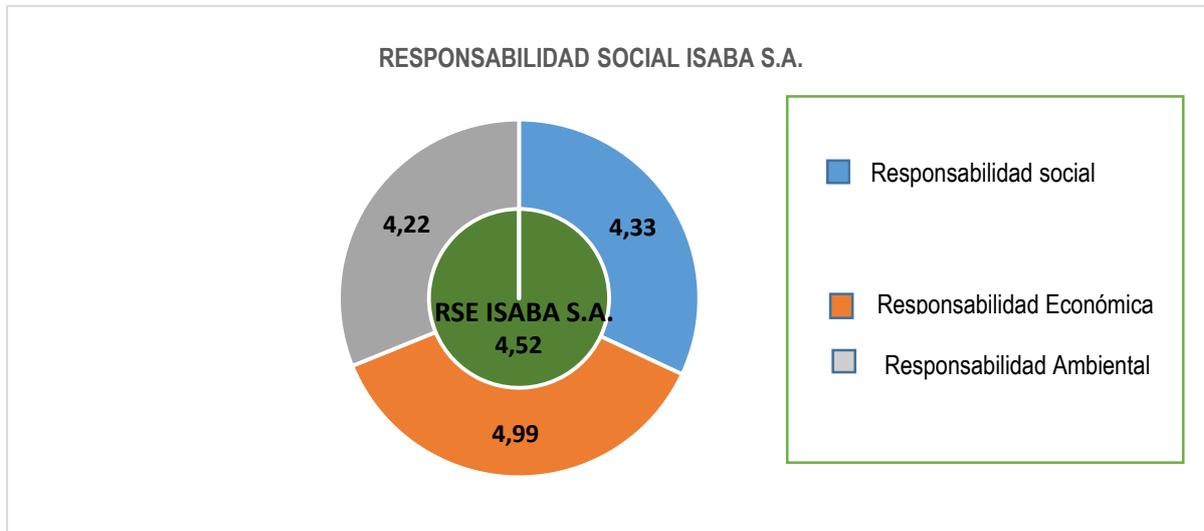


Gráfico 4.17. RSE ISABA S.A.

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas en favor del desarrollo sostenible, es decir del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente, lo cual es vital para la operación de los negocios (González y Robaina, 2015), dando cobertura al conjunto de situaciones que una empresa puede abordar para recibir el calificativo de socialmente responsable (Gallardo, Sánchez y Corchuelo, 2013), esta tricotomía, es la base para sustentar el grado de participación que tiene toda empresa frente a los parámetros antes mencionados, es así que en consideración a esta fundamentación, se aplicó el estudio en ISABA S.A., donde la dimensión social (4,33), económica (4,99) y ambiental (4,22), reflejan una buena valoración, situándose con un valor promedio en RSE de 4,52. Los resultados encontrados, son indicios del camino correcto seguido por parte de la constructora al ejercer sus funciones; sin embargo, es necesario detallar, los aspectos a corregir y que en un análisis general no se perciben, razón por la cual, es necesario verificar los gráficos individuales en la pregunta 5, 7, 22 y 30, sus calificaciones son las más bajas (3,00; 2,98; 3,95; 3,00, respectivamente), ello se debe al no direccionamiento de la constructora por la creación de empleo, las políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal, el uso de consumibles,

productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental y la consecución de capacitación con vista a la protección ambiental.

FASE N° III: Establecer la correlación que existe entre la responsabilidad social empresarial y cultura organizacional de ISABA S.A.

En cuanto a la fase tres se presentan los siguientes resultados:

Actividad 5. Establecimiento de la correlación existente entre la responsabilidad social empresarial y la cultura organizacional mediante el software SPSS

Cuadro 4. 23. Correlaciones entre Cultura Organizacional y RSE

Correlaciones			
		CULTURA ORGANIZACIONAL	RSE
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	-0,353
	Sig. (bilateral)		,055
	N	60	30
RSE	Correlación de Pearson	-0,353	1
	Sig. (bilateral)	,055	
	N	30	30

Fuente: SPSS (2017), ISABA S.A.

