



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO

Cultura Organizacional y Responsabilidad Social
Empresarial: un enfoque correlacional.

Tesis para optar el grado **MAGÍSTER** en:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autores:

Bachiller. Delgado Cruzado, Marily Karina
Bachiller. Seminario Ortiz, Heber Domingo

Asesor:

Mg. Aldo Esquivel Quiñe

Trujillo – Perú

2016

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a DIOS y a la Virgen María, por las constantes bendiciones en nuestras vidas y familias, y que brindan la inspiración espiritual para el desarrollo de la investigación.

Así mismo, a nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en las diferentes etapas de nuestra vida, sobre todo en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar y así también nos han dado todo lo que somos como persona, formándonos con valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir nuestros objetivos.

Así también, a nuestros hermanos(as) que con el pasar del tiempo se hacen más sabios y nos impulsan a seguir adelante a través de sus ocurrencias, locuras y emociones, lo cual nos enseñan que la vida tiene sentido cuando se comparte y se mantiene la unión y la comunicación.

Finalmente a todos nuestros amigos(as) quienes con sus consejos, ocurrencias y distracciones permitieron que la investigación tome el curso necesario, permitiendo lograr las metas trazadas.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas las personas que han hecho posible el éxito de este trabajo de investigación.

A la empresa constructora, por intermedio de su Gerente Administrativo que por motivos de privacidad nos pidió que no reveláramos su identidad ni el nombre de la empresa, pero nos facilitaron generosamente el acceso a la información y la organización para poder así aplicar los instrumentos necesarios en esta investigación y obtener los resultados que se encontraron.

A mis compañeros y amistades de quienes recibimos el apoyo necesario con sus sugerencias y motivaciones en cada momento, en cada fase de la realización de esta investigación.

Finalmente, a nuestras familias que nos brindaron todo el amor, confianza, seguridad y apoyo en cada momento, en cada decisión y que gracias a hemos logrado conseguir lo que ahora somos.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la forma de relación de la Cultura Organizacional con la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa constructora en el periodo 2014 – 2015, teniendo en cuenta que actualmente muchas organizaciones desarrollan en paralelo programas de responsabilidad social empresarial y buscan fortalecer su cultura organizacional, llegando a un encuentro entre estas variables, por lo cual la investigación busca conocer cómo se manifiesta esta relación en la empresa constructora.

Para ello se ha desarrollado esta investigación de tipo correlacional, con diseño de investigación longitudinal, que fue desarrollada en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo con muestras de 65, 68, 61 y 78 colaboradores en cada periodo respectivo. Se emplearon el Instrumento de Cultura Organizacional de Denison y el Instrumento de Autodiagnóstico para la Responsabilidad Social Empresarial. Así mismo, esta investigación encuentra su fuente de soporte en los aportes teóricos de Cultura Organizacional de Denison y el modelo teórico de Responsabilidad Social Empresarial de FECHAC.

Dentro los resultados obtenidos se resalta que no existe relación entre las variables obteniéndose un coeficiente de 0.4 siendo el valor crítico 1.0 mediante el método de Spearman Brown, entre la Cultura Organizacional y la Responsabilidad Social empresarial en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.

Así mismo, se resalta que la Cultura Organizacional se mantiene en un nivel Medio a través del tiempo, a diferencia de la Cultura Organizacional que se percibió que la Responsabilidad Social Empresarial obtuvo una disminución de nivel en el último periodo, el cual en este último obtuvo un nivel Medio, siendo las puntuaciones más bajas en el indicador de Competitividad de la Empresa y su relación con sus involucrados.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Responsabilidad Social Empresarial y RSE.

ABSTRACT

This research aims to determine the form of relationship between organizational culture with corporate social responsibility in a construction company in the period 2014 - 2015 , given that currently many organizations develop parallel programs of corporate social responsibility and seek to strengthen their organizational culture , leading to a meeting between these variables , so research seeks to understand how this relationship is manifested in the construction company .

For this we have developed this correlational research with longitudinal research design, which was developed for a construction company in the city of Trujillo with samples 65, 68, 61 and 78 employees in each respective period. Instrument Denison Organizational Culture and the self-diagnostic tool for Corporate Social Responsibility were used. Also, this research finds its source of support in the theoretical contributions of Denison Organizational Culture and the theoretical model of Corporate Social Responsibility FECHAC.

In the results it is emphasized that there is no relationship between the variables obtained a coefficient of 0.4 being the critical value 1.0 by the method of Spearman Brown, between organizational culture and corporate social responsibility in a construction company in the city of Trujillo in period 2014-2015.

It also highlights that the organizational culture is maintained at an average level over time, unlike organizational culture that was perceived that Corporate Social Responsibility obtained a demotion in the last period, which the latter won a medium level, being the lowest in the competitiveness indicator of the Company and its relationship with its stakeholders scores.

Keywords: Organizational Culture, Corporate Social Responsibility.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
1. Problema de Investigación	1
A. Realidad Problemática	1
B. Formulación del Problema	3
C. Justificación de la investigación.	3
2. Objetivos.....	3
A. Objetivo General	3
B. Objetivos Específicos	4
3. Método.....	4
A. Tipo de Investigación:	4
B. Diseño de Investigación:	4
C. Método de investigación:.....	4
D. Población y Muestra:.....	5
E. Técnica e Instrumentos:	5
F. Planteamiento de la Hipótesis:	5
G. Variables:	6
	vi

H.	Operacionalización de Variables:	7
II.	MARCO TEÓRICO	8
1.	Antecedentes	8
2.	Bases Teóricas	11
A.	Cultura Organizacional:.....	11
B.	Responsabilidad Social Empresarial:	16
C.	Cultura de las empresas socialmente responsable:	20
3.	Marco Conceptual	21
III.	RESULTADOS.....	26
1.	Diagnosis	26
A.	Cultura Organizacional.....	26
B.	Responsabilidad Social Empresarial	27
C.	Relación entre Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial.....	29
2.	Discusión	31
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
1.	Conclusiones	33
2.	Recomendaciones	34
	FUENTES DE REFERENCIA	35
	ANEXOS.....	38

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	7
TABLA N° 2: NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
TABLA N° 3: NIVEL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	27
TABLA N° 4: RELACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL SEGÚN PERIODOS– MÉTODO SPEARMAN - BROWN	29
TABLA N° 5: RELACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL SEGÚN COLABORADORES	29
TABLA N° 6: PRUEBA DE NORMALIDAD DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	30
TABLA N° 7: PRUEBA DE CAUSALIDAD DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICA N° 1: NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR INDICADORES.....	26
GRÁFICA N° 2: NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR NIVELES JERÁRQUICOS	27
GRÁFICA N° 3: NIVEL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL POR INDICADORES.....	28
GRÁFICA N° 4: NIVEL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL POR NIVELES JERÁRQUICOS.....	28

I. INTRODUCCIÓN

1. Problema de Investigación

A. Realidad Problemática

A través de los años, en el Perú, el sector construcción atraviesa diversas variantes en su crecimiento, teniendo en cuenta que en los últimos 10 años el mejor indicador fue en abril del año 2008 con un crecimiento de superior al 40%, el cual repercutió de forma directa en la economía peruana, el cual incrementó en 8.94%. Sin embargo, en el febrero del presente año se ha obtenido un indicador de -9.88% el cual indica que es el indicador más bajo en los últimos 10 años, sin embargo se espera indicadores positivos para finales del presente año (El Comercio, 2015).

Así mismo, desde el año 2013 se aprueba la ley 29230 – Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado, el cual ha sido un incentivo, más conocida como la ley de obras por impuestos, el cual ha promovido el desarrollo de proyectos que sean financiados por las organizaciones privadas, el cual ha llegado a desencadenar nuevas funciones dentro de las organizaciones los cuales afinando actividades se desarrollaron programas de responsabilidad social empresarial, aun cuando esta no siga los lineamientos de algún enfoque teórico. No obstante algunas organizaciones y empresarios han ido mejorando sus ideas llegando a ciertos consensos y a formar una organización llamada Perú 2021, donde acotan un modelo de responsabilidad social empresarial el cual es dinámico e influyen 7 grupos de interés: como accionistas, ambiente, clientes, colaboradores, comunidad, gobierno y sociedad civil y proveedores (Perú2021, 2015). Es así como muchas organizaciones, sobretudo del sector construcción han sido beneficiadas por las contrataciones y los programas que han ido desarrollando otras organizaciones, Así entonces, una empresa constructora de la ciudad de Trujillo también ha desarrollado desde hace dos años atrás ciertas actividades de responsabilidad social empresarial, el cual ha logrado promover dentro de sus colaboradores la participación en actividades que están desligadas a sus funciones cotidianas, los cuales han promovido la participación activa de los colaboradores, así como mejoras en la comunicación horizontal entre ellos. Cabe resaltar que dentro de los 8 años que tiene la organización en el mercado regional han venido elaborando estrategias para alcanzar las metas institucionales, dentro

de ellos actividades para dar a conocer la filosofía de trabajo de la empresa constructora, y que durante los años han venido manteniendo para formar su propia cultura organizacional.

De esa manera la empresa constructora ha venido trabajando en un aporte significativo para la organización. Sin embargo no solo desarrollar actividades es lo principal, sino que al igual que para elcomercio.pe, es importante la evaluación de la cultura organizacional y las metas de las organizaciones para obtener un mejor panorama de las necesidades que demandará la organización en los siguientes años (Elcomercio.pe, 2015). Es por ello que al conocer como esta cultura va a repercutir en diversos aspectos en relación a la percepción externa de la organización, es por ello que Marcela Saavedra (2015), refiere que la cultura organizacional es uno de los criterios para la evaluación de Arellano Marketing en su estudio Donde quiero trabajar, el cual es un factor importante para que las organizaciones se vuelvan más atractivas para los peruanos (Saavedra P., 2015). Y no solo es la percepción de las personas externas a la organización, más bien es como se van desarrollando programas que brinden mayores beneficios adicionales a los derechos laborales, que refuercen el bienestar de sus colaboradores que generará identificación con los valores y cultura organizacional de la empresa donde laboran (Gestion.pe, 2015).

