PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

Disertación para la obtención del título de Licenciada en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional

"Análisis del impacto de los programas de Responsabilidad Social en la Cultura Organizacional de la empresa Arca Continental Ecuador – Coca- Cola"

SCARLETT MUJICA CALDERÓN

Directora: Psi. Martha Patricia Silva

Quito, 2013

DEDICATORIA

Dedico esta disertación a mis padres, Cynthia y Clyde, a mi hermano, Erick, y a mi abi, América, por su apoyo incondicional en todos mis años de estudio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Martha Patricia Silva, directora de esta disertación, quien me ha guiado con sus conocimientos para el desarrollo de este trabajo; y todas aquellas personas que de una u otra forma han colaborado en este proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN **1**

INTRODUCCIÓN **2**

JUSTIFICACIÓN **3**

OBJETIVOS **4**

METODOLOGÍA **4**

CAPÍTULO 1 RESPONSABILIDAD SOCIAL **6**

1.1 Origen y evolución 6

1.2 Definiciones y conceptos 7

1.3 Ventajas y desventajas 9

1.3.1 Ventajas 9

1.3.2 Desventajas 11

1.4 Beneficios 11

1.4.1 Generales 12

1.4.2 Competitividad 12

1.4.3 Imagen corporativa 13

1.4.4 Rentabilidad 14

1.5 La Comunicación y la Responsabilidad Social 14

1.6 Dimensiones de la responsabilidad social 16

1.6.1 Dimensión interna. 16

1.6.2 Dimensión externa. 18

1.7 Herramientas para la implementación de los proyectos de RS 19

1.7.1 Autodiagnóstico 19

1.7.2 Elaboración de un plan de actuación. 19

1.7.3 Aplicación de medidas socialmente responsables 20

1.7.4 Evaluación del plan de actuación. 21

1.8 Responsabilidad social: práctica de gestión diaria en las organizaciones 21

1.8.1 Papel frente a los actores involucrados. 22

1.8.2 Necesidad en las organizaciones 22

CAPÍTULO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL **23**

2.1 Antecedentes 23
2.2 Definición 24
2.3 Funciones de la cultura dentro de las organizaciones 26
2.3.1 Identificación.. 26
2.3.2 Integración. 26
2.3.3 Coordinación. 27
2.3.4 Motivación. 27
2.4 Características de cultura organizacional 28
2.4.1 Autonomía individual. 28
2.4.2 Estructura. 28
2.4.3 Apoyo. 29
2.4.4 Identidad. 29
2.4.5 Desempeño.. 30
2.4.6 Tolerancia al conflicto. 30
2.4.7 Tolerancia al riesgo. 31
2.5 Beneficios de Cultura Organizacional 32
2.6 Riesgos en la Cultura Organizacional 32
2.7 Tipos de cultura 33
2.7.1 Cultura burocrática.. 33
2.7.2 Cultura de clan. 34
2.7.3 Cultura emprendedora. 34
2.7.4 Cultura de mercado. 35
2.8 Niveles de cultura 35
2.8.1 Artefactos y los rituales. 35
2.8.2 Tradición, leyendas, mitos y héroes. 36
2.8.3 Valores.. 37
2.8.4 Supuestos básicos. 37
2.9 La influencia de la cultura en las organizaciones 38
CAPÍTULO 3: CULTURA, ÉTICA Y RS EN LAS ORGANIZACIONES 40
3.1 Factores culturales influyentes en los proyectos de RS 40
3.2 Comportamiento de las organizaciones frente los proyectos de RS……42
3.2.1 Variables dependientes 43
3.2.2 Variables independientes 43

3.3 Ética en la actuación socialmente responsable de las organizaciones 44
3.4 Participación ética de los colaboradores frente a un proyecto de RS 46
3.5 Consecuencias de la actuación ética y socialmente responsable 49
CAPÍTULO 4: BREVE RESEÑA DE ARCA CONTINENTAL ECUADOR.....51
4.1 Historia..... 51
4.2 Filosofía Organizacional..... 52
4.2.1 Misión..... 52
4.2.2 Visión 53
4.2.3 Valores organizacionales..... 53
4.3 Código de ética 54
4.4 Organigrama Arca Continental..... 57
4.4.1 Organigrama Área de capital humano..... 58
4.4.2 Breve reseña de la estructura de Arca Continental..... 59
4.5 Colaboradores a nivel nacional..... 59
4.6 Estructura geográfica 60
4.7 Manejo de la responsabilidad social de Arca Continental..... 61
4.7.1 Objetivo general 61
4.7.2 Objetivos específicos..... 61
4.7.3 Táctica.. 62
4.7.4 Comunicación. 62
4.7.5 Acciones de comunicación. 63
4.8 Responsabilidad Social de Arca Continental Ecuador..... 63
4.9 Proyectos activos de Responsabilidad Social 64
5. Diagnóstico de responsabilidad social en arca continental.....68
5.1 Objetivos del diagnóstico..... 68
5.1.1 Objetivo general 68
5.1.2 Objetivos específicos..... 69
5.2 Métodos y técnicas de investigación e información 69
5.3 Técnicas de recolección de información..... 70
5.3.1 Observación dirigida..... 70
5.3.2 Documentación..... 70
5.3.3 Entrevistas 70
5.3.4 Encuestas 71

5.4 Análisis de resultados 72
6. CONCLUSIONES 89
7. RECOMENDACIONES 91

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo Nº 1: Formato Encuesta.....94
- Anexo Nº2: Formato de Entrevista.....96
- Anexo Nº 3: Entrevista realizada a Alejandra Peña.....97
- Anexo Nº4: Informativos.....102
- Anexo Nº5: Fotografías.....103

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

- Fotografía Nº1……...….104
- Fotografía Nº2……...…...…..104
- Fotografía Nº3……...….104
- Fotografía Nº4……...….105
- Fotografía Nº5……....105
-Fotografía Nº6……....105

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla Nº 1: Colaboradores de Arca Continental en Ecuador……...59
- **Tabla Nº 2:** Género del personal de Arca Continental Ecuador……...72
- Tabla Nº 3: Edad del personal de Arca Continental Ecuador……73
- Tabla Nº 4: Áreas de Arca Continental Ecuador……..73
- Tabla Nº 5: Nivel educativo de Arca Continental Ecuador……...74
- Tabla Nº 6: Significado de RS en Arca Continental Ecuador……..75
- Tabla Nº 7: Significado de RS en Arca Continental Ecuador sector administrativo y operativo……..75
- Tabla Nº 8: Significado de RS por área……...75
- Tabla Nº 9: Proyectos actuales de Arca Continental Ecuador……..77
- Tabla Nº 10: Proyectos de Responsabilidad Social en Arca Continental……...78