Cuadro 4.24. Puntuación y significado de correlación.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Sánchez 2012

Mediante el software SPSS (2017), se procedió a efectuar la correlación de las variables del comportamiento organizacional y la responsabilidad empresarial, en referencia al cuadro 4.23, generaron una significancia de 0.055, lo cual implica según Sánchez (2012), que existe una correlación positiva muy baja (0,01 a 0,19); los resultados generados en la cultura organizacional para los parámetros

indagados tienen un efecto bajo o guardan poca relación con el manejo de la RSE en ISABA S.A., ello puede resultar en la alusión de que, la empresa debe considerar dentro del plan de acción estratégico la integración de la RSE y la CO, como un todo; además, tomando de referencia a Delgado y Saltos (2018), nos encontramos en un ambiente donde un aumento o decremento de la cultura organizacional, generará un crecimiento o decremento en paralelo a la RSE; debiéndose ejercer además acciones por separado para modificar de forma positiva el ambiente actual de la empresa.

✓ **Correlación RSE y CO: responsabilidad social**

Cuadro 4.25. Puntuación y significado de correlación.

		Correlaciones				
		Responsabilidad social	Involucramiento	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
Responsabilidad Social	Correlación de Pearson	1	-,635*	,676*	-,098	-,151
	Sig. (bilateral)		,049	,032	,787	,677
	N	10	10	10	10	10

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: ISABA S.A.

Los resultados descritos en la correlación, no reflejan una interacción total, entre la dimensión del ámbito social y la cultura organizacional (CO), como se evidencia en el cuadro 4.25, de las cuatro dimensiones de la CO (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), la adaptabilidad y misión con un valor de 0,787 y 0,677, guardan un alto grado de correlación; mientras que, aquellas que no cumplen la significancia base (0.05), en la empresa ISABA S.A., son el involucramiento y la constancia, mantuvieron promedios de 0,049 y 0,032, teniendo ello un efecto no positivo en el desempeño organizacional, dado que, para Gómez y Ricardo (2012), las firmas con bajo puntaje en el foco interno genera falta de confianza en los empleados y limita la innovación, ambas característica mantienen repercusión directa en el desarrollo, asociado a esto Burgos, Henríquez, Henríquez, y García (2017) afirman que el involucramiento y la consistencia tienen como objetivo la dinámica de la integración interna, siendo uno de los factores por los cuales, se limita la integración de la RSE y CO.

✓ Correlación RSE y CO: responsabilidad económica

Cuadro 4.26. Puntuación y significado de correlación.

		Correlaciones				
		Responsabilidad económica	Involucramiento	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
RESPONSABILIDAD ESECONÓMICA	Correlación de Pearson	1	,759*	,007	-,141	,321
	Sig. (bilateral)		,011	,985	,697	,366
	N	10	10	10	10	10

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: ISABA S.A.

La responsabilidad económica consiste en producir bienes y servicios deseados por la sociedad a un precio que perpetúe los negocios y satisfaga sus obligaciones hacia los inversionistas (Aguilera & Puerto, 2012); considerando este concepto, los resultados muestran variación mínima en los focos internos de la empresa ISABA S.A., donde el involucramiento se acentúa en un promedio de 0,011 comprendido como de correlación no significancia con la RSE desencadenando falencias en la integración, debido a que, para Reyes, Barboza, y Vicuña (2017), “presenta un gran poder que se da a sus miembros, para organizarse en equipos y desarrollen sus capacidades humanas a todos los niveles”. En prospectiva es evidente la parcialidad en la toma de decisiones y por tanto se limita la flexibilización; por otra parte, la consistencia, adaptabilidad y misión, son señas de un alto grado de correlación, demostrando un gran potencial de desarrollo y sostenibilidad a nivel financiero.

✓ Correlación RSE y CO: responsabilidad ambiental

Cuadro 4.27. Puntuación y significado de correlación.

		Correlaciones				
		Responsabilidad Ambiental	Involucramiento	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	Correlación de Pearson	1	,183	,189	-,406	-,211
	Sig. (bilateral)		,612	,600	,245	,559
	N	10	10	10	10	10

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: ISABA S.A.

Referente a los rasgos de la correlación de la RSE y CO en la responsabilidad ambiental organizacional, según los resultados obtenidos mediante el software SPSS, muestran que los valores prevalecen y tienen niveles altos en todas las

características evaluadas, pero la adaptabilidad muestra gran diferencia en relación a las otras dimensiones, siendo valorada en 0,245; estas incidencias datan por las nuevas normas y políticas que regulan la seguridad ambiental y que están tendiente a los distintitos cambios del medio, conforme opina Reyes, Barboza, y Vicuña (2017) mencionando que continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus stakeholders.

Actividad 6. Aplicación de análisis causa-efecto (diagrama de Ishikawa).