Por otro lado, en la empresa constructora de la ciudad de Trujillo, en el año 2013, han venido ejecutando proyectos de otras empresas basados en proyectos de responsabilidad social, bajo la modalidad de obras por impuestos. Estas acciones y proyectos motivaron a desarrollar ciertas actividades con fines sociales, los cuales tuvieron la participación de sus colaboradores, y según el gerente administrativo de la empresa constructora, en el desarrollo de dichas actividades se percibió una mayor identificación e integración de sus colaboradores. A finales de ese mismo año, dentro de la empresa constructora se desarrolló el primer proyecto de responsabilidad social empresarial mediante la modalidad de obras por impuestos, por lo cual han tenido como propósito que el área de Recursos Humanos desarrolle adicionalmente a sus actividades propias del área el promover la participación de los colaboradores hacia el nuevo proyecto, por el cual ha generado nuevas expectativas y a la vez la ampliación del presupuesto del área para poder cubrir las nuevas actividades asignadas, así como las actividades relacionadas al fortalecimiento de la propia cultura organizacional de la empresa constructora.

Es por ello que, considerando estos aspectos, es relevante conocer cuál es la relación entre las variables de cultura organizacional y responsabilidad social empresarial puesto que a través de los resultados obtenidos en la investigación se podrán plantear estrategias y actividades que generarán desarrollo e involucramiento de los colaboradores hacia los programas de responsabilidad social empresarial y por ende reforzar los principios y valores que forman la cultura organizacional de la empresa constructora de la ciudad de Trujillo.

B. Formulación del Problema

¿Cómo es la relación entre Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial en una empresa constructora en la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015?

C. Justificación de la investigación.

- Justificación Teórica: Esta investigación va a permitir evidenciar empíricamente si existe relación entre la Cultura Organizacional bajo el modelo teórico de Denison y la Responsabilidad Social Empresarial bajo el modelo teórico de Fundación del Empresario Chihuahuense A. C., en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 – 2015 y a su vez reforzar los aportes teóricos sobre cómo es la relación entre ambas variables.
- Justificación Práctica: Esta investigación va a permitir indicio para el desarrollo de políticas internas que promuevan la cultura organizacional en organizaciones socialmente responsables, así como, proporcionar el sustento para la optimización de los recursos que permitan desarrollar estas variables estudiadas.

2. Objetivos

A. Objetivo General

- Determinar la forma de relación de la Cultura Organizacional con la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.

B. Objetivos Específicos

- Analizar la Cultura Organizacional de una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.
- Analizar la Responsabilidad Social Empresarial de una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.

3. Método

A. Tipo de Investigación:

El tipo de esta investigación es de tipo correlacional, debido a que busca encontrar la relación entre las variables en diferentes momentos de recolección de la información (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

B. Diseño de Investigación:

La presente investigación tiene como diseño longitudinal, no experimental, puesto que busca encontrar la relación de 2 variables a través del tiempo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

C. Método de investigación:

En esta investigación se ha desarrollado el procedimiento inductivo y mixto, es decir que, a través de análisis y observaciones particulares se obtienen conclusiones generales, partiendo de variables cualitativas, siendo la cultura organizacional y la responsabilidad social empresarial, los cuales han sido cuantificados en instrumentos que se emplearon en la investigación para un mejor análisis y entendimiento del problema de investigación. Es por ello que a continuación se detalla el procedimiento realizado:

En una primera instancia, se escogieron los instrumentos que evaluarán la variable de cultura organizacional y la variable de responsabilidad social empresarial.

Seguidamente, se aplicaron los instrumentos en cuatro periodos distintos, los cuales corresponden a Mayo del 2014, Enero del 2015, Setiembre 2015 y Diciembre

del 2015. Para ello se aplicó el muestreo aleatorio simple de las cuales se obtuvieron las muestras de 65, 68, 61 y 78 colaboradores respectivamente, el cual corresponden al número de colaboradores de esa temporada.

En seguida, se realizó el análisis de los datos obtenidos, calculando los niveles, y evaluando la relación entre las variables mediante los métodos de Spearman Brown y otros métodos adicionales, y luego, la discusión de los resultados obtenidos logrando obtener conclusiones relevantes, las que se infieren podrán ser tomadas como situación estable en el tiempo.

D. Población y Muestra:

La población está conformada por los trabajadores que laboran en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 – 2015 teniendo en cuenta que se realizaron 3 observaciones en tiempos distintos, de las cuales se empleó el muestreo aleatorio simple, con un margen de error del 5% obteniendo los siguientes datos:

- Población a Mayo del 2014: 78 colaboradores; de los cuales se eligieron como muestra a 65 colaboradores.
- Población a Enero del 2015: 82 colaboradores; de los cuales se eligieron como muestra a 68 colaboradores.
- Población a Setiembre del 2015: 72 colaboradores; de los cuales se eligieron como muestra a 61 colaboradores.
- Población a Diciembre del 2015: 98 colaboradores; de los cuales se eligieron como muestra a 78 colaboradores.

E. Técnica e Instrumentos:

- La técnica usada es la encuesta.
- Un primer instrumento de Cultura Organizacional (Ver Anexo 01)
- Un segundo instrumento de Responsabilidad Social Empresarial (Ver Anexo 02)

F. Planteamiento de la Hipótesis:

- “La Cultura Organizacional tiene una relación significativa con la Responsabilidad Social Empresarial de una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015”.

G. Variables:

- **Variable 1:**

Cultura Organizacional

- **Variable 2:**

Responsabilidad Social Empresarial

H. Operacionalización de Variables:

Tabla N° 1 Operacionalización de las Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Items
Cultura Organizacional	Cultura Organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.	La Cultura Organizacional según Denison se mide a través del Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.	Implicación Consistencia Adaptabilidad Mision	*Empowerment *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	* Ver items en Anexo 1
Responsabilidad Social Empresarial	Proceso de percepción, deliberación y capacidad de adaptación para definir recursos y capacidades sociales que pueden generar ventajas competitivas para las empresas.	Cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo.	Interna Externa	Calidad de vida en la empresa. Competitividad de la empresa y su relación con sus involucrados. Compromiso con la comunidad. Cuidado y preservación del medio ambiente.	* Ver items en Anexo 2

II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

En el estudio de cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas (Pelekais & Rivadeneira, 2008), el cual se desarrolló en el año 2008 con población conformada por el personal directivo, docente y administrativo de las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago en Colombia, así como también representantes de las asociaciones de los vecinos. Para el desarrollo del estudio se procedió a la elaboración y utilización de dos instrumentos de recolección de datos, el primero, dirigido al personal docente y administrativo; y el otro dirigido a los representantes de las asociaciones de vecinos de las parroquias, de donde se encuentran establecidos las universidades en estudio. La validez de los instrumentos se determinó a través de la técnica de Juicios de Expertos, así mismo para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades y la correlación Spearman - Brown. Dentro de sus resultados se obtuvieron una relación positiva fuerte entre los elementos de las variables de estudios, sin embargo se evidencia que existe una cultura corporativa moderadamente débil debido a deficiencia en la presencia de elementos como creencia, valores, rituales, lenguaje e historia.

En la investigación sobre el impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable (Celma Benaiges, 2011), se refleja que existe impacto de una gestión laboral socialmente responsable sobre los aspectos básicos de la calidad de los empleo, así como también a cambios en la estructuras empresariales, las acciones sociales con los empleados y la difusión sobre la promoción de los derechos humanos y socio laborales básicos, como la satisfacción laboral, la confianza en la dirección, estrés laboral, el interés en dejar el trabajo y la calidad de vida dentro del centro de labores, siendo su ámbito poblacional o universo objeto de estudio la población ocupada de 16 y más años residente en viviendas familiares principales.

En el estudio de la cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una clave en la gestión de las instituciones de educación superior (Vesga R., 2013) afirma que es necesario reconocer la significancia en la relación entre la cultura organizacional y las dinámicas de los sistemas de gestión, puesto que ello pueda contribuir en la reducción de recursos económicos en cuanto a los procesos adaptativos en todo tipo de organizaciones. Es necesario que para que se conduzcan los sistemas de gestión con más éxito se debe partir por el análisis de la conducta así como también al planear la implementación de un nuevo sistema de gestión se hace necesario identificar las características que describen la cultura organizacional.

Dentro de la investigación de la cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México (Villarreal Solís, Gómez Romero, & Villarreal Solis, 2014) Esto se demostró aplicando una prueba de correlación de Pearson obteniendo como resultado que la cultura dominante de la población estudiada es la de mercado y la estrategia dominante es la de costos. Así mismo, la cultura organizacional de tipo rígida tiene una mejor asociación con las estrategias, resaltando con la estrategia de diferenciación, donde se encuentra relación entre las variables estudiadas, para el sector de investigación académico los resultados empíricos fortalecen los hallazgos de esta literatura existente.

Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú (Franco, 2007), La responsabilidad social en el Perú, ha ido desde sus orígenes tomando importancia y pasando por etapas, siendo así que las empresas han desarrollado programas y los han integrado a su plan estratégico sobre todo las grandes empresas del sector privado, teniendo algunos casos: Caso Amanco, Caso Yanacocha, Caso Cementos Lima- Asociación Atocongo; Dentro de las características que permiten conocer como la RSE se ha incorporado. (Estudios realizados por Porticarrero y Sanbon) se encuentran la falta de compromiso institucionalizado respecto a la RSE y la negativa de establecer practicas socialmente responsable dentro de la gestión de la organización asimismo el bajo nivel de inversión por parte de las organizaciones privadas y ausencia de personal dedicado exclusivamente a los tema de responsabilidad social empresarial. En el Perú los empresarios están tomando el tema de responsabilidad social más como una “moda”, esto es un punto

desfavorable pues no se desarrolla por convicción, sino por obligación y esto no va a llevar a que no haya una trascendencia en el tiempo.

La responsabilidad social y la contribución al desarrollo (Peiró Barra, 2012), se habla que la responsabilidad social empresarial es un campo de tipo heterogéneo donde el mayor porcentaje se encontraban en el ámbito medioambiental. En la presente investigación se indica que para empezar a crear empresas socialmente responsables se debe dejar de ser actores pasivos y ser actores activos y comprometidos, creando un valor compartido. Esto se puede si las empresas y la sociedad civil se ponen de acuerdo, logrando conocer sus necesidades y hacerlas participes del proceso.

Perú 2021: Estas son las 65 peruanas socialmente responsables (El Comercio , 2015) la asociación 2021 reconoció en su cuarta edición reconoció a 65 empresas que destacan por su responsabilidad social, que fueron evaluadas en cuatro ámbitos: calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente. Entre ellas tenemos: Atento, Banco de Crédito del Perú, B. P. Z. Energy, entre otros.

En la investigación titulada La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C. A: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial (Vásquez, 2009), la cultura corporativa y sus elementos están presentes, es importante rescatar que toda empresa tiene un punto de partida, en este caso se ha detectado un conjunto de valores, rituales y sistemas de comunicación que identifican la claramente la cultura organizacional, este estudio nos muestra la cultura existente en la organización relacionado con el liderazgo.

La responsabilidad social de la empresa (Fernández Vasquez , 2009), Se debe tener en cuenta que mantenernos indiferentes antes una serie de problemas será la peor catástrofe del mundo. Por el contrario las acciones de responsabilidad social no son un gasto, son una inversión a mediano y largo plazo. Dentro de la historia

el primer antecedente en el Perú fue en los tiempos prehispánicos donde el principio de Reciprocidad Andina promovía el espíritu asociativo y de colaboración.

RSE. La medición externa es la mejor herramienta. (Phinder , 2012), la necesidad por parte de las empresas va en aumento para medir el impacto real de sus políticas de la responsabilidad social empresarial. Una de la herramientas con que se mide la responsabilidad social empresarial son los informes de sustentabilidad bajo el GRI (Global Reporting Initiative) o las convocatorias de terceros como el Encuentro Latinoamericano de empresas socialmente responsables que otorga el distintivo Empresa Socialmente Responsable.

La Responsabilidad Social Corporativa en el marco de la cooperación al desarrollo y la internacionalización de la empresa española en países de renta media y rehabilitación postbélica (Navarro, 2009), la responsabilidad social se ha convertido en una estrategia de las empresas españolas que están muy relacionadas con el Marketing, un paradigma organizacional que integra a las empresas, la responsabilidad social afecta todo tipo de instituciones, de las cuales se tiene impacto y las lleva a utilizar códigos cada vez más éticos y memorias de sostenibilidad.

2. Bases Teóricas

A. Cultura Organizacional:

- **Definiciones de Cultura Organizacional**

Uno de los principales autores que aporta sobre Cultura Organizacional es Robbins, quien plantea que es la agrupación de definiciones compartidas por los integrantes de una organización que permite diferenciarse de las demás organizaciones dependiendo de la intensidad en que estas se presentan, los cuales se pueden considerar como culturas fuertes y débiles (Robbins, 2004) .

Una segunda definición nos dice que la Cultura organizacional es como un conjunto de variables que están sujetas a cambios e interpretaciones continuas. Estas variables están conformadas por el modo de vida, el sistema de creencias, expectativas y valores y la relación e interacción de las personas involucradas en la organización (Chiavenato, 2000).

Por otro lado en el libro *Expertos en Personas* (Almagro, y otros, 2004), la cultura organizacional es descrita como la masa de la sangre que recibimos y hemos de transmitir, es por ello que no se debe confundir cultura organizacional con procedimientos organizativos, aunque sean parte de estos. Es por ello que los autores refieren que la cultura organizacional no es un hecho que se hereda, por el contrario se tiene que trabajar, aprender, interiorizarla para luego transmitirla con el ejemplo. Así mismo, afirman que la cultura está formada por principios compartidos por los integrantes de la organización que le brindan una identidad a la empresa la hacen distinta de las demás.

Según Michael Ritter el aspecto más relevante de la cultura organizacional es que esta facilite la adaptación al cambio constante, puesto que viene siendo influenciado por la globalización, la apertura económica, la competitividad, siendo esta última la clave fundamental del éxito de la organización (Ritter, 2008).

✓ **Definición del Modelo Teórico de Cultura Organizacional de Denison**

Así mismo, para fines de la presente investigación se ha empleado el modelo de Denison, el cual refiere que se considera que la sobrevivencia y el éxito de una organización está basado en la forma en cómo se desarrolla la Cultura Organizacional y que a su vez están conformadas por las creencias, valores y comportamientos que un grupo ha interiorizado a través del tiempo (Denison, 2007).

● **Elementos de la Cultura Organizacional**

Según (Robbins, 2004) considera que en la cultura organizacional participan los siguientes 7 elementos:

- Innovación y Correr Riesgos: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlo.
- Orientación a las personas: Grado en las que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la Organización.
- Orientación en los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad: Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Así mismo para (Chiavenato, 2000) contempla que la cultura es parte del desarrollo organizacional que necesita adaptarse y optar por cambios permanentes en los siguientes niveles:

- Estructura: hace referencia a los cambios que afectan a la estructura de la organización y las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos, y las modificaciones entorno a a integración contra la diferenciación.
- Tecnología: las maquinarias, equipos, instalaciones y procesos empresariales se ven afectados por el desarrollo, el cual influye en la forma en que la empresa realiza sus actividades, fabrica sus productos y brinda sus servicios.
- Productos o servicios: es cuando los cambios afectan a los resultados de los productos o servicios de la organización.
- Culturales: las personas modifican sus comportamientos, actitudes, aspiraciones y necesidades.

En otra descripción (Almagro, y otros, 2004) nos indica que son parte de la cultura organizacional los valores que se detallan a continuación:

- Humanismo: Hace referencia que las personas son el núcleo y el corazón de la empresa.

- **Ética:** Se describe como realizar las cosas correctas en el momento correcto.
- **Educación:** La empresa desarrolla constantemente capacitación para sus colaboradores.
- **Derecho a equivocarse:** se describe como el derecho a poder aprender de los errores que se realizan.
- **Equidad en las relaciones laborales:** se considera que las recompensas y castigos deben ser de forma igualitaria para todos los colaboradores, de lo contrario se puede generar desmotivación por parte de los colaboradores debido a una percepción de injusticia.
- **Comunicación:** La comunicación debe ser transparente entre todos los colaboradores.
- **Visión global de servicio:** Es la forma en como la organización asume todas las sugerencias de los clientes internos y externos.
- **Confianza y credibilidad:** Las empresas altamente competentes son las que ofrecen confianza en todos los productos que ofrecen y credibilidad en las personas que se relacionan con ellas.
- **Responsabilidad social:** las empresas generan un escenario humano y habitable, mostrando respeto a las personas, impulsando la innovación social, y preservación del medio ambiente.

La cultura organizacional según Michael Ritter (Ritter, 2008) tiene como funciones primarias:

- **La identificación:** la organización debe tener características propias, estableciendo así el reconocimiento de la empresa por parte de terceros lo cual contribuirá con la mejora en la identificación de sus miembros.
- **La integración:** los miembros de la organización tienen claro las cuestiones como ¿que nos une?, ¿cómo nos entendemos mutuamente?, el cual permite una sincronización para lograr los objetivos institucionales.
- **La coordinación:** Este responde a las preguntas del ¿Qué y cómo hacerlo yo?, organizando los procedimientos con la aplicación de las normas y los valores, permitiendo mayor libertad de acción y poder tomar decisiones en los colaboradores.
- **La motivación:** Es el corazón de la organización, por el que puedes trabajar por convicción siendo un motivador para la parte interna de la organización.