- **Tabla Nº 11:** Participación de los trabajadores en los proyectos de RS…….79
- **Tabla Nº 12:** Deseo de participación de los trabajadores…….80
- **Tabla Nº 13:** Dedicación a los proyectos por parte de Arca Continental Ecuador…..81
- **Tabla Nº 14:** Valores organizacionales……82
- **Tabla Nº 15:** Relación de valores con proyectos de Responsabilidad Social…..……83
- **Tabla Nº 16:** Impacto de la RS en los trabajadores…….84
- **Tabla Nº 17:** Opinión de trabajadores sobre los proyectos de RS……..85
- **Tabla Nº 18:** Mejoramiento de sentido de pertenencia por los proyectos……86
- **Tabla Nº 19:** Importancia de los proyectos de RS……...86
- **Tabla Nº 20:** Beneficios de la RS en la CO Arca Continental Ecuador……..…87

RESUMEN

La siguiente investigación tiene por objeto determinar el impacto de los programas de Responsabilidad Social en la Cultura Organizacional de la empresa Arca Continental Ecuador, tomando en consideración la importancia de la misma en la gestión organizacional, puesto que ambas trabajan conjuntamente para formar la realidad sociocultural de las organizaciones. Se identificó que la Responsabilidad Social requiere contar con principios de actuación en el plano personal, de tal forma que se analice el comportamiento y valores personales diarios y verificar la actuación socialmente responsable de cada miembro de la organización. El estudio de campo en la organización Arca Continental Ecuador permite conocer el comportamiento ético de las personas dentro de la organización ante el programa y de igual manera determine cuáles son los factores culturales influyentes en la Responsabilidad Social Organizacional tanto en el ámbito interno como en el externo.

INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial va asociada implícitamente a los beneficios sociales que comporta, y en la actualidad supone ir más allá de las exigencias legales, tratando de superar los planteamientos tácticos e instrumentales todavía muy frecuentes; se trata de integrar en la Responsabilidad Social los valores, gobierno, estrategias y operaciones generales de la organización. (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2006, pág. 15) Asimismo, la Responsabilidad Social debe verse reflejada en una preocupación activa por los trabajadores, una política de transparencia sobre aspectos que se involucren tanto a nivel interno como externo de la organización. (Redondo, 2011)

No obstante, la Cultura Organizacional cumple un rol de gran importancia dentro de los programas de Responsabilidad Social, pues esta permite la integración adecuada de la misma en las prácticas habituales de la organización, ya que cumple con el origen de un conjunto de valores y creencias dentro de ella.

En el diagnóstico, se podrá establecer mediante la opinión de los trabajadores de la organización, cuáles son las características de la cultura organizacional en la empresa. Respectivamente, se podrá identificar que la Responsabilidad Social requiere también de principios de actuación en el plano personal, de tal forma que se pueda considerar el comportamiento y valores personales diarios para verificar la actuación socialmente responsable de cada miembro de la organización.

Finalmente, en este análisis se realizará un estudio para determinar el impacto de un programa de Responsabilidad Social en los trabajadores de la empresa, y de esta forma conocer el comportamiento ético de las personas dentro de la organización ante el programa, y de igual manera determinar cuáles son los factores culturales influyentes en los proyectos de responsabilidad social.

JUSTIFICACIÓN

La Responsabilidad Social Organizacional, en la actualidad ha enseñado a las organizaciones que las prioridades sociales son las que marcan historia dentro de ellas; sin embargo, un aspecto importante que viene a la mente de cada uno cuando se habla de Responsabilidad Social es: ¿Con quién es socialmente responsable la organización? ¿Bajo qué valores y comportamientos se rige un proyecto de Responsabilidad Social? ¿Cuál es la huella que marca la Responsabilidad Social en la Cultura Organizacional? (Parra, 2006, pág. 28)

Por tales motivos y basándose en el estudio planteado, este contribuirá a conocer la definición de Responsabilidad Social, de Cultura Organizacional y cómo se integran cada una de ellas en las organizaciones, ya que ambos se han convertido hoy por hoy en un factor estratégico dentro de las mismas y que además se han transformado en un producto social que va mucho más allá del aspecto lucrativo, sino también es un binomio que integra el aspecto social tanto de los intereses internos como los externos de la organización,. (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2006, pág. 4)

De esta forma, esta investigación aportará al estudio y análisis de la relación de Responsabilidad Social y Cultura Organizacional de una manera más amplia, identificando cuáles son las características que integran a cada uno de los aspectos ya mencionados y cómo son desarrollados dentro de Arca Continental Ecuador.

De igual manera esta investigación permitirá enfocar y entender de qué manera el binomio estratégico (RS y CO) crea necesidades en las organizaciones en cuanto a proyectos de Responsabilidad Social y así vincularlos con los principios éticos, señalados anteriormente y los valores inicialmente establecidos por la organización.

Por las razones anteriormente citadas, es importante señalar que el interés puesto en manifiesto en los últimos años por la Responsabilidad Social Organizacional, ha permitido que se desarrollen prácticas en pro de una mejor calidad de vida de todos los que integran una organización. Por lo tanto, el presente análisis permitirá afirmar la idea que en la actualidad las organizaciones deben proponer acciones concretas para asumir las dificultades sociales internas y externas como una verdadera oportunidad de alinear la Cultura Organizacional, es decir, los valores, comportamientos y objetivos propuestos en la organización.

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar el impacto de los proyectos de Responsabilidad Social empresarial en la Cultura Organizacional de Arca Continental Ecuador.

Objetivos Específicos

- Analizar la influencia en la Cultura Organizacional en los proyectos de Responsabilidad Social.
- Identificar los aportes de los proyecto de Responsabilidad Social en la Cultura Organizacional de Arca Continental Ecuador.
- Conocer los beneficios de los proyectos de Responsabilidad Social en la organización.

METODOLOGÍA

El tema será analizado a partir de una amplia revisión bibliográfica y documentos empresariales, que permita desarrollar y vincular los temas de Responsabilidad Social y Cultura Organizacional, con el objeto de conocer las características, beneficios y herramientas de gestión para la elaboración de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial. Así también se recolectará información propia de la organización para conocer cuáles son las características de la misma.

A su vez, en la siguiente investigación se realizarán grupos focales y entrevistas como también diseño y aplicación de encuestas, en los cuales se permita conocer según el universo establecido, los datos necesarios para el desarrollo del tema a analizar, considerando a la empresa y sus trabajadores como principal objeto de estudio.

Fuentes de Investigación

Como se mencionó anteriormente la investigación contará con el estudio y análisis de diversos textos especializados en el tema que aporten con el objeto de estudio. Estas

herramientas de investigación serán primordialmente, libros, artículos y documentos empresariales en relación a la Cultura Organizacional y a Responsabilidad Social.