Para el desarrollo del diagrama causa-efecto, se identificaron en primera instancia las preguntas con las calificaciones más baja, dado que podrían representar deficiencias para el funcionamiento de ISABA S.A., ver cuadro 4.28.

Cuadro 4.28. Calificaciones bajas

Variable	Pregunta	Descripción	Valor
CULTURA ORGANIZACIONAL			
Trabajo en Equipo	P10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	3,68
Desarrollo De Capacidades	P13	La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de sus empleados.	3,48
Valores Centrales	P20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos o no debemos hacer.	3,00
Orientación al Cambio	P31	La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	3,75
	P33	Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3,90
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL			
Dimensión social	P5	Estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos...)	3,00
	P7	tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal	2,98
Dimensión Ambiental	P24	valoramos positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas	3,00
	P30	Realizamos capacitación con vista a la protección ambiental	3,00

Fuente: ISABA S.A.

En cuanto a la correlación establecida entre la responsabilidad social y la cultura organizacional de ISABA S.A., se pueden identificar las principales áreas de deficiencias en el cuadro 4.29., siendo el involucramiento el indicador con mayor presencia y que por tanto, puede ser el principal foco de falencias dentro de la organización producto de la falta de integración con el personal, la familia, sociedad y el medio ambiente, puesto que, no se encontraron elementos que justifiquen este tipo de interacciones.

Cuadro 4.29. Correlación deficiente

DIMENSIÓN RSE	DIMENSIÓN CO	Valoración
RESPONSABILIDAD SOCIAL	INVOLUCRAMIENTO	,049
	CONSISTENCIA	,032
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA	INVOLUCRAMIENTO	,011
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	ADAPTABILIDAD	,245

Fuente: ISABA S.A.

Elaboración: Las autoras

Figura 4.6. Diagrama Causa-Efecto ISABA S.A.



Fuente: ISABA S.A.

Actividad 7. Determinación de acciones para la reducción de las falencias encontradas y mejora de las variables evaluadas mediante la matriz 5W+1H.

Cuadro 4.30. Matriz Cultura Organizacional

Variables	Problema	Qué	Cómo	Quién	Cuándo	Dónde	Indicador de cumplimiento	
		WHAT	HOW	WHO	WHEN	WHERE		
RESPONSABILIDAD SOCIAL	CONSISTENCIA	valores Inexistencia de código de ética	Mejorar los resultados de la variable valores mediante la construcción de un código de ética.	Elaborar un manual de políticas y procedimientos	Departamento jurídico, TTHH y gerencia	Sujeto a revisión anual	ISABA S.A.	Manual aprobado
				Efectuar inducción del manual de políticas y procedimientos	Departamento jurídico Talento Humano	Una vez al año En el proceso de inducción para nuevos t.		Capacitaciones efectuadas al mes
				Incentivar la aplicación de los valores organizacionales	Talento Humano			
		Coordinación integración	No existe interacción familia y trabajo	Realizar actividades corporativas de integración familiar	Departamento administrativo, TTHH y gerencia	Dos veces al año	ISABA S.A.	Reuniones efectuadas
				Realizar reconocimientos como días de asueto al mejor empleado del mes	Departamento administrativo, talento humano	Un ganador al mes		Número de ganadores en el año
				Incentivar fondos de ayuda familiar	Gerente, talento humano, financiero	A disposición de gerencia		Fondos de ayuda empleados
	Desarrollo de capacidades Inversión en el desarrollo de las capacidades del personal	Mejorar los programas para el desarrollo de las competencias del personal	Realizar capacitaciones periódicas especializada para cada área de trabajo	Talento humano, gerencia	Trimestral	ISABA S.A.	N. capacitaciones realizadas	
			Implementar un plan de evaluación del desempeño para el personal	Gerente, director de talento humano,	Semestral		Indicadores de evaluación ejecutadas	
			Establecer un fondo de cooperación estudiantil para el personal	Administración de ISABA S.A.	Cuando lo requieran		N. de ayudas efectuadas en el año	
	INVOLUCRAMIENTO	Orientación al equipo Deficiente organización en relación trabajo-objetivo	Mejorar la relaciones y comunicación intra-laboral	Motivar las interrelaciones entre el personal, mediante reuniones.	Talento humano	Mensual	ISABA S.A.	Número de reuniones anuales efectuadas
				Mejora de la comunicación, en cuanto a la transmisión de la planificación estratégica organizacional	Directivos, gerente, personal	En cada momento		Acciones de mejora efectuadas
				Plan de reconocimientos a equipos de alto rendimiento	Directivos, gerente, talento humano	Anual, mensual		Plan de reconocimientos revisado y aprobado