✓ **Elementos del Modelo Teórico de Cultura Organizacional de Denison**

Por otro lado, para esta investigación se toma el enfoque teórico propuesto por Denison manifiesta que dentro de la Cultura Organizacional intervienen 4 elementos claves y 12 indicadores (Denison, 2007), que son las siguientes:

- **Implicación:** Es la forma en que las organizaciones dan poder a sus participantes, buscando el desarrollo de sus capacidades y habilidades por lo que generará identificación de los participantes hacia la organización. Este elemento se comprende los índices siguientes:
 - **Empowerment:** Se refiere cuando el trabajo es desarrollado por los colaboradores quienes asumen características de autoridad, iniciativa y capacidad de dirigir su propio trabajo, llegando a desarrollar un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
 - **Trabajo en Equipo:** Los objetivos de la organización se logran dependiendo de los esfuerzos del equipo
 - **Desarrollo de Capacidades:** Las competencias y habilidades de los colaboradores es desarrollada de forma continua por la organización con la finalidad de ser competitivos y aprovechar las oportunidades de negocio.
- **Consistencia:** Corresponde a la integración de la organización y sus colaboradores, el cual permite la transmisión de valores organizacionales a través de los líderes y seguidores que permiten alcanzar acuerdos entre las partes. De la misma manera, existen 3 índices que permiten que la consistencia tenga poder para generar estabilidad e integración interna por medio de una visión compartida. Estos índices son los siguientes:
 - **Valores centrales:** los valores que se transmiten en la organización generan identificación y expectativas claras entre los colaboradores.
 - **Acuerdo:** Los colaboradores llegan acuerdos esenciales y tácticos, así como conciliaciones cuando existen diferencias.
 - **Coordinación e integración:** Se logran óptimos resultados cuando las áreas de la organización desarrollan sus actividades en conjunto para alcanzar sus objetivos.
- **Adaptabilidad:** Este elemento toma como característica la capacidad al cambio que tienen las organizaciones, por las cuales buscan conocer las opiniones de

los clientes como guía para asumir riesgos y aprender de los errores, sin embargo cuando el elemento integración de las organizaciones es bastante fuerte, se puede evidenciar la dificultad de adaptarse al cambio. Para poder identificar a este elemento existen los siguientes 3 índices:

- Orientación al cambio: es la capacidad que tiene la organización para prevenir y accionar hacia el cambio en relación a las tendencias y necesidades del mercado.
- Orientación al cliente: La organización esta guiada sobre la satisfacción del cliente a través del conocimiento de sus necesidades.
- Aprendizaje organizativo: La organización promueve la innovación, el desarrollo de capacidades y conocimientos a medida que aprovecha las oportunidades del entorno.
- Misión: Es el proposito y rumbo preciso que tienen las organizaciones para alcanzar sus metas y objetivos organizacionales, basados en una visión de proyección al futuro. Así mismo, este elemento se comprende en los siguientes tres índices:
 - Dirección y propósitos: Los empleados contribuyen con la organización a través de intenciones estratégicas claras que contribuyen con el proposito de la organización.
 - Metas y objetivos: Es la dirección que tienen los colaboradores, que precisan el trabajo a realizar, para alcanzar las metas y objetivos que se sincronizan con la misión y la visión.
 - Visión: Es la proyección ideal a futuro de la organización, que tienen los colaboradores. Esta perspectiva involucra los valores nucleares y compromete el pensar y el sentir de las personas.

B. Responsabilidad Social Empresarial:

- **Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial**

Uno de los principales aportes en relación a Responsabilidad Social empresarial recae sobre la normas ISO 26000 – Responsabilidad Social (ISO, 2015), quienes definen a la responsabilidad social como la responsabilidad de las organizaciones

sobre el impacto en las sociedad y el medio ambiente de las actividades y decisiones que se toman, manteniendo políticas de transparencia y ética, que favorezcan a las partes involucradas, así como las leyes y normativas internacionales y que se extienda sobre todos sus involucrados.

A nivel nacional la agrupación Perú 2021, a partir de 1996 introducen a sus actividades la difusión y promoción de la responsabilidad social, y son ellos quienes consideran a la responsabilidad social como la forma de lograr el desarrollo sostenible de las organizaciones a través de una gestión ética que comprende incluir las expectativas de todos los grupos de interés que son: Accionistas – Inversionistas, Colaboradores y sus Familias, Comunidad, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Gobierno. (Perú 2021, 2015).

✓ **Definición del Modelo Teórico de Responsabilidad Social Empresarial de Fechac**

De igual forma, FECHAC considera que la responsabilidad social es una visión amplia del significado de ser empresa, el cual se va construyendo día a día, teniendo en cuenta el compromiso de sus partes, generando un círculo virtuoso y constante donde se generen opciones de ganar – ganar (Fechac, 2015), es por ello que se escoge este modelo teórico para la presente investigación.

• **Elementos de la Responsabilidad Social Empresarial**

Según (ISO, 2015), quienes brindan una guía para que las empresas y organizaciones operen de forma responsable. Para estos estándares internacionales la norma propone que hay 7 materias fundamentales que funcionan de forma holística e interdependiente entre ellas que son:

- **Gobernanza de la Organización:** Es el sistema que permite a la organización la toma de decisiones y la implementación de ellos para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Derechos Humanos:** Son los derechos elementales e inherentes al ser humano que incluyen los derechos civiles y políticos como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión; y los derechos

económicos, sociales y culturales, como por ejemplo el derecho al trabajo, a la alimentación, a la salud, a la educación y seguridad social.

- **Prácticas Laborales:** Comprenden las políticas y prácticas laborales que fomentan la justicia social la estabilidad y la paz, como por ejemplo el 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, entre otras prácticas que involucren las condiciones de trabajo.
- **Medio Ambiente:** Refiere al impacto ambiental directo o indirecto del enfoque integrado que emplea la organización que son de carácter económico, social, de salud y ambiental en que se basan sus decisiones y actividades.
- **Prácticas Justas de Operación:** hace referencia a la conducta ética de la organización en la interacción con sus stakeholders, manteniendo principios de anticorrupción, participación responsable, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.
- **Asuntos de Consumidores:** describe como la organización fomenta el consumo responsable y sostenible, a través de la elaboración de bienes y servicios que estén al alcance de todas las personas, así como la transmisión de educación e información legítima sobre las estrategias de marketing y contratación.
- **Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad:** comprende que la organización se involucre en el crecimiento político, económico y social de las comunidades a las cuales influye.

Responsabilidad social según (Perú 2021, 2015), indica que la responsabilidad social debe interesarse en la salud y bienestar de la sociedad, contribuyendo al desarrollo sostenible, así como asegurar el cumplimiento de la legislación aplicable sobre responsabilidad social y que las relaciones entre sus partes sean integradas, llegando a considerar las expectativas de estas.

Según Carroll en 1991 citada por (Fernández Gago, 2005) refiere que existen cuatro componentes que intervienen en la responsabilidad social:

- **Responsabilidad económica:** Las organizaciones empresariales satisfacen las necesidades de sus consumidores mediante la competencia de precios justos.

- Responsabilidad legal: Las organizaciones actúan bajo las leyes y normas establecidas por el mercado y la sociedad donde operan.
- Responsabilidad ética: Las organizaciones deben tener en cuenta las diferentes percepciones que tienen los clientes internos y externos respecto a la conducta de la empresa.
- Responsabilidad filantrópica: Las empresas deben comprometerse a tener buenos hábitos y actuar como buenos ciudadanos, poniendo parte de sus recursos para el bienestar de todos.

✓ **Elementos del Modelo Teórico de Responsabilidad Social Empresarial de Fechac**

Para la Fundación del Empresario Chihuahuense A. C. (Fechac, 2015), refiere que la organización agrupa a la responsabilidad social en 4 elementos claves, las cuales se emplearán en la investigación, y que son:

- Calidad de Vida en la Empresa: se considera cuando la organización incentiva la práctica de la ética en todas operaciones, se ejecutan programas de desarrollo integral para los trabajadores y sus familiares, buscan el balance vida familiar y vida laboral dentro de la organización y promueve la inclusión y diversidad en sus colaboradores.
- Compromiso con la Comunidad: Es cuando la organización brinda aportes e inversiones a favor del entorno donde se desenvuelve, desarrolla y se involucra en actividades sociales y comunitarias velando por el correcto cumplimiento de ellos y a la vez promueve la participación de sus integrantes dentro de las acciones hacia la comunidad.
- Cuidado y Preservación del Medio Ambiente: la organización se involucra en el cumplimiento de las obligaciones ambientales de la zona donde se desenvuelve, también, aplica políticas de cuidado del medio ambiente y ejecuta programas para el máximo aprovechamiento de los recursos, y así mismo participa y apoya en campañas de prevención, conservación y regeneración del medio ambiente.
- Competitividad y Relación con sus Involucrados: es cuando la organización genera relaciones justas y solidarias mediante el cumplimiento de sus obligaciones ante las autoridades, la construcción de relaciones ganar - ganar con sus proveedores, busca la satisfacción de sus clientes, mantiene buenas

relaciones con las organizaciones de competencia y cumplen con las obligaciones con sus accionistas.

C. Cultura de las empresas socialmente responsable:

Uno de los premios a nivel nacional para reconocer a las empresas socialmente responsables lo da Perú 2021 a la Responsabilidad social y Desarrollo Sostenible a las empresas que están implementando programas de Responsabilidad social y sostenibilidad y que generen historias de éxito, con esto se busca premiar mediante una evaluación que está basada en indicadores Ethos – Perú 2021 de Negocios Sustentables y Responsables que sigue un único patrón de indicadores de RSE a las empresas a que tengan un comportamiento socialmente responsable y que destaquen por su compromiso con el desarrollo del Perú. (Perú 2021, 2014).

Para (Perú 2021, 2014), Una de las empresas que fomenta una cultura organizacionalmente responsable y que fue ganadora de tres premios en el año 2014 obteniendo en las categorías seguridad alimentaria otorgado por caritas del Perú el primer puesto y el segundo puesto en la categoría Multistakeholders, es Tasa quien Perú 2021 teniendo en cuenta que la innovación es pieza clave para la sostenibilidad desarrolla proyectos, Tu idea implementando desde pequeñas mejoras hasta grandes transformaciones. Tiene como visión ser una empresa que sea líder e innovadora en los temas de recursos marinos con fines nutricionales, así mismo como misión: Brindar alimentos de alta calidad y valor agregado, en armonía con la comunidad y el medio ambiente.