Asimismo, como ayuda en la investigación, las técnicas utilizadas serán las entrevistas, las cuales estarán realizadas a los directivos de la organización y a los funcionarios encargados de los temas a analizar. Además las encuestas, permitirán conocer a profundidad de qué manera son tratados los temas de Responsabilidad Social y Cultura Organizacional en la empresa; para esto se tomará como referencia al 100% de la organización, puesto que por tratarse de los valores y principios organizacionales, es importante conocer el impacto que tiene cada individuo en la organización con respecto al tema. Por último, se realizarán grupos focales de aproximadamente 5 personas por área y mediante el método de observación identificar la participación activa de los trabajadores con respecto al proyecto de Responsabilidad Social.

CAPÍTULO 1 RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.1 Origen y evolución

El desarrollo del concepto de Responsabilidad Social, parte de los planteamientos de economistas clásicos que eluden cualquier tipo de función social en la organización, la cual según su concepción debía preocuparse exclusivamente por obtener beneficios y riqueza dentro de la organización que favorezcan a los inversores y además cumplir con la legalidad impuesta a las organizaciones. (DePelekais & Rene, Hacia una Cultura de Responsabilidad Social, 2007)

A partir de este planteamiento, los recursos destinados a fines sociales o medioambientales van en detrimento del beneficio económico y deben ser aprobados por los accionistas en función de su impacto sobre los costos y gastos de fabricación. Así, se produce una definición precisa hacia la creación de riqueza futura, preocupándose del entorno para el propietario, y que el destinar recursos fuera de este objetivo principal es irresponsable por parte de los administradores de la misma.

No obstante el término Responsabilidad Social, según Fontaneda (2007), surge en a raíz de distintos conflictos bélicos, entre ellos el del *apartheid*, el cual fue un conflicto de segregación racial, sucedido a finales de los años cincuenta, como símbolo de una sucesión de discriminación política, económica, social y étnica. Fue llamado así, porque significa "separación" en afrikáans, hablada principalmente en Sudáfrica y Namibia.

Este sistema consistía básicamente en la división de los diferentes grupos raciales para promover el "desarrollo", en cual se instauró todo tipo de leyes que cubrían, en general, aspectos sociales. Se hacía una clasificación racial de acuerdo a la apariencia, a la aceptación social o a la ascendencia. Este nuevo sistema produjo revoluciones y resistencias por parte de los ciudadanos afro descendientes del país. (Wikipedia, Apartheid. Internet http://es.wikipedia.org/wiki/Apartheid. , 2011)

Por tales motivos, despierta el interés en los ciudadanos al creer que trabajando en determinadas empresas, estarían colaborando con el mantenimiento de regímenes políticos o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. Ante

esta situación la sociedad comienza a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

Desde entonces la Responsabilidad Social toma fuerza en el ámbito organizacional, pues a partir de los años 80, el empresario no solo debía tener en cuenta al accionista sino que además estaba en la obligación de considerar a todos los grupos de interés como: clientes, trabajadores, proveedores y la sociedad.

Esta visión, va en la línea con los principios contenidos en el enfoque de calidad total; de igual forma, a finales de la década se inicia la promoción del respeto al medio ambiente como principio de sostenibilidad, el respeto a los derechos laborales, la higiene y la seguridad en el ambiente de trabajo, y en un sentido más general y universal, al respeto de los derechos humanos, generándose el desarrollo de la ética organizacional como un modelo de gestión.

En cuanto a la Responsabilidad Social Organizacional, esta se remonta al siglo XX en el marco del cooperativismo y el asociacionismo, los cuales buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. De allí, que al hablar de responsabilidad, refiere responder por cada uno de los actos que se ejecutan; sin embargo, la Responsabilidad Social, implica mayor profundidad, pues viene dada por la interacción de la organización con los diferentes sujetos que se relaciona, tanto interna como externamente. (DePelekais & Aguirre, Hacia una Cultura de Responsabilidad Social, 2007)

1.2 Definiciones y conceptos

La Responsabilidad Social en las organizaciones es entendida de diversas maneras. La mayoría de las definiciones entienden este concepto como la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores. Sin embargo, es difícil presentar un concepto uniforme de este, aún cuando existen semejanzas entre varios autores.

Algunas posturas explican que el tema de RS, va más allá del cumplimiento legal y la obtención de recursos estrictamente económico, trabajando de manera sustentable, vinculándose con la comunidad, respetando los derechos humanos y trabajando con ética y valores.

Chacón (2001):

> "(…) La Responsabilidad Social es la integración voluntaria por parte de las empresas acerca de las preocupaciones sociales y morales en sus operaciones comerciales con sus interlocutores (DePelekais & Aguirre, 2007)

Baterman (2001):

> "(…) La Responsabilidad Social se la puede definir como la obligación hacia la sociedad por las empresas, en la cual aquellas con categoría de socialmente responsables logran maximizar sus efectos positivos sobre la sociedad y minimizar sus efectos negativos." (DePelekais & Aguirre, 2007)

Certo (2001):

> "(…) La Responsabilidad Social es la obligación que tiene la gerencia de tomar acciones para proteger y mejorar tanto el bienestar de la sociedad, entendida como un todo, así como también los intereses de la organización" (DePelekais & Aguirre, 2007)

Freeman (1983):

> "La Responsabilidad Social hace bien a muchas personas, a algunas, por obligación a otras, de modo más o menos involuntario. Y debe hacer bien a ciertos colectivos, en virtud de su obligación de contribuir al bien común, que va desde el bien común de la propia empresa hasta el de la comunidad local, el país y toda la humanidad, también la futura." (Cancino & Morales, 2012)

En contraposición a los conceptos anteriores, existen distintos autores que mantienen la idea que la responsabilidad social debe mantenerse bajo un régimen económico que busca ser rentable para los accionistas, entregar buenos trabajos a los empleados y producir productos de calidad para los clientes, y que el destinar de recursos sea exclusivamente para el propietario.

Freedman (1970)

> "La responsabilidad social debe recaer directamente en los individuos en sí, y no en las empresas propiamente tal. La Responsabilidad Social entendida como una forma de generar bienestar más allá de las fronteras de la empresa no corresponde en ningún caso una obligación para la empresa ni tampoco un beneficio para ella" (Cancino & Morales, 2012)

Murray, K. y Montanari, J. (1986)

> "Las actividades de Responsabilidad Social Empresarial deben ser generadas para obtener un efecto positivo sobre la reputación empresarial, por lo que el desarrollo de actividades socialmente responsables se justifica sólo en la medida que generen un retorno asociado a mejoras en la marca de una empresa" (Cancino & Morales, 2012)

Lizt, R. (1996)

> "(…) proceso de percepción, deliberación y capacidad de adaptación para definir recursos y capacidades sociales que pueden generar ventajas competitivas para las empresas. Es decir, la idea fundamental de esta vertiente es que existen capacidades dinámicas, con las cuales se pueden crear nuevos recursos, modificarlos, combinarlos o integrarlos, para evolucionar y crear nuevas estrategias generadoras de valor." (Cancino & Morales, 2012)

1.3 Ventajas y desventajas

Según Cox y Dupret (2001) existen diversas ventajas y desventajas que genera la responsabilidad social en las organizaciones y en la sociedad.