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	ADAPTABILIDAD						
	Creación del cambio						
Aprendizaje organizacional	Falta de orientación al cambio	Socializar permanentemente la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización	Emplear medios físicos y electrónicos, para transmitir la planificación estratégica actual y los futuros cambios	Directivos, talento humano,	Requerimiento de la empresa	ISABA S.A.	Evaluación referente a planificación estratégica
		Dificultades para aplicar la flexibilización	Determinar los procesos administrativos y operativo identificando aquellos capaces de ser modificados a conveniencia y aquellos que no.	Directivos	De forma inmediata		Procesos definidos
	Deficientes procesos de capacitación	Incentivar un grupo de voluntariado, para la consecución de actividades relacionadas a la dimensión ambiental	Realizar capacitaciones periódicas internas y externas basadas en la gestión ambiental	Talento humano, gerencia	Trimestral	SABA S.A.	N. capacitaciones realizadas
			Implementar políticas de reciclaje y reutilización	Gerencia	Todos los días		Políticas implementadas

*El ámbito de la RSE ligado a la parte económica y la problemática, se vincula con el involucramiento, factor que se identifica en la matriz junto a la responsabilidad social.

Elaboración: Las autoras

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La evaluación de la Cultura Organizacional y la RSE, mediante el modelo de Denison y el modelo de relaciones causales generaron resultados concluyentes que evidencian un favorable cumplimiento de las variables que intervienen en los instrumentos de medición apegados a un enfoque social, económico y ambiental, y a la vez vinculados al cumplimiento de factores internos (adaptabilidad, misión) y externos (involucramiento y consistencia), en los cuales, se encuentra inmersa ISABA S.A.

Los resultados del estudio presentan datos concluyentes respecto a la RSE y la cultura organizacional de ISABA S.A., por una parte, se observa una buena planificación organizacional, y manejo de la responsabilidad corporativa; donde el valor promedio de la cultura organizacional (4,52) y la responsabilidad social empresarial (4,45) están por encima de la media (3.00) y próximas a la calificación deseada (5.00); mientras que, por otro lado, un análisis más preciso detalla la necesidad de potencializar el trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales y orientación al cambio, al ser las variables con indicadores deficientes.

Para analizar la correlación de las dimensiones evaluadas en ISABA S.A., se la realizó a través del software estadístico SPSS, donde mediante la herramienta análisis correlacional vibariado, se generó un valor de 0,055, expresándose como una correlación positiva muy baja, que indica una no integración de los indicadores comparados, es decir, hasta cierto punto la CO no influye en la RSE de la empresa y de hacerlo es mínimo, requiriéndose un integración total de las variables evaluadas a la planificación estratégica organizacional.

5.2. RECOMENDACIONES

Efectuar cambios al modelo de evaluación acorde al requerimiento de la organización, es imprescindible que el investigador, tome en consideración otros elementos puntuales del entorno organizacional, puesto que, de no hacerlo, los indicadores podrían no cumplir con la fiabilidad esperada, por tanto, es necesaria la adaptación de los instrumentos de diagnóstico, abarcando las necesidades del campo de estudio.

Prestar atención a las respuestas con calificaciones bajas. En la cultura organizacional, se sugiere reducir las falencias vinculadas al trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales y orientación al cambio; mientras en la RSE, potencializar la dimensión social y ambiental, vinculados a la falta de planeación y comunicación de los objetivos organizacionales y la inclusión de un plan direccionado a contribuir con la protección ambiental.