Así mismo destaca en la categoría Multistakeholder ocupando el primer lugar, la empresa Graña y Montero que con más de 82 años de experiencia en el área de ingeniería y construcción se especializa en los sectores de hotelería, energía, petróleo, minería, infraestructura, industria, gas. A través de las diferentes empresas que constituyen el área, cuentan y promueven los siguientes valores corporativos de calidad, seriedad, eficiencia y cumplimiento, los cuales se predicen con el ejemplo. Cuentan con el modelo de responsabilidad social llamado de sostenibilidad: Crecer y compartir, en el que a través de la gestión responsable en

las operaciones busca crecer. Para este modelo se han definido 5 temas: conducta ética, desarrollo de personas, seguridad, comunicación y medio ambiente, de acuerdo a estos temas se comparte la experiencia y conocimiento con nuestros proveedores, clientes y comunidades, lo que da como resultado que se genera la confianza y se genere un círculo de desarrollo, donde gana la empresa y gana la sociedad (Graña y Montero, 2014).

Por otro lado tenemos a la minera Yanacocha ocupando el primer lugar en la categoría comunidad del premio que otorga (Perú 2021, 2014).

Los reconocimientos y premios conseguidos por Yanacocha a lo largo desde octubre del 2006 nos dan fe de su compromiso con la mejora continua dentro y fuera de las operaciones de la empresa. Estos premios, nos dan evidencia clara de que trabajando con responsabilidad y compromiso podemos generar oportunidades de desarrollo para la región donde operamos. La minera Yanacocha tiene como misión aprovechar su capacidad organizativa y operativa para así de esta manera continuar entregando una producción rentable, responsable y sostenible (Yanacocha, 2014).

3. Marco Conceptual

- **Acuerdo:** Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).
- **Adaptabilidad:** Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con

elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).

- **Aprendizaje organizativo:** La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).
- **Calidad de vida en la empresa:** Una empresa opera de manera responsable y ofrece calidad de vida en su interior cuando: i) Fomenta el ejercicio de la ética en todas sus operaciones (procesos, productos y/o servicios); ii) Cuenta con programas de desarrollo integral para sus trabajadores y sus familias; iii) Procura el balance vida familiar- vida laboral al interior de la organización; iv) Fomenta la inclusión y la diversidad en su fuerza laboral (Fechac, 2015).
- **Competitividad de la empresa y su reconocimiento:** Una empresa genera riqueza y se relaciona de una manera justa y solidaria con sus involucrados cuando (Fechac, 2015):
 - Cumple con sus obligaciones ante las Autoridades.
 - Construye relaciones de ganar-ganar con sus Proveedores.
 - Satisface a sus Clientes.
 - Cumple con sus obligaciones ante sus Accionistas.
 - Mantiene una relación sana con sus Competidores.
- **Compromiso con la comunidad:** Para (Fechac, 2015), una empresa se empeña en mejorar su entorno inmediato y el de la comunidad con la que se relaciona cuando:
 - Realiza aportaciones y/o inversiones en beneficio de su entorno inmediato.
 - Realiza y/o participa en actividades sociales y comunitarias y les da seguimiento.
 - Promueve el trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad.
- **Consistencia:** Las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun

cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).

- **Coordinación e integración:** Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).

- **Cuidado y preservación del medio ambiente:** Una empresa se compromete a respetar el medio ambiente cuando (Fechac, 2015):
 - Cumple con las obligaciones ambientales de su localidad.
 - Cuenta con políticas de cuidado del medio ambiente y opera programas para el máximo aprovechamiento de los recursos.
 - Participa o apoya campañas de prevención, conservación y/o regeneración del medio ambiente.

- **Cultura organizacional:** La sobrevivencia y el éxito de una organización está basado en la forma en cómo se desarrolla la Cultura Organizacional y que a su vez están conformadas por las creencias, valores y comportamientos que un grupo ha interiorizado a través del tiempo (Denison, 2007).

- **Desarrollo de capacidades:** La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).

- **Dirección y propósitos:** Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).

- **Empowerment:** Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).
- **Implicación:** Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).
- **Metas y objetivos:** A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).
- **Misión:** Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).
- **Orientación al cliente:** La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).
- **Orientación al cambio:** La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el

entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).

- **Responsabilidad social:** Es una visión amplia del significado de ser empresa, el cual se va construyendo día a día, teniendo en cuenta el compromiso de sus partes, generando un círculo virtuoso y constante donde se generen opciones de ganar – ganar (Fechac, 2015).
- **Trabajo en equipo:** La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).
- **Valores centrales:** Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).
- **Visión:** La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas (Bonavia, Prado, & Garcia Hernandez, 2014).

III. RESULTADOS

1. Diagnósis

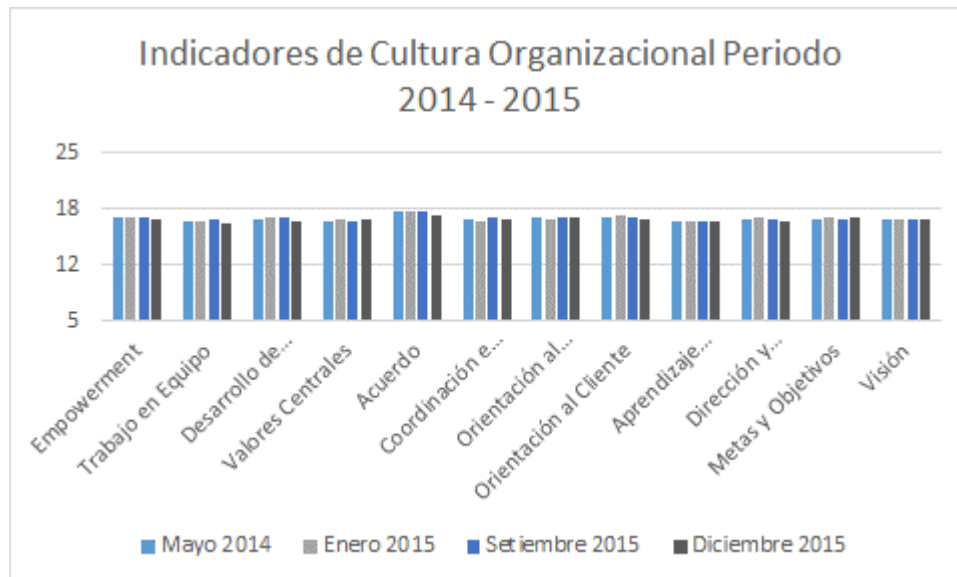
A. Cultura Organizacional

Tabla N° 2: Nivel de Cultura Organizacional

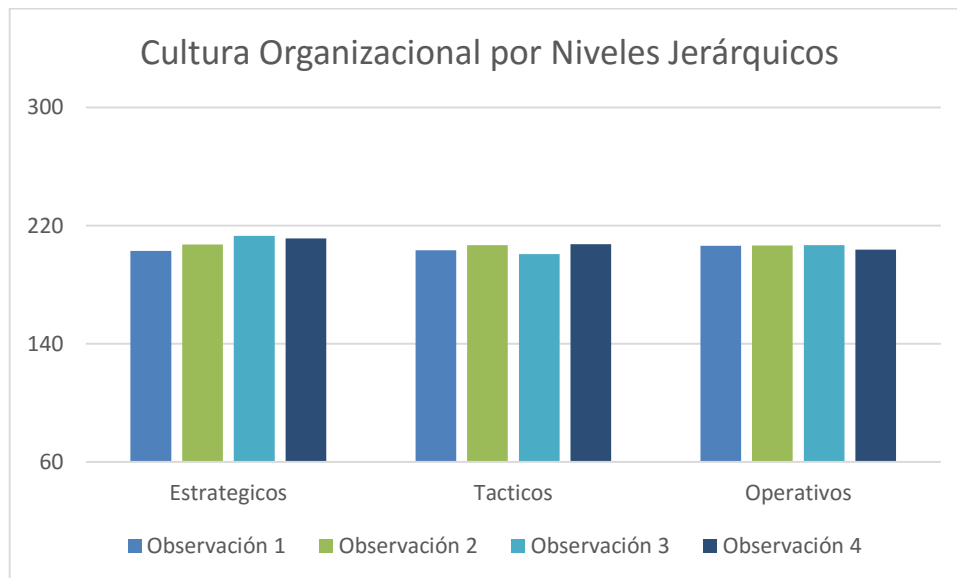
Periodo	Cultura Organizacional
Mayo 2014	205.7
Enero 2015	206.7
Setiembre 2015	206.4
Diciembre 2015	204.6

Fuente: Datos recolectados de las encuestas en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.