1.3.1 Ventajas

Para la empresa:

La Responsabilidad Social estimula la productividad de los trabajadores, puesto que, las iniciativas tomadas por la organización en pro de los trabajadores, estimulan el desarrollo de la producción en un período de tiempo mínimo. Además, la revisión de experiencias exitosas y distintos estudios realizados en cuanto al tema, han contribuido para conocer que el ausentismo laboral se ha reducido notablemente.

Asegura mayor satisfacción de los clientes, ya que las empresas en la actualidad logran mejorar su funcionamiento y atención tanto interna como externa, manteniendo un personal altamente motivado y además identificado con la organización en cuanto a sus valores, hábitos y costumbres organizacionales. De esta forma, los miembros de la organización están debidamente capacitados para brindar un servicio de calidad a sus clientes y proveedores.

Una empresa socialmente responsable tiene la ventaja de mejorar su condición en cuanto a la imagen y reputación empresarial; con esto se refiere a que los clientes, en su mayoría tienen especial preferencia por las organizaciones cuyos intereses están comprometidos con el respeto de valores medioambientales y sociales, los cuales optimizan la productividad y además la reputación e imagen corporativa.

La disminución de costos es otra de las ventajas que genera la Responsabilidad Social, ya que la flexibilidad en las condiciones de trabajo permite una reducción del espacio del trabajo y consecuentemente permite reducir costos en la producción. Además las políticas para el bienestar y la salud de los funcionarios generan también reducción de ciertos costos como visitas médicas, medicación, estadías hospitalarias, entre otros. (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2006, pág. 26.)

Asimismo, el cumplimiento de leyes y reglamentos está dentro de este margen, pues las empresas que respeten las leyes y reglamentos en su campo de acción, y adicionalmente tengan establecidas políticas sobre la diversidad medioambiente laboral, reducen el riesgo de ser perseguidas judicialmente y de pagar altas y costosas multas. Las empresas socialmente responsables pueden reducir otros riesgos de persecución y sanción legal en materias penales medioambientales y laborales. ((DePelekais & Aguirre, Hacia una Cultura de Responsabilidad Social, 2007, pág. 23)

Para la lucha contra la pobreza, las organizaciones que hacen participar a los trabajadores y accionistas en la prosperidad que han contribuido a generar, apoyan las iniciativas valiosas de la comunidad mediante cantidades de las utilidades de las organizaciones, expanden y mejoran las operaciones de la empresa, contribuyendo con ello a la creación de empleos, a la satisfacción de necesidades y a la creación de riquezas en la comunidad.

Otro aspecto de gran relevancia es la contribución al cambio, puesto que las empresas deben aportar su contribución al desarrollo de la sociedad, asegurando para ello una remuneración adecuada, seguridad, salud, y educación a sus trabajadores, con lo cual favorece el desarrollo social organizacional.

La preservación del medio ambiente, se ha convertido, en los últimos años en un aspecto de gran importancia, pues las organizaciones están desarrollando prácticas y actividades con el fin de cuidar el medio ambiente, el patrimonio común que debido al desarrollo económico y social, crea impactos nefastos sobre el medio ambiente.

1.3.2. Desventajas. De igual manera, Cox y Dupret (2001) destacan algunas desventajas de la responsabilidad social.

La Responsabilidad Social puede llegar a generar controversia, debido a que sus valores van en sentido opuesto al individualismo, el cual sugiere que tanto los individuos como las organizaciones deben ser capaces de perseguir sus propios intereses con un mínimo de interferencia de terceras partes.

Asimismo otra desventaja, es que la RS puede llegar a provocar que sea eliminada del negocio de empresas competidoras que son más eficientes. Estas organizaciones más rentables son capaces de ofertar precios más reducidos, ya que los costos de la Responsabilidad Social no se suman a los de producción.

De igual forma, mayor quehacer por la implementación de políticas de Responsabilidad Social, se transforman en la preocupación más importante de la empresa, ya que la dirección debe darle una alta prioridad, lo cual hace que no deba olvidarse de otras que también son importantes, como competir de forma exitosa en el mercado. (Cira, 2007)

1.4 Beneficios

La responsabilidad social trae a las empresas una serie de beneficios, entre ellos algunos generales, como también los beneficios en cuanto a la competitividad, imagen corporativa y rentabilidad, los cuales serán explicados a continuación.

1.4.1 Generales

- Contribuye a mejorar el desempeño social de la empresa, racionalizando la distribución de sus recursos destinados a acciones sociales.

- Mejora la imagen social de la empresa haciéndola más competitiva en términos de ventas, credibilidad, sustentabilidad, entre otros.

- Permite llegar a constituir un documento de convergencia y consenso para el inicio de un proceso de dialogo con un público más amplio (accionistas, otras empresas, clientes, consumidores, proveedores, acreedores, organizaciones de sociedad civil, organismos no gubernamentales, comunidad local, ambientalistas, entre otros), convirtiéndola en actor relevante de un proceso de desarrollo social sustentable y concertado.

1.4.2 Competitividad. El termino competitividad es muy utilizado en cuanto al tema organizacional, ya que es "la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio- económico" (Schaeffler, 2006)

Bajo este concepto es importante señalar que la Responsabilidad Social, es hoy un factor de competitividad no sólo entre empresas, sino también entre ciudades y países, ya que buscan posicionarse en el mercado como nuevos bloques comerciales.

Por ello, en la actualidad si las empresas practican la Responsabilidad Social, estará percibido positivamente ante los clientes, y contribuirá para la mejora de su imagen y de igual forma aumentar su participación de mercado.

> "La Responsabilidad Social Empresarial puede ayudar a ser más competitivo y obtener resultados positivos, no sólo en la faceta económica, sino también en aspectos fundamentales para la supervivencia, la permanencia de la empresa en el mercado y el éxito a largo plazo, como son, la confianza de mercado, la reputación, la fidelidad y una imagen positiva frente a la sociedad" (DePelekais & Aguirre, Hacia una Cultura de Responsabilidad Social, 2007, pág. 26)

Con el concepto señalado, es evidente que la Responsabilidad Social representa un modelo de gestión económicamente eficiente y además humano que fomenta la competitividad y que establece un comportamiento sólido y sostenible con el entorno social y medioambiental.