Vincular la cultura organizacional y responsabilidad social empresarial, al plan de gestión estratégica de tal forma que se genere una integración positiva, para mejorar las condiciones de un buen ambiente laboral, con vista a la optimización del desempeño de los trabajadores; además se sugiere, tomar en consideración las ideas propuestas en la matriz 5W+1h, puesto que, a pesar de ISABA S.A., gozar de una cultura organizacional fuerte, siempre debe buscarse la mejora continua y la integración directa con la RSE.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista Pensamiento y Gestión*. 32: 1-26.
- Aguilar, k., Pluas, P., y Ramos, N. (2013). Análisis de la productividad del cliente interno basado en un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial a la empresa kmotor s.a. Tesis ingeniería. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Alles, M. (2013). Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica. AR.
- Andía, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial Data*, 18(2): 55-60
- Alvarado, A.; y Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación; una aproximación del modelo de Carroll. *Revista estudios gerenciales*, 24(108): 13-35
- Argandoña, A., y Isea S. (2011). ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social Empresarial de las Organizaciones. En línea. Universidad de Navarra. Obtenido de https://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición. En línea). Consultado, 28 de Mar. 2019. Formato HTML. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=W5n0BgAAQBAJ&dq=definicion+de+investigacion+bibliografica+segun+autores&source=gbs_navlinks_s
- Arpi, A. (2013). Propuesta de Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, y su Registro en el Sistema Contable en la Empresa CADITEX. (Tesis Ingeniería). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Ávila, E y Ruiz, H. (2010). Metodología de la Investigación. Ed rev. MX. Cengage learning. p. 80-10
- Barroso, T. (2007). Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras. *Revista Ingeniería*. 11(3): 65-72
- Bonavia, T.; Prado, V. y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1): 15 - 32

- Botero, L. (2009). Responsabilidad social empresarial en el sector de la construcción. AD-MINISTER, p. 106-123.
- Braidot, N; Cardozo, A; Genoud, A; Gutierrez, C; Krause, F; Pacín, B; Sarasqueta, V; Suñer, D. y Welsh, S. (2007). Administración Empresarial. AR. Temas. Ed rev. p 616.
- Brown, F. (2017). Los principios de la responsabilidad social empresarial. Scielo, 100-106
- Burgos Henríquez, Henríquez y García. (2017). Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil. Espacios, 38(45)
- Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16(25), 109-137.
- Cannice, M.; Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. MX. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. MX. 8 ed. McGrawHill. p 736.
- Cajiga, F. (2011). El concepto de responsabilidad social empresarial. México: Centro Mexicano para la Filantropía Recuperado de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cardellá, C; Rivera, Z; León S. (2014). Propuesta de indicadores para identificar el capital cultural en las entidades de información. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. 25(4): 397-409
- Cardona, E. y Zambrano, C. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Estudios Gerenciales, 30(131): 184–189.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. Ciencias Administrativas. 8.
- Coulter y Robbins (2005). Administración. 10 ed. Pearson, Mexico.
- Coba, E.; Díaz, J.; Zurita, E.; Proaño, P. (2017). La responsabilidad social empresarial en las empresas del Ecuador. Un test de relación con la imagen corporativa y desempeño financiero. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias. V (18): 23-44
- Contreras, A.; y Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. Revista de Investigación SIGMA. 5(1): 59-86

- Davis y Newstrom, J. (2005). Comportamiento humano en el trabajo Décima Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. México.
- Delgado, K. y Saltos, V. (2018). Análisis del clima laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en Coac Cámara De Comercio del cantón Bolívar. (Tesis Ingeniería). ESPAM MFL: Manabí, Ecuador.
- Denison Consulting (2011). Encuesta de Cultura Organizacional Denison. (En línea). Consultado, 28 de mar. 2019. Formato PDF. Recuperado de <https://www.theodcg.com/evaluacion-de-talento-y-cultura/denison>
- Denison Consulting (2019). Cultura Organizacional Denison. (En línea). Consultado, 28 de mar. 2019. Formato PDF. Recuperado de <https://www.theodcg.com>
- Díaz, L; Torruco, U; Martínez, M; Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. México-MX. Revista Investigación en Educación Médica, vol. 2. (En línea). Consultado, 28 de mar. 2019. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Diario el Expreso (2019). El comercio nacional augura una recesión para este 2020. Ecuador. Recuperado de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/comercio-nacional-augura-recesion-2020-3714.html>
- Diez, E. (2007). La Cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones. Visión Gerencial, 2, 231-244
- Dubrin, A. (2002). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Thomson, México.
- Duque, Y; Cardona, M. y Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración, 29(50): 196-206
- Ecuavisa (2019). 50 mil empleos perdidos en sector de la construcción. Publicado 5 Agosto, 2019. Recuperado de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/516211-50-mil-empleos-perdidos-sector-construccion>
- Escalada, J. (2015). Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial de las pequeñas empresas del sector alimenticio de la ciudad de Loja. EC. SurAcademia. 3: 30-39.
- Espitia, A. (2015). La responsabilidad social empresarial (RSE) como elemento estratégico en las mipymes colombianas. Ingeniería Industrial. 4(14): 75-84 disponible en <https://www.redalyc.org/html/2150/215047422008/>