Gráfica N° 1: Nivel de Cultura Organizacional por indicadores



Gráfica N° 2: Nivel de Cultura Organizacional por Niveles Jerárquicos



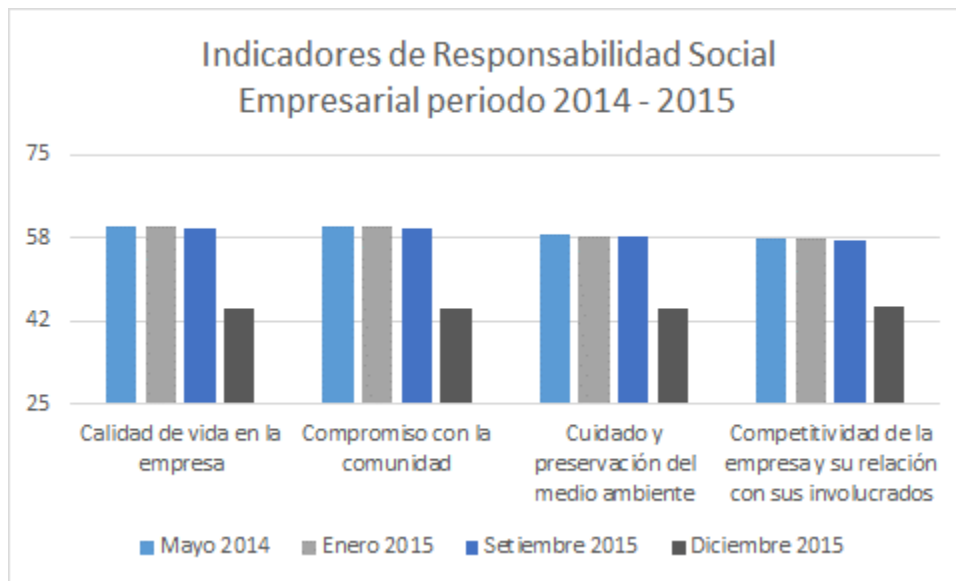
B. Responsabilidad Social Empresarial

Tabla N° 3: Nivel de Responsabilidad Social Empresarial

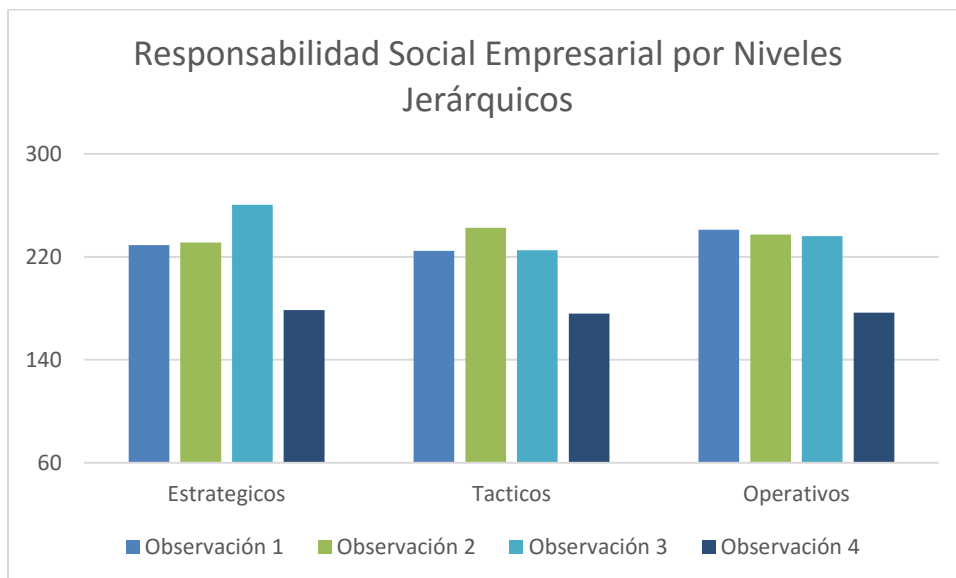
Periodo	Responsabilidad Social Empresarial
Mayo 2014	237.8
Enero 2015	237.5
Setiembre 2015	236.4
Diciembre 2015	176.6

Fuente: Datos recolectados de las encuestas en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.

Gráfica N° 3: Nivel de Responsabilidad Social Empresarial por indicadores



Gráfica N° 4: Nivel de Responsabilidad Social Empresarial por niveles jerárquicos



C. Relación entre Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial

Tabla N° 4: Relación de Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial según Periodos– Método Spearman - Brown

Relación de Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial - Método Spearman-Brown

Periodo	Valor Global CO	Valor Global RSE	Rango CO	Rango RSE	Dif	Dif2
Mayo 2014	205.72	237.75	3	1	2	4
Enero 2015	206.71	237.49	1	2	-1	1
Setiembre 2015	206.41	236.38	2	3	-1	1
Diciembre 2015	204.60	176.59	4	4	0	0

n:	4	
SumDifCuad	6	
Coef. =	0.4	Ho: No hay relación
<u>V. Crítico:</u>	<u>1</u>	

Fuente: Datos recolectados de las encuestas en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.

Tabla N° 5: Relación de Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial según colaboradores

	CO	RSE
CO	1	-0.012922
RSE	-0.012922	1

Fuente: Datos recolectados de las encuestas en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.

Tabla N° 6: Prueba de Normalidad de Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial

	CO	RSE
Media	205.8015	219.8382
Mediana	202.0000	215.0000
Máximo	202.0000	292.0000
Mínimo	283.0000	119.0000
Desv. Estandar	21.0877	38.7771
Skewness	1.2191	0.1375
Kurtosis	5.1551	1.8373
Jarque - Bera	120.0153	16.1783
Probabilidad	0.0000	0.0003
Suma	55978.0	59796.0
Suma de cuadrat	120511.3	407492.9
Observaciones	272	272

Fuente: Datos recolectados de las encuestas en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.

Tabla N° 7: Prueba de Causalidad de Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial

Hipotesis Nula	Observacion	F - Estadistica	Probabilidades
RSE no influye sobre CO	270	1.20209	0.3022
CO no influye sobre RSE		0.77321	0.4626

Fuente: Datos recolectados de las encuestas en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015.

2. Discusión

- a) La presente investigación tuvo como objetivo determinar la forma de relación de la Cultura Organizacional y la Responsabilidad Social Empresarial de una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014-2015, los cuales dentro de los resultados obtenidos en la investigación no se evidencia ningún tipo de relación entre ambas variables, teniendo como resultado de los valores globales de los 4 periodos de muestra un 0.4 como coeficiente de correlación según el Método de Spearman – Brown siendo su valor crítico de 1.0. Así mismo, aplicando el mismo método de Spearman – Brown para los valores individuales de los colaboradores se obtiene un resultado de -0.013, el cual hace referencia a que las variables no se relacionan entre sí. Por otro lado, se desarrolló la prueba normalidad mediante el método Jarque – Bera obteniendo el valor de tabla de 120.02 para Cultura Organizacional y 16.18 para Responsabilidad Social Empresarial, lo cual nos indica que la distribución de los datos no son normales puesto que superan 5.99 que establece el estadístico. De la misma manera, se realizó la prueba de Causalidad de Pairwise Granger, los cuales demuestran que hay un 30% de probabilidad que no exista influencia de Responsabilidad Social Empresarial sobre Cultura Organizacional, así también con un 46% de probabilidad se afirma que no existe influencia de Cultura Organizacional sobre Responsabilidad Social Empresarial. Estos resultados obtenidos difieren a los encontrados en el estudio de Cultura Organizacional y Responsabilidad Social en las universidades públicas (Pelekais & Rivadeneira, 2008), quienes refieren que existe una relación positiva fuerte entre las variables. Esta diferencia de resultados se puede dar de acuerdo a la diferencia entre la población, el diseño de investigación, así como los resultados obtenidos sobre las variables, teniendo en consideración que la Cultura Organizacional de las universidades es moderadamente débil debido a la presencia de elementos como creencia, valores, rituales, lenguaje e historia. A diferencia, en los resultados obtenidos en esta investigación se reflejan niveles a nivel Medio de Cultura Organizacional, donde los colaboradores conocen como se desarrolla la Cultura dentro de la Organización. Cabe resaltar que son limitadas las investigaciones y referencias teóricas respecto a la relación estas variables, lo que se entiende que esta falta de relación tiene que ver con que manifiestan los autores respecto a Cultura

Organizacional, que resaltando lo que menciona Denison en sus aportes teóricos que la Cultura Organizacional está conformada por las creencias, valores y comportamientos que un grupo ha interiorizado a través del tiempo (Denison, 2007), a diferencia de la definición que aporta la Fundación de Empresarios Chihuahuense A. C. (Fechac, 2015) sobre Responsabilidad Social, que tiene que ver con el compromiso de las partes de una organización que generan un círculo virtuoso y constante donde se generen opciones de ganar en las partes involucradas. Son estas definiciones que permiten analizar en el momento de recopilación de la información las conductas y comentarios de los colaboradores respecto a las variables de investigación, teniendo en claro cuáles son los principios, valores, objetivos, creencias, las formas de desarrollar las actividades dentro del área de trabajo, la comunicación, los planes y actividades que se tienen a nivel de área y organización, entre otros aspectos que reflejan los indicadores de Cultura Organizacional, sin embargo, respecto al involucramiento de los colaboradores respecto a las actividades de Responsabilidad Social Empresarial, se perciben diversas opiniones respecto al tema y actividades que desarrolla la organización, así como el nivel de participación de estos en dichos planes.

- b) Por otro lado, se observa que los niveles de Cultura Organizacional se mantienen en el nivel Medio a través del tiempo, así mismo mantienen puntuaciones similares que varían entre 204.6 y 206.7. Por consiguiente, los indicadores de Cultura Organizacional obtienen puntajes que lo ubican en el nivel Medio, los cuales se mantienen a través del tiempo y reflejan un adecuado fomento de la propia Cultura Organizacional de la institución.
- c) En cambio, en el indicador de Responsabilidad Social Empresarial se obtuvieron valores que oscilan entre 236 y 237 en las 3 primeras observaciones, por esta razón se clasifican en nivel Alto, por otra parte, en la última observación se obtuvo un nivel Medio, con una puntuación de 176.6. De modo similar en los resultados de los indicadores se percibe que se encuentran en nivel Alto los indicadores de Calidad de Vida en la empresa, Compromiso con la Comunidad y Cuidado y preservación del Medio Ambiente, a diferencia de Competitividad de la Empresa y su relación con sus involucrados que puntúa en nivel Medio. No obstante, en la última observación se observa que todos los niveles de los indicadores disminuyen a la categoría Medio.