1.4.3 Imagen corporativa. La imagen corporativa al igual que la competitividad es una herramienta importante como beneficio de la Responsabilidad Social, que "la imagen corporativa está referida al hecho cierto de cómo se percibe una empresa", (Costa, 2004) de tal modo que esta se convierta en el todo de la organización; es decir, en el origen de la comunicación organizacional como también de la gestión empresarial, ya que este puede evaluar y distinguir el comportamiento de la organización.

Asimismo, la imagen de las organizaciones permite percibir a la organización desde otro punto de vista que no sea puramente económico; la imagen corporativa es el perfil de una nueva mentalidad de la empresa que busca también integrase a la sociedad, de tal manera que los públicos de la organización tengan una idea global y efectiva acerca de sus productos, sus actividades y su conducta laboral.

> "La imagen de producto genérico se refiere a la imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general, más allá de las marcas o empresas. La imagen del sector empresarial hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en que se encuentra una organización y, por lo tanto, influye de forma específica en la imagen de la empresa (…)" (Costa, 2004, pág. 18)

Por tanto, es importante señalar que la imagen corporativa es la herramienta más valiosa dentro de la organización, puesto que es la reputación y el valor ante los clientes. Mediante este concepto, la organización mantendrá la diferenciación ante las demás organizaciones, como también su posicionamiento en el mercado; sin embargo, la empresa tiene que contar también con cambios que le permitan actualizar y dar continuidad a sus productos o servicios, ya que actualmente los consumidores están interesados por la forma en la que las organizaciones operan, pues debido a los cambios sociales y medioambientales, los clientes buscan organizaciones socialmente responsables y que mantengan un nivel ético en la producción y elaboración de sus productos y servicios.

1.4.4 Rentabilidad. La rentabilidad de la organización se cuantifica positiva o negativamente y de esta manera se decide si la empresa continua o no en una sociedad. La Responsabilidad Social y la rentabilidad han desarrollado un binomio estratégico dentro de las organizaciones, ya que una organización que no practique la responsabilidad social es menos rentable que aquellas que si lo hacen.

1.5 La Comunicación y la Responsabilidad Social

La Comunicación junto con la Responsabilidad Social mantiene un grado de relación importante, ya que ambas permiten el desarrollo ético y sostenible de una compañía a través de apropiados canales de diálogo entre clientes y accionistas para informar la acción social y estrategias de la empresa en cuanto a los proyectos socialmente responsables; no obstante es necesario conocer el significado de cada uno de ellos con el propósito de comprender de mejor forma el presente apartado.

Comunicación Organizacional

> "Proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo" (Wikipedia, 2012)

Responsabilidad Social

> "(…) la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad -ya sea como individuos o como miembros de algún grupo- tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. El concepto introduce una valoración -positiva o negativa- al impacto que una decisión tiene en la sociedad." (Wikipedia, Responsabilidad Social, 2012)

La comunicación en las organizaciones integra, tanto dentro como fuera, todas las formas de información, y a su vez tiene el propósito de fortalecer y fomentar la identidad e imagen corporativa de la misma, ya que reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla a todos quienes directa o indirectamente forman parte de la organización.

Así, la Responsabilidad Social integra a la comunicación en las organizaciones, demostrando una imagen positiva de la empresa frente al público interno como externo, desarrollando prácticas éticas y socialmente responsables que permitan el crecimiento

de la empresa. De esta forma la comunicación, genera distintas oportunidades de desenvolvimiento en las relaciones que mantiene la organización.

Asimismo, la comunicación en las organizaciones direcciona a la organización hacia sus objetivos, que se logren establecer relaciones sólidas y duraderas con todos los *stakeholders.* De esta manera, la Comunicación Organizacional permite que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, sus funciones y actividades se amplíen y no se limite a otorgar información a sus trabajadores, ya que existen diversos grupos de interés externos por los cuales se beneficia la organización, por tal motivo, es indispensable informar sobre la importancia de la organización con respecto al tema de RS y así se reflejen buenas prácticas de trabajo, y que a su vez, la identidad e imagen corporativa se fortalezcan.

> "Sólo a través de la comunicación se puede crear una relación fundada en valores comunes que genera confianza, estructura los modos de pensamiento, impone conductas y cohesiona comportamientos (...)" (Espinosa, 2012)

El informar adecuadamente sobre los acontecimientos de la organización consiste en llevar una oportuna y coherente estrategia comunicacional en la organización, de tal forma que a través de estos, en este caso la Responsabilidad Social y sus proyectos, se brinde una óptima imagen y reputación, la misma que refleje confianza, sostenibilidad, sustentabilidad, voluntad, comunicación y comprensión entre la organización y sus audiencias.

Respecto al tema, la contribución de la Comunicación en las organizaciones es primordial para el fortalecimiento de prácticas éticas y responsables con la sociedad, es necesario que se controlen diversos procesos de reorganización empresarial y a su vez, se mantenga clara la filosofía de la misma, ya que de esta forma se podrán tener relaciones favorables con la comunidad en la que se opera interna y externamente.

Además, es indispensable que la comunicación organizacional promueva la calidad de vida de quienes conforman la organización, con el fin de desarrollar buenas prácticas y relaciones laborales, y que mediante la RS se permita generar una transformación cultural que envuelva a todos aquellos que conforman la empresa y que establecen

relaciones con ella, generando una serie de actitudes y actividades que benefician a la comunidad y la empresa.

1.6 Dimensiones de la responsabilidad social

1.6.1 Dimensión interna. Existen distintos aspectos que permiten evaluar las prácticas de Responsabilidad Social que afectan a la empresa; los trabajadores y la inversión de los recursos humanos es el primer factor; asimismo, la salud y la seguridad, la gestión de cambio y demás actividades sustentables para el medioambiente. De esta forma abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

- **Gestión de talento humano**

La gestión de talento humano trabaja con indicadores que están vinculados al desarrollo permanente de la empresa, ya que permite que los trabajadores sean debidamente cualificados y de esta forma mejorar la información al interior de la empresa, incluyendo así el aprendizaje permanente, responsabilidad en los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad del talento humano, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo.

- **Salud y seguridad en el lugar de trabajo**

Tradicionalmente, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo se han abordado sobre todo mediante instrumentos legislativos y medidas ejecutorias. Sin embargo, la tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa.