- ETHOS. (2010). responsabilidad social empresarial. (En línea). ES. Consultado, 20 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/33990815/MANUAL-Indicadores-RSE-Ethos-Coborse-2010>
- _____. (2013). responsabilidad social empresarial. (En línea). ES. Consultado, 20 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf
- Evans, A. (2010). Una respuesta a la acción social, de la rentabilidad de la responsabilidad social empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*. 18(23): 11-15.
- Fernández, J; Martínez, J; Prado, J. (2013). Responsabilidad social corporativa vs responsabilidad contable. *Revista de Contabilidad*, 1: 32-45.
- Fernando, J; Martínez, J; Prado, J. (2013). Responsabilidad social corporativa vs responsabilidad contable. (En línea). Barcelona, ES. *Revista de Contabilidad*. Núm. 1. p 32-45. Consultado, 20 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359733644004>
- Fernández, B; Pardo, L; Salamanca, K. (2014). El Buen Vivir en Ecuador: ¿marketing político o proyecto en disputa? Un diálogo con Alberto Acosta. (En línea). *Revista Iconos*. 48: 101-117.
- Figuroa, L. (2015). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. En línea, Consultado, 18 de Feb. 2019. Formato PDF. Disponible en <recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf>
- Gallardo, D; Sánchez, M; Corchuelo, M. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad*, 16(1): 11-23
- García, J.; Reding, A.; López, J. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8): 217-224
- Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*, 6:102-128.
- González, J. y Ormaza, S. (2017). Determinación de la correlación estadística entre las variables del comportamiento organizacional en la cooperativa de producción agropecuaria Chone Ltda. (Tesis Ingeniería). ESPAM MFL: Manabí, Ecuador.
- González, Y., y Robaina, D. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa. *Compensatoria Ingeniería Industrial*. XXXVI(1), 58-69

- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. (En línea). Consultado el 1 de Agos. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- Gonzales, R., Ochoa, S., y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31
- Gómez, D. y Sarsosa P. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*. 9(17): 57-67
- Gómez, I.; Ricardo, R. (2012). Similarities and Differences existing in cultural profiles of colombian organizations of Higher and Lower performance. *Revista Facultad Ciencias Económicas*. 9-24
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. MX. 4 ed. McGrawHill. p 736
- Higuita, D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. *XX* (2): 127-142
- Ibarra, A. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de Derecho*, 41: 51-82.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed.). México: Mc Graw-Hill
- INEI. (2009). Guía para la presentación de gráficos estadísticos. (En línea). Lima, PE. Consultado, 3 de jul. 2019. Formato PDF. Disponible en <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/libro.pdf>
- Inglada, E.; y Sastre, J. (2016). Reflexiones sobre responsabilidad social empresarial, responsabilidad pública y la sostenibilidad medioambiental. *Revista Galega de Economía*. 25(3): 5-22
- ISO (2010). Guía de responsabilidad social. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Jarramillo, I. (2015). Reflexiones acerca de la responsabilidad social empresarial desde su dimensión laboral. *Revista Espiga*. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/espiga/article/view/926/1157>
- Lafuente, C.; Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 64: 5-18

- Lopera, J.; Ramírez, C.; Zuluaga, M.; Ortiz, J. (2010). EL MÉTODO ANALÍTICO COMO MÉTODO NATURAL Nómadas. *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25(1).
- Luna, J.; Requena, F.; Femia, P.; Martín, A.; Miranda, M. (2007). Introducción al manejo del SPSS. En línea. Disponible en http://www.ucla.edu.ve/dmedicin/departamentos/medicinapreventivasocial/SEB/COMPUTACION/manual_spss.pdf
- Martínez, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *Revista REVESCO*. 117: 34-49.
- Martínez, M (2010). Relación entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas, reflexiones sobre el modelo de Denison. *Cuad. Adm*, 23(40), 163-190
- Miño, V. (2011). Metodología de la Investigación. Ediciones de la U. Ec
- Nariño, A., Medina, A., Nogueira, E., y Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA*, 81(184), 193-200
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento Humano en el trabajo. 12 ed. Editorial Mc Graw Hill. México.
- NORMAS ISO. (2010). Guía de responsabilidad social. Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Oña, V., y Arcos, J. (2014). Análisis de la metodología dmaic como un modelo de mejora continua para el sector productivo de las pymes de alimentos en la provincia de pichincha entre 2008-2012. Tesis ingeniería. Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador.
- Pereira, J. (2015). Evaluación, medición o verificación de los aprendizajes en el aula: Un estudio de caso en el Colegio. *Revista Electrónica Educare*. 19(2): 405-428
- Pérez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*. 47, 55-56.