- d) Por otro lado, los resultados estadísticos que se han obtenido en la presente investigación resaltan que el grado de relación entre ambas variables por periodos es de 0.4, siendo su valor crítico 1, indicando que no hay relación, así mismo, se refleja con -0.01 al establecer la relación de todos los colaboradores, sin embargo, este valor negativo no supera el valor crítico para que se confirme si existe relación negativa de forma significativa.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a) La Cultura Organizacional no tiene relación significativa con la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 - 2015. Además, para profundizar, la Cultura Organizacional no influye sobre la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa constructora de la ciudad de Trujillo en el periodo 2014 – 2015, ni viceversa.
- b) La Cultura Organizacional obtiene puntajes entre 204 y 207 a través del periodo 2014 – 2015, lo que lo clasifica dentro del nivel Medio de Cultura Organizacional.
- c) La Responsabilidad Social Empresarial obtiene puntajes entre 236 y 237 en las 3 primeras observaciones lo cual lo puntúa dentro del nivel Alto de Responsabilidad Social Empresarial; sin embargo, en la última observación disminuye el puntaje a 176.6, clasificando en el nivel Medio de Responsabilidad Social.
- d) Los indicadores de Cultura Organizacional puntúan entre 16.6 y 18, clasificándolos en niveles Medios en los diferentes periodos de observación. Los indicadores Calidad de Vida en la Empresa, Compromiso con la Comunidad, Cuidado y preservación del Medio Ambiente de Responsabilidad Social Empresarial obtienen puntajes entre 58.4 y 60.6 en las 3 primeras observaciones, los cuales los ubica en la categoría Alto; sin embargo el indicador Competitividad de la empresa y su relación con sus involucrados obtiene puntajes de 57.5 y 58.1 los cuales los clasifica en un nivel Medio. Por el otro lado, en la última observación, todos los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial obtienen puntajes entre 43.9 y 44.5, los cuales los clasifica en niveles Medios. Se evidencia que a través del

tiempo los niveles de Cultura Organizacional se mantienen estables, con variaciones mínimas en cuanto a puntaje. No obstante, en Responsabilidad Social Empresarial disminuye en su último valor, lo cual indica que no es estable dentro del periodo de investigación.

2. Recomendaciones

- Incluir dentro de la Misión y Valores institucionales la Responsabilidad Social Empresarial, que promueva una Cultura Socialmente Responsable, el cual permitirá que se incluya a la Responsabilidad Social como un valor dentro de la Cultura Organizacional.
- Difundir las actividades, logros y programaciones de Responsabilidad Social Empresarial dentro de la empresa y sus involucrados.
- Continuar las evaluaciones de las variables con la finalidad de conocer el desarrollo y evolución de estas variables en el tiempo y/o bajo la influencia del desarrollo de los programas antes mencionados.
- Elaborar y desarrollar un programa de fortalecimiento de Cultura Organizacional, donde se mejore las formas de trabajo interno, buscando el desarrollo de la organización, de sus procesos y sus colaboradores. Igualmente, elaborar y desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial que permita el desarrollo y mejora continua de la Responsabilidad Social, enfocándose en el indicador competitividad de la empresa y su relación con sus involucrados (stakeholders), el cual permitirá un mejor vínculo con los stakeholders, generando alianzas estratégicas y permita el desarrollo en conjunto y el logro de metas y objetivos.

REFERENCIAS

- Alfonso Rojas. (1997). *Responsabilidad Social Empresarial: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Colombia.
- Almagro, J. J., De Matin , E., De Benito, C., Rivera, Á., Herrera, J. P., San Andres, J., . . . M. De Bona , J. (2004). *Expertos en personas*. España: Pearson Educación, S.A.
- Caravedo. B. (1996). *Hacia una estrategia de responsabilidad social. Empresa, Liderazgo y Sociedad*. Perú.
- Castillo, F. (2005). *Análisis de la responsabilidad social ejercida por el Centro Pesquero de Entrenamiento de Paita: Propuesta de Desarrollo*. Perú.
- Celma Benaiges, D. (2011). *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. Un análisis para catalunya*. Girona: Universitat de Girona.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Denison, R. (2007). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Denison Consulting.
- Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- El Comercio . (08 de Abril de 2015). *elcomercio.pe*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-2021-estas-son-65-peruanas-socialmente-responsables-noticia-1802912>
- El Comercio. (16 de Abril de 2015). *elcomercio.pe*. Obtenido de http://elcomercio.pe/economia/peru/asi-evoluciono-sector-construccion-desde-2004-interactivo-noticia-1804495?ref=flujo_tags_514878&ft=nota_1&e=titulo
- Elcomercio.pe. (27 de Mayo de 2015). *elcomercio.pe*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/personal/fortalezca-talento-su-empresa-solo-tres-pasos-noticia-1814086>
- Fechac. (22 de 05 de 2015). *www.fechac.org*. Obtenido de <http://www.fechac.org/web/rse.php>
- Fernández Gago, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa* . España: Thomson.

- Fernández Vasquez , J. A. (2009). *La responsabilidad social de la empresa* . Pimentel : Universidad Señor de Sipan .
- Franco, P. (2007). *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú*. Peru: Universidad del Pacífico.
- Gestion.pe. (12 de Septiembre de 2015). *gestion.pe*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/buenas-practicas-laborales-mejor-forma-atraer-al-talento-2142506>
- Graña y Montero. (noviembre de 2014). <http://www.granaymontero.com.pe/>. Obtenido de <http://www.granaymontero.com.pe/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW - Hill Interamericana de México, S.A.
- ISO. (10 de 09 de 2015). www.iso.org. Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- Lay Guerra. (2012). *Implicancia de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil*.
- Navarro, F. G. (2009). *LA RSC en el marco de la cooperación al desarrollo y la internacionalización de la empresa Española en países de renta media y rehabilitación postbélica* . España : Revista Española del tercer sector.
- Peiró Barra, A. (2012). *La responsabilidad social y la contribución al desarrollo*. Gamarra: Universidad de Gamarra.
- Pelekais, C., & Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales* , 140 - 148.
- Perú 2021. (25 de Noviembre de 2014). *Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas*. Obtenido de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/11-premio-peru-2021-2014/680/c-680>
- Perú 2021. (21 de 09 de 2015). www.peru2021.org. Obtenido de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/conceptos-de-responsabilidad-social/9/c-9>
- Perú2021. (30 de Setiembre de 2015). www.peru2021.org. Obtenido de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/modelo-de-responsabilidad-social-empresarial/8/c-8>
- Phinder , K. G. (06 de Junio de 2012). *Istmo.mx* . Obtenido de <http://istmo.mx/2012/06/rse-la-medicion-externa-es-la-mejor-herramienta/>

- Portocarreo, F., Sanbom, C., Llusera, S., & Quea, V. (2000). *Empresas Fundaciones y Medios: La responsabilidad soical en el Perú*. Perú.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional : gestion y comunicación*. Buenos aires: La crujia ediciones.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Saavedra P., M. (05 de Octubre de 2015). *Elcomercio.pe*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/estas-son-10-empresas-donde-peruanos-quieren-trabajar-noticia-1845987>
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Vesga R., J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestion de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 89 - 100.
- Villarreal Solís, F. M., Gómez Romero, J. G., & Villarreal Solis, D. (2014). La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD - minister* , 97 - 120.
- Yanacochoa. (Noviembre de 2014). <http://www.yanacochoa.com/portada/home-la-compania/>. Obtenido de <http://www.yanacochoa.com/portada/home-la-compania/>

ANEXOS

Anexo N°1: Instrumento de Cultura Organizacional

Ficha Técnica:	Encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison
Autor:	Daniel R. Denison.
Adaptación:	Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández.
Administración:	Individual o colectiva
Duración:	20 a 30 minutos

Descripción del Instrumento:

Esta encuesta basada en el modelo de Cultura Organizacional de Denison, el cual es el resultado de más de 25 años de investigación del Dr. Daniel Denison. Esta Encuesta esta estandarizada y desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa. Puede ser auto administrado debido a la sencillez y rapidez en su aplicación y comprensión.

El cuestionario cuenta con 60 ítems que evalúan a 12 tipos culturales o indicadores, los cuales se agrupan en 4 dimensiones que permiten identificar la cultura organizacional de la empresa en evaluación. Estas dimensiones se encuentran representadas de la siguiente manera:

- **Implicación:** Lo definen los indicadores de Empowerment, Trabajo en Equipo y Desarrollo de Capacidades.
- **Consistencia:** Está compuesta por los indicadores Valores Centrales, Acuerdo y Coordinación e Integración
- **Adaptabilidad:** Orientación al Cambio, Orientación al Cliente y Aprendizaje Organizativo.
- **Misión:** Dirección y Propósitos Estratégicos, Metas y Objetivos, y Visión

Cuestionario

- **Empowerment:**

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 que dispone de la mejor información.
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.

- **Trabajo en Equipo:**

6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.
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 cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

- **Desarrollo de Capacidades:**

11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.
13. Este grupo 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. *

- **Valores Centrales:**

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.

- **Acuerdo:**

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.

- **Coordinación e Integración:**

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.

- **Orientación al Cambio:**

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 de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

- **Orientación al Cliente:**

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.

- **Aprendizaje Organizativo:**

41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.
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”.

- **Dirección y Propósitos Estratégicos:**

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.

- **Metas y Objetivos:**

50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.*

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.

- **Visión:**

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 pensamiento 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.

Anexo N°2: Instrumento de Responsabilidad Social Empresarial

Ficha Técnica:	Instrumento de Autodiagnóstico de Responsabilidad Social para las Empresas (RSE)
Autor:	Fundación del Empresario Chihuahuense AC (FECHAC).
Administración:	Individual o colectiva
Duración:	20 a 30 minutos

Descripción del Instrumento:

Este instrumento de autodiagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial, ha sido desarrollado por la Fundación del Empresario Chihuahuense con el fin de conocer el nivel de responsabilidad social empresarial que se encuentran las empresas. Este instrumento de autodiagnóstico puede ser aplicado de forma individual y/o colectivamente con la finalidad de conocer el nivel de responsabilidad social que se desarrolla en la organización.