En este sentido, se deben diseñar indicadores que permitan conocer las acciones voluntarias complementarias de la normativa y las actividades de control de las

autoridades públicas y que tienen por objeto la prevención y el aumento del nivel de la salud y seguridad en el trabajo. (Verde, 2011)

- **Adaptación al cambio**

La adaptación al cambio permite crear indicadores que evalúen y accedan al cambio en la organización desde el punto de vista responsable, debido a que la organización a lo largo del tiempo, muchas veces debe atravesar por momentos en los que afronta un periodo de recesión económica, ajustes de productos y procesos productivos; en muchas ocasiones el ajuste más usual es el despido; sin embargo, según lo mencionado por el Libro Verde (2001) antes de tomar cualquier medida drástica acerca del cambio organizacional, primero es necesario realizar un estudio de su impacto en la sociedad; segundo, buscar fórmulas que eviten el despido y tercero, en caso de no haber solución, buscar agentes locales para la creación de nuevos empleos.

> "Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. En la práctica, la forma es a menudo tan importante como el fondo para el éxito de las reestructuraciones. En particular, conviene buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante una información y una consulta abiertas. Además, las reestructuración debe prepararse bien identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias y medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios." (Verde, 2011)

- **Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales**

En este ámbito, la gestión de los recursos naturales tiene consigo ventajas tanto para la empresa como para el medioambiente, pues para las organizaciones existen indicadores que permiten evaluar prácticas que actúen de una manera socialmente responsable con el medioambiente como son : la integración de actividades de cuidado ambiental, la reducción de gastos energéticos, la eliminación de residuos, la disminución de los insumos, los gastos de descontaminación , la reducción del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes. De esta forma las organizaciones se ven identificadas y recompensadas debido a la rentabilidad y competitividad por menor consumo de materias primas y contaminación ambiental. (Verde, 2011)

1.6.2 Dimensión externa. La responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además a los trabajadores y accionistas, varios interlocutores que trabajan en conjunto con las organizaciones: socios comerciales, proveedores y consumidores.

- **Comunidades locales**

La Responsabilidad Social abarca también la integración de las organizaciones en su entorno local que benefician a las comunidades locales cuando estas proporcionan empleo a sus habitantes, pagan salarios y prestaciones que garantizan el consumo local, además las organizaciones dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde estas operan.

Algunas organizaciones socialmente responsables están comprometidas con el mejoramiento de entidades en defensa del medio ambiente, ofrecimiento de plazas adicionales de trabajo, contratación de personas socialmente excluidas, ofrecimiento de guarderías a sus trabajadores, asociaciones establecidas con comunidades locales, actividades deportivas y culturales para los trabajadores y realización de donaciones benéficas para obras locales.

- **Socios comerciales, proveedores y consumidores**

Como parte de su responsabilidad social, se espera que las organizaciones ofrezcan en forma eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean. De esta forma las organizaciones establecerán relaciones duraderas con sus clientes y proveedores, centrando toda su organización en la comprensión de lo que estos desean y ofreciéndoles una calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superiores, obtengan mayores beneficios en cuanto a su rentabilidad y competitividad, como se mencionó en el apartado 1.4.

> "Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ésta, sino que afectarán también a sus socios económicos. En particular, este es el caso de las grandes empresas que han subcontratado una parte de su producción o servicios y que, por lo tanto, pueden haber asumido una responsabilidad social suplementaria por lo que respecta a dichos proveedores y a su personal, teniendo en cuenta que, en ocasiones, el bienestar económico de los proveedores depende

> mayoritariamente o totalmente de una única gran empresa." (Verde, 2011)

Las organizaciones deben ser consientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción.

1.7 Herramientas para la implementación de los proyectos de responsabilidad social.

Para la implementación de un proyecto de Responsabilidad Social es importante contar con instrumentos y condiciones que permitan desarrollar de manera eficaz, de tal forma que la gestión organizacional sea guiada por sus criterios básicos. Para ello, existen medidas por las que la empresa debe guiarse para el desarrollo de los proyectos socialmente responsables.

1.7.1 Autodiagnóstico. Para la implementación de un proyecto de RS es importante conocer la situación actual de la organización con respecto este junto a sus políticas y valores organizacionales, para conocer de qué manera la organización actuará frente a un conflicto tanto interno como externo. Es importante además, que los trabajadores y los grupos interdependientes de la organización conozcan los valores y principios éticos sobre los que se sustenta la actividad empresarial.

- Análisis del punto de partida.
- Identificar, sistematizar y conocer las necesidades de los grupos de interés.
- Definir las responsabilidades asumibles.

1.7.2 Elaboración de un plan de actuación. En cuanto a la elaboración de un plan de responsabilidad social es imprescindible formular objetivos para la implementación, de tal forma que orienten la actividad a realizarse. Así también, la delimitación del aspecto en el que la organización va a actuar es importante, ya que como se mencionó anteriormente, las organizaciones cuentan con distintos grupos de interés, internos y externos; por tanto se debe conocer el aspecto a tratar con respecto a motivos de carácter económico, social y medioambiental, siguiendo con la elaboración del plan de

actuación, el cual determina la forma como se va a realizar el proyecto de responsabilidad social. Por último, es necesario tomar un tiempo determinado que permita conocer el inicio y finalización del plan de actuación de tal forma que todas las medidas sean implantadas correctamente.

1.7.3 Aplicación de medidas socialmente responsables. Las dimensiones de la organización son un factor importante en este punto, puesto que las organizaciones tienen el derecho y poder de realizar planes de actuación dentro o fuera del mismo. Para esto, es importante conocer cuáles son las medidas en las cuales puede actuar la Responsabilidad Social.

Ámbito social

Personal empleado

- Equilibrio entre la vida personal, familiar, laboral.
- Igualdad de oportunidades.
- Salud y seguridad en el trabajo.
- Salario y prestaciones.

Entorno local

- Creación de puestos de trabajo.
- Apoyo a proyectos y actividades de la comunidad.
- Adaptación de las instalaciones para personas con movilidad reducida.

Ámbito medioambiental

Entorno local

- Ahorro de agua y eficiencia energética.
- Gestión correcta de residuos.
- Reciclaje.

Proveedores

- Certificaciones ambientales.
- Productos no nocivos para la salud y medioambiente.

Ámbito económico

Clientes

- Seguridad de los productos.
- Satisfacción de los clientes.
- Publicidad ética.

Proveedores

- Información transparente y veraz.
- Alianzas de cooperación duraderas.