- Perez, J.; Aranda, M. y Topa, G. (2015). Influencia de la cultura organizacional de las unidades de enfermería en la intención de permanencia y las conductas de ciudadanía: un estudio multimuestra. *Acción Psicológica*, 12(2): 59-72.
- Ramos, M. y D'Armas, M. (2010). Modelo de responsabilidad social empresarial para las grandes empresas de ciudad Guayana. *Revista Universidad Ciencia y Tecnología*. 14: 205-213.
- Ramírez, F y Zwerg, A. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. Medellín-CO. (En línea). Consultado, 28 de Mar. 2019. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350004.pdf>
- Robles, J. y Velásquez, I. (2013). Estructura y desempeño del sector de la construcción en México. *El cotidiano*, (182), 105-116.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México.
- Robbins, S y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15 ed. Guadalajara, MX. Pearson. Formato PDF. p 11- 85.
- Rojas, M.; Turcotte, M., y Kooli, M. (2006), Corporate social responsibility, the stakeholder approach and beyond: in search of theoretical explanations for "doing well while doing good", Ponencia presentada en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Romero, E. y Díaz, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. XL(3-4): 127-142
- _____, G; Tinedo, N. (2011). *Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas*. Maracaibo-Ve. *Revista Negotium*. 6(18)
- _____, M. (2010). Norma Internacional ISO 26000:2010. Recuperado de <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana J., y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Sánchez, J. (2012), *Introducción a la Estadística Empresarial*, Madrid, España.

- Sánchez, W. (2017). Sistema web para mejorar el proceso administrativo y control de registros y servicios de información del gimnasio "sparta gym" ubicada en la ciudad de sto dgo. tesis ingeniería. Ecuador, UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES
- Sapién, A; Aguilar, L; Piñón, M. (2015). Corporate social responsibility in Chihuahuenses companies that obtained the ESR 2013 Award. *Civilizar*. 16 (30): 223-232. Disponible en <https://www.redalyc.org/html/1002/100246672014/>
- Savedra, J. y Pinargote, A. (2018). Cultura Organizacional. Tesis ingeniería. ESPAM MFL. Ecuador.
- SENPLADES. (2015). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de Plan de Buen Vivir: Recuperado de: http://www.paho.org/mdgpost2015/wp-content/uploads/2012/11/PLAN_BUEN_VIVIR.pdf .
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, República Dominicana. *Revista Redalyc. Ciencia y Sociedad*, 38(4).
- Sumoza, R. (2014). Revisión Crítica de la ISO 26000 bajo el marco normativo venezolano *Sapienza Organizacional*. 1(1): 67-92
- Server, R y Villalonga, I. (2007). La responsabilidad social en el cooperativismo de crédito. El fondo de educación y promoción como indicador para su evaluación. *VE. Revista Interciencia*. 32(6): 377-384.
- Sierra, L. (2010). Credibilidad en latinoamerica del informe de responsabilidad social. *Revista Administracion de empresas*. 54(1): 28-38
- TheOD Consulting Group. (2019). Cultura Organizacional Denison. (En línea). Consultado, 28 de mar. 2019. Formato PDF. Recuperado de <https://www.theodcg.com>
- Tinoco, O; Quispe, C y Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista Industrial Data*.17(2): 59-62.
- Trías, M.; González, P.; Fajardo, S.; Flores, L. (2010). Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. P 22.

- Vaca, R y Vargas, A. (2005). Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades. *Revista CIRIEC*. 53: 241-260
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nueva tendencia y retos. *Revista calidad en la educación superior*. 3(1): 119-139
- Velasco, R., Ochoa, S., Jacobo, C. (2013). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. *Técnica Administrativa*. 12(4)
- Vera, M., Cornejo, R., Rivas, L., Calizaya, J., Zamora, O., & García, J. (2016). Significado de los valores profesionales en docentes y estudiantes de enfermería, UNMSM - 2014. *Anales de la Facultad de Medicina*, 77(3), 225-229.
- Villalon, R.; Jacobo, C.; y Ochoa, S. (2015). La cultura organizacional enfocada a la responsabilidad social empresarial y la relación con el recurso humano: una propuesta de estudio. *CYTA*. 15(3).
- Villacís, L., Suarez, Y., y Güillín, X. (2016). Análisis de la Responsabilidad Social en Ecuador. *Revista Publicando*. 3(8): 452-466
- Yagual, A., López, M., Sánchez, L., y Narváez, J. (2018). La contribución del sector de la construcción sobre el producto interno bruto PIB en Ecuador. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 286-299.
- Yáñez, J. y Yáñez, R. (2013). Auditorias, mejora continua y normas ISO. (en línea). Consultado 12 de jun. 2019. Formato PDF. Disponible en Servicios.bc.uc.edu.ve
- Zapata, G., y Sigala, L., y Mirabal, A.. TOMA DE DECISIONES Y ESTILO DE LIDERAZGO: ESTUDIO EN MEDIANASEMPRESAS. *Compendium*, 19(36), 35-59