El cuestionario cuenta con 60 ítems, los cuales se encuentran divididos en 4 indicadores de 15 ítems cada uno que permiten identificar la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa en evaluación. Los indicadores que propone el instrumento son:

- **Calidad de vida en la empresa**
- **Competitividad de la empresa su relación con sus involucrados**
- **Compromiso con la comunidad**
- **Cuidado y preservación del medio ambiente**

Cuestionario

- **Calidad de vida en la empresa**
 1. Cuenta con un código de ética publicado en un documento el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.
 2. Identifica y articula políticas para que ese código de ética se refleje en sus prácticas cotidianas.
 3. Fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.

4. Cuenta con mecanismos e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados.
 5. Cuenta con un plan para el desarrollo de los empleados, la calidad de vida de sus familiares y/o prestaciones superiores a las de ley.
 6. Implementa programas que refuerzan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo.
 7. Cuenta con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.
 8. Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.
 9. Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.
 10. Garantiza con sus políticas procedimientos donde no se discrimine por motivos de asociación, origen étnico, género, posición económica, religión, ideología, política, preferencia sexual o discapacidad física.
 11. Ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos, o de otros grupos minoritarios, en posiciones ejecutivas o directivas en años recientes.
 12. Mantiene un programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos.
 13. Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención.
 14. Utiliza esquemas de trabajo flexible acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)
 15. Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del negocio.
- **Competitividad de la empresa su relación con sus involucrados**
16. Invierte en conocer las particularidades de la comunidad local para identificar sus expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que la operación de la empresa pueda llegar a suscitar respecto a sus costumbres y creencias.
 17. Responde a las expectativas que la comunidad tiene de su empresa e interviene para remediar sus necesidades e impulsar su desarrollo.

18. Establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad con los que se relaciona.
 19. Cuenta con una instancia, puesto, fundación o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos; así como para conducir la vinculación con la comunidad, que no esté a más de un nivel ejecutivo del director general, gerente general o gerente de operaciones.
 20. Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.
 21. Otorga donativos en efectivo al menos el 1% de sus utilidades antes de impuestos promedio para causas sociales.
 22. Planea y realiza actividades sociales y/o comunitarias en las que involucra al personal y sus familias.
 23. Mantiene alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.
 24. Promueve el trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad; apoya las causas filantrópicas de su personal.
 25. Tiene y aplica políticas para los apoyos sociales de cualquier tipo que otorga.
 26. Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.
 27. Busca oportunidades para promover sus productos y/o servicios relacionándolos y apoyando causas sociales (mercadotecnia con causa social).
 28. Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social.
 29. Promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.
 30. Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.
- **Compromiso con la comunidad**
31. Realiza una "Auditoría Verde" (inventario de los recursos que la empresa utiliza y los desechos que produce) y opera programas para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.

32. Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas.
 33. Opera sistemas o aparatos necesarios que disminuyan las emisiones contaminantes que produce.
 34. Destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.
 35. Aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, Industria Limpia u otra).
 36. Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa.
 37. Adquiere productos y materia prima reciclables, minimizando el uso de materiales no degradables.
 38. Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una empresa sin papel (uso de documentos electrónicos).
 39. Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen metas formales (declaración de principios medioambientales).
 40. Mantiene sus activos (maquinaria, equipos, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación.
 41. Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.
 42. Genera incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de sus recursos en los procesos empresariales.
 43. Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores.
 44. Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo.
 45. Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios.
- **Cuidado y preservación del medio ambiente**
46. Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética.
 47. Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.

48. Cuenta con un mecanismo para que sus involucrados (grupos de relación e interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.
49. Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus sucursales, filiales o establecimientos puedan ser cómplices de corrupción.
50. Cuenta con una política de equidad en selección y pago a sus proveedores.
51. Cuenta con programas de apoyo y cooperación para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales.
52. Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado.
53. Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes.
54. Tiene políticas de trato a sus clientes que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todas sus reclamaciones.
55. Maneja mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus productos y/o servicios.
56. Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como la calidad y productividad.
57. Opera programas para desarrollar el liderazgo asertivo - proactivo en sus jefaturas (mandos medios).
58. Cuenta con mecanismos a través de los cuáles los empleados de mayor experiencia compartan sus conocimientos con aquellos de menos experiencia (sistematización del conocimiento).
59. Cuenta con una política de respeto a los competidores.
60. Informa interna y externamente los logros y retos de la empresa - financieros, sociales y medioambientales - en su reporte anual.

Anexo N°3: Resultados por ítems de los periodos de observación

Promedios de respuestas de los ítems por periodos de observación de Cultura Organizacional

Cultura Organizacional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Observación 1	3.6	3.4	3.4	3.4	3.5	3.1	3.4	3.7	3.2	3.4	3.2	3.7	3.3	3.6	3.3	3.3	3.4	3.5	3.4	3.3	3.7	3.5	3.7	3.5	3.6	3.6	3.6	3.2	3.6	3.1
Observación 2	3.6	3.4	3.4	3.5	3.5	3.2	3.5	3.7	3.2	3.5	3.3	3.7	3.4	3.4	3.5	3.3	3.4	3.6	3.5	3.2	3.7	3.5	3.7	3.6	3.5	3.6	3.6	3.2	3.5	3.1
Observación 3	3.6	3.4	3.3	3.5	3.5	3.2	3.5	3.7	3.2	3.4	3.2	3.7	3.3	3.6	3.4	3.3	3.4	3.5	3.4	3.2	3.7	3.5	3.7	3.6	3.5	3.6	3.6	3.2	3.6	3.4
Observación 4	3.5	3.4	3.4	3.4	3.4	3.2	3.4	3.5	3.2	3.3	3.3	3.4	3.2	3.6	3.3	3.3	3.4	3.5	3.5	3.4	3.4	3.5	3.7	3.5	3.5	3.6	3.5	3.3	3.5	3.2

Continua...

... Continuación

Cultura Organizacional	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Observación 1	3.4	3.4	3.6	3.6	3.3	3.5	3.4	3.5	3.4	3.5	3.4	3.4	3.3	3.4	3.3	3.2	3.3	3.5	3.7	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5	3.4	3.2	3.4	3.5	3.6	3.4
Observación 2	3.4	3.4	3.5	3.6	3.2	3.6	3.4	3.5	3.4	3.6	3.4	3.4	3.3	3.4	3.3	3.3	3.3	3.6	3.7	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5	3.4	3.2	3.5	3.6	3.5	3.5
Observación 3	3.4	3.4	3.6	3.6	3.3	3.6	3.4	3.5	3.4	3.6	3.4	3.4	3.3	3.4	3.3	3.2	3.3	3.5	3.7	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5	3.4	3.1	3.4	3.5	3.5	3.5
Observación 4	3.5	3.4	3.5	3.5	3.4	3.3	3.4	3.3	3.4	3.5	3.3	3.4	3.3	3.6	3.3	3.2	3.4	3.4	3.6	3.3	3.3	3.4	3.5	3.5	3.5	3.6	3.5	3.5	3.3	3.2

Promedios de respuestas de los ítems por periodos de observación de Responsabilidad Social Empresarial

Responsabilidad Social Empresarial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Observación 1	3.8	3.6	4.0	4.0	4.1	3.7	4.0	3.8	4.2	4.1	4.1	4.1	4.6	4.0	4.3	3.6	2.5	4.8	4.2	3.2	4.6	4.1	4.8	3.8	4.0	3.7	4.6	4.4	4.3	3.6
Observación 2	3.8	3.6	4	4	4.1	3.7	4	3.8	4.2	4.1	4.1	4.1	4.6	4.1	4.3	3.7	2.4	4.8	4.3	3.2	4.6	4.1	4.8	3.8	4.1	3.7	4.6	4.5	4.3	3.6
Observación 3	3.8	3.6	4	4	4.1	3.7	4	3.8	4.2	4.1	4.1	4	4.6	4	4.3	3.6	2.5	4.8	4.3	3.2	4.6	4.1	4.8	3.8	4	3.7	4.6	4.4	4.2	3.6
Observación 4	2.8	2.9	3	2.9	3	3	2.9	3.2	2.9	2.9	2.8	2.9	3	2.9	2.9	2.9	2.8	2.9	3	2.9	3.1	2.8	2.9	3	3	2.9	3	2.9	2.9	3

Continua...

... Continuación

Responsabilidad Social Empresarial	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Observación 1	4.2	3.7	3.4	4.6	4.0	3.8	3.3	4.0	4.0	4.0	3.6	4.2	4.1	3.9	4.1	4.1	4.0	4.3	4.0	3.7	4.0	3.8	3.2	3.2	3.1	3.8	4.1	4.8	3.8	4.0
Observación 2	4.2	3.7	3.5	4.7	4	3.8	3.2	3.9	4	3.5	3.6	4.2	4.1	3.9	4.1	4.1	4	4.4	4	3.7	3.9	3.8	3.2	3.2	3.1	3.8	4.1	4.8	3.8	4.1
Observación 3	4.1	3.7	3.4	4.6	4	3.8	3.2	3.9	4	4	3.5	4.1	4.1	3.9	4.1	4.1	4	4.3	3.9	3.7	3.9	3.8	3.2	3.2	3	3.8	4.1	4.8	3.8	4
Observación 4	2.9	2.9	3	2.8	2.8	2.9	2.9	2.9	3.1	3	3	2.9	3	3	2.9	2.8	2.7	2.9	3	3.2	2.9	2.9	3	3.1	3.1	2.9	3.1	2.8	3	2.9