1.7.4 Evaluación del plan de actuación. Es importante conocer las medidas aplicadas y su eficacia dentro del campo organizacional; determinar hasta qué punto ha sido efectivo o no. Para ello se debe realizar una evaluación que será dada a conocer a los grupos de interés, de tal forma que se analicen cuáles son las debilidades y fortalezas de la implantación del proyecto de Responsabilidad Social, para así conseguir un proceso en mejora continua, tanto para la organización como para los grupos de interés. (FUNDESA, 2011)

1.8 Responsabilidad social: práctica de gestión diaria en las organizaciones

La Responsabilidad Social en la actualidad es un tema de gran relevancia, pues las organizaciones se han preocupado por la creación de programas de Responsabilidad Social hacia el interior y exterior de ellas, ya que a partir de estos se construye un significado de lo que deben hacer las organizaciones con respecto a la búsqueda del desarrollo sostenible no sólo en el ámbito económico sino también social y medioambiental, promoviendo prácticas responsables de gestión que incluyan los recursos humanos.

Por ello, las organizaciones han adoptado integrar a la Responsabilidad Social como práctica diaria en la organización, ya que de este modo contribuyen a un cambio positivo, y así las organizaciones socialmente responsables mantienen su competitividad, rentabilidad e imagen corporativa dentro del mercado.

1.8.1 Papel frente a los actores involucrados. La Responsabilidad Social actúa frente a los grupos involucrados de manera que junto con la organización se alineen alrededor de los valores compartidos, uniéndose a una misión común y personas comunes, logrando resultados eficaces que vayan acorde con la cultura organizacional. En este ámbito, los valores organizacionales cumplen un rol esencial, puesto que solo a través de ellos "(…) identifican y reproducen actitudes y concepciones encontradas en los cimientos de la dinámica cultural y de las actividades sociales, derivando así una Responsabilidad Social." (Siliceo, Casares, & González, 2008, pág. 5)

De igual manera, la organización socialmente responsable se mueve según la conciencia y promueve la necesidad de justificar los actos; para ello, muestra un valor indispensable dentro de la organización, puesto que permite el desempeño en cuanto a su actuación con los clientes, proveedores, comunidades y los distintos grupos involucrados, ya que la organización que no es socialmente responsable y que no se preocupe por los grupos de interés, favoreciéndolos en cuanto a las medidas de Responsabilidad Social a través de sus valores, no es capaz de perdurar en el tiempo. (DePelekais & Aguirre, Hacia una Cultura de Responsabilidad Social, 2007, pág. 80)

1.8.2 Necesidad en las organizaciones. La actuación socialmente responsable en las organizaciones es uno de los factores esenciales dentro de la misma, pues en la actualidad la Responsabilidad Social junto con distintos factores organizacionales como la cultura, la ética, los trabajadores y el capital intelectual, se han convertido el activo principal de la organización, ya que estas se preocupan por la necesidad de innovación y mejora continua en todos los aspectos.

Por tal motivo, la necesidad de la responsabilidad social está en que las organizaciones deben adquirir una actitud que permita contribuir a las expectativas y requerimientos de los productos y servicios ofrecidos por la organización, de tal forma que la responsabilidad de la organización sea ser efectiva con la sociedad y el medioambiente. Surge también la necesidad de búsqueda del bienestar de los seres humanos, tanto de los que están directamente involucrados como las próximas generaciones.

CAPÍTULO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes

La cultura organizacional a través del tiempo ha sido considerada únicamente como un medio para coordinar y controlar a un grupo de personas dentro de la organización. Sin embargo, en la actualidad este término se ha ampliado y ha llegado a formar una mezcla de rasgos y distintivos dentro de la organización; hoy en día la cultura organizacional engloba también modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias propias de la organización. (Ritter, 2008, pág. 57)

Adicionalmente, la cultura organizacional se manifiesta en los valores y los principios que predica y practica la organización, en sus estándares éticos y sus políticas oficiales, en las relaciones de interés, y a su vez, en la forma en que se trata a los miembros de la organización, sindicatos, accionistas, vendedores y comunidades con las que se relaciona la institución. La cultura se refleja en las tradiciones, en sus prácticas de supervisión, en las actitudes de los trabajadores, en las políticas y en las relaciones que impregnan el ambiente de trabajo como la "química" y las "vibraciones", todas estas se combinan entre sí para formar y definir la cultura de una organización. (Arthur, 2001, pág. 89)

Por su parte, el origen de cultura organizacional se remonta en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, (1880); para este período la cultura dentro de las organizaciones tenía poca importancia; sin embargo, a partir de entonces esta toma lugar importante en las instituciones, con la finalidad de que estas tengan mejor actividad dentro y fuera de las mismas, de tal forma que sean más eficientes, logren los objetivos planteados como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. (Ritter, 2008, pág. 58)

No obstante, a partir del siguiente siglo, las organizaciones se ven como individuos, ya que son consideradas como un ente que mantiene identidad y personalidad propia, debido a que estas pueden ser rígidas, flexibles, poco amistosas, serviciales, innovadoras y conservadoras, permitiendo que se creen relaciones participativas y

corresponsables, que no se veía antes, debido a que las relaciones eran autoritarias y de poder.

A partir de los años 50, cuando la organización se institucionaliza, asume una vida propia, independiente de cualquiera de sus miembros, trascendiéndolos y adquiriendo un valor intrínseco y no sólo por los bienes y servicios que produce. Al institucionalizar una organización se crea la base de entendimiento común entre los integrantes sobre lo que es un comportamiento correcto y fundamentalmente significativo. (Ritter, 2008, pág. 58)

Posteriormente, se comienza a aceptar este hecho, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización, ya que determina la forma como funciona una empresa, reflejándose en las estrategias, estructuras y sistemas. Por lo tanto, la cultura organizacional ha sido considerada como la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción, de tal manera, que sea aprendida y compartida por los integrantes de la empresa con el fin de solventar los conflictos que se presentan y fundamentalmente para la gestión empresarial.

Hoy en día el término cultura se ha convertido en una expresión de actualidad, cada vez se habla más de la necesidad de generar culturas participativas y colaborativas en el funcionamiento de las organizaciones; con ello las organizaciones crean una cultura de calidad, servicio, productividad y eficacia en la consecución de sus objetivos, y a su vez hace que el trabajo en equipo y la coordinación de funciones se conviertan en elementos esenciales para la buena calidad del desarrollo organizativo. (Díaz, 2011)

2.2 Definición

Para dar un significado de Cultura Organizacional más de un teórico coincide en que la esta es entendida como la manera en que actúan los integrantes de un grupo de personas dentro de la organización, y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos dentro de la misma. A continuación se presentan algunas definiciones establecidas por diversos teóricos acerca de la cultura organizacional que servirán para conocer la esencia del tema, y a su vez mediante los conceptos, ubicar la importancia de este en el análisis respectivo.

Kotter (1995)

> "(…) es el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años." (Ritter, 2008, pág. 53)

Schein (1991)

> "(…) el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización." (Ritter, 2008, pág. 53)

Certo (2001)

> "(…) es un conjunto de valores y creencias compartidas que tienen los miembros de una organización respecto al funcionamiento y a la existencia de su organización." (Samuel, 2001, pág. 48)

Daniels (2000)

> "(…) consiste en un conjunto de normas adquiridas, basadas en actitudes, valores y percepciones, todo ello en el contexto de cualquier sociedad u organización" (John, 2006, pág. 22)

Hill (1996)

> "(…) la cultura organizacional puede definirse como la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios." (Charles, 1996, pág. 14)

Chiavenato (1998)

> "(…) la cultura organizacional la configuran el conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. (Chiavenato, 2008, pág. 636)

Valladares (1995)

> "(…) la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. (Chiavenato, 2008, pág. 636)

Siliceo (2000)

> "(…) la cultura organizacional es la verdadera fuerza vital de una empresa, las máquinas y la tecnología son tan solo los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos." (Ritter, 2008, pág. 55)

2.3 Funciones de la cultura dentro de las organizaciones

La cultura organizacional cumple numerosas funciones dentro de las empresas, pues esta permite observar y considerar cómo funciona el comportamiento de sus miembros en dichas organizaciones, y que además refiere a un cúmulo de temas que trata de explicar, y predecir cómo se comportan bajo distintas circunstancias tanto las organizaciones como las personas que la conforman. A continuación se muestran las funciones de la cultura organizacional que para Robbins (1988) son importantes en el desarrollo corporativo y que conllevan un sentido de identificación, integración, coordinación y motivación para todos quienes forman parte de la organización como también para mejorar la estabilidad del sistema social, del éxito interno y externo de la misma.

2.3.1 Identificación. La identificación en la organización es un factor de gran relevancia, que hace de la cultura organizacional la "personalidad de la organización", puesto que además de poseer un carácter específico; cada empresa u organización tiene un perfil de personalidad propia, creando el potencial entre los trabajadores, reconocimiento por parte de terceros y así, la identificación para los miembros propios de la organización, de tal forma que exista un sentido de pertenencia entre trabajador – empresa.

Adicionalmente, la identificación o identidad organizacional es la conciencia de la empresa, es decir, el conocer o saber qué es la empresa y quiénes son los sujetos que la integran, sus fuentes de acción u operaciones, además, es aquella memoria que se hereda del pasado y que es la responsable de las decisiones de las que dependen el presente y parte del futuro. (Siliceo, Casares, & González, 2008, pág. 89)

2.3.2 Integración. Otra de las funciones de la cultura organizacional es el consenso de los supuestos básicos, valores organizacionales, normas, interacciones, símbolos, subculturas, infraestructura, clima organizacional, y el entorno que se manifiestan y forman parte de la función integradora, pues a través de este, la cultura reafirma el entendimiento básico común dentro de la organización. En él se podrá determinar qué une a los funcionarios a la organización, como también la forma de interactuar unos con otros, y hacia qué o para qué están entendiéndose mutuamente.

Los indicadores anteriormente expuestos crean también grandes direcciones que marcan el sistema cultural de la organización, orientándola a la realización de actividades dentro de la misma, de tal forma que la cultura organizacional forme una gran fuerza interna entre sus miembros y la empresa.

2.3.3 Coordinación. Asimismo, existe también la coordinación, la cual permite delegar y organizar los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y de los valores establecidos, respondiendo al qué y cómo se deben realizar las actividades en cada una de las áreas. Esta función, además, permite alinear dichos valores y normas organizacionales con la finalidad de crear un "piloto automático"; es decir, con la función coordinadora se establece mayor libertad de acción en la toma de decisiones, por lo tanto alivia la presión en las decisiones de los gerentes y autoridades de la organización.

2.3.4 Motivación. Por su parte, una de las herramientas laborales más importantes dentro de las organizaciones es la motivación, ya que este aumenta el desempeño de los trabajadores, proporcionando incentivar a quienes lleven a cabo sus actividades de manera eficiente. Este aspecto tiene sentido mediante la cultura organizacional, debido a que da sentido al trabajo, por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior o exterior de la organización.

> "La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo…Hoy día, es un elemento importante en la administración del personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable." (Galeón, 2012)

Mediante los valores y normas expuestas en la organización, la producción, lucrativa o no de la misma, puede ascender o descender según el comportamiento de los individuos que la conforman, de modo que de este dependa el bien o mal, el éxito o fracaso de la organización, debido a que la motivación laboral va más allá de normas y reglas establecidas, sino también por la influencia directa de factores como la personalidad del trabajador, su sistema de creencias y modos de vida; de tal forma que la motivación dependerá de la estimulación del medio y del mismo trabajador.

2.4 Características de cultura organizacional

De igual manera, Robbins (1988) considera que para formar una cultura organizacional completa, es indispensable tener y conocer las características necesarias para el éxito de la misma, y que además logre su excelencia. Para ello, es necesario mencionar cada una de ellas a continuación, y así verificar la relación que estas tienen con respecto a la organización. (Robbins, 1987, pág. 440)

2.4.1 Autonomía individual. Refiere el grado de responsabilidad, la independencia de los trabajadores de una organización, y de igual manera sus oportunidades y disponibilidad de tiempo para ejercer las iniciativas dentro de la misma. Este punto, supone la libertad de los individuos para ejecutar acciones de manera voluntaria y propia, para que el trabajador tenga la capacidad de crear tareas y tomar decisiones propias y de manera adecuada, de modo que las iniciativas sean definidas y controladas con base en las normas y decisiones que se toman, y que sean los mismos miembros de la organización quienes lo definan, con el objetivo de obtener una buena calidad de vida y de trabajo, además de la producción y sustentabilidad dentro de la organización.

2.4.2 Estructura. Al hablar de estructura, esta se refiere a todo aquello que forme parte del grado de las normas y reglas que rigen a la organización, y a todos los miembros de la misma, como también la calidad de supervisión directa, empleada por los funcionarios de rangos mayores, para vigilar y a su vez controlar las funciones y el comportamiento de los trabajadores.

Con respecto a este ámbito, la estructura dentro de la organización permite que la interacción entre los trabajadores y sus actividades sea de forma ordenada, basándose en las leyes y puntos establecidos por la organización, con el fin de obtener una cultura empresarial fuerte en la que sus objetivos y metas sean claramente definidos y alcanzados.

La estructura dentro de la cultura permite que los miembros de la organización tengan una percepción homogénea en cuanto a las tareas a realizar, para que se integren a su vez los valores que la conforman, por los cuales se rige la organización; este caso tiene

como consecuencia que se generen acciones concertadas, correctamente planeadas y realizadas.

2.4.3 Apoyo. Al referirnos a este punto, el apoyo es el grado de ayuda, cordialidad y afabilidad que existe entre quienes se encuentran en los rangos superiores de la organización y los demás trabajadores. En la cultura organizacional el apoyo