ANEXO

ANEXO 1

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

Buenos días estimad@, gracias por contribuir con la siguiente encuesta, la cual tiene la finalidad de evaluar la cultura organizacional de la empresa, los datos aportados por usted serán manejados de forma reservada y mediante datos estadísticos globales,

Instrucciones de llenado: Lea cuidadosamente cada pregunta, califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo

Género: Maculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	Rango de Edad: 18 a 25 años <input type="checkbox"/> 26 a 35 años <input type="checkbox"/> 36 a 45 años <input type="checkbox"/> 46 años y mas. <input type="checkbox"/>	Institución Académica: Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>	Años de labor: Menos de un año <input type="checkbox"/> Uno a dos años <input type="checkbox"/> 3 a más años <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Qué puesto ocupa:

Departamento:

CALIFICACIÓN	-	Calificación				+
	1	2	3	4	5	
A. Toma de decisión						
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo						
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel						
3. La información se comparte ampliamente y se puede						
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo						
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado						
B. Trabajo en equipo						
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4	5	
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo						
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección						
9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización						
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización						
C. Desarrollo de capacidades						
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	1	2	3	4	5	

12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
D. Valores	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
E. Acuerdos	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
F. Coordinación e integración	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
G. Orientación al cambio	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
H. Orientación al cliente	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
I. Aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					

J. Dirección y propósitos estratégicos	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara me resulta clara					
K. Metas y objetivos	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
L. Visión	1	2	3	4	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Por su colaboración, muchas gracias.

ANEXO 2

ENCUESTA RSE

Instrucciones de llenado: Lea cuidadosamente cada pregunta, califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo

SUBCONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN/INDICADORES	-				+
Dimensión social de la RSE	1	2	3	4	5
A1: están a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social					
A2: valoran la contribución de las personas discapacitadas al mundo empresarial					
A3*: se preocupan por mejorar la calidad de vida de los empleados					
A4: pagan salarios por encima de la media del sector					
A5*: el salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen					
A6: tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales					
A7*: están comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos...)					
A8*: fomentan la formación y el desarrollo profesional de los empleados					
A9*: tienen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal					
A10*: consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa					
A11*: existe igualdad de oportunidades para todos los empleados					
A12: participan en proyectos sociales destinados a la comunidad					
A13: animan a los empleados a participar en actividades de voluntariado o en colaboración con ONG					

A14*: los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos					
A15: son conscientes de la importancia de contar con planes de pensiones para los empleados					
Dimensión económica de la RSE	1	2	3	4	5
A16*: se preocupan por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes					
A17*: los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad					
A18*: se distinguen por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida					
A19: la garantía de los productos y/o servicios es más amplia que la de la media del mercado					
A20*: proporcionan a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios					
A21*: el respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión					
A22: se esfuerzan por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores					
A23: son conscientes de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, preferimos proveedores responsables)					
A24: fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región					
A25: disponen de procedimientos eficaces de gestión de quejas					
A26: la gestión económica es merecedora de apoyo público regional o nacional					
Dimensión medioambiental de la RSE	1	2	3	4	5
A27*: son capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental					
A28*: utilizan consumibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental					
A29*: consideran el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia					
A30*: valoran positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas					
A31: participan en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural					

A32*: son conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen					
A33*: están a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales					
A34*: tienen una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos					
A35*: valoran el uso de envases y embalajes reciclables					

Por su colaboración, muchas gracias.

ANEXO 3

EVIDENCIAS VISITA TÉCNICA



Foto 1. Visita técnica ISABA S.A.



Foto 2. Reunión con Gerente de ISABA S.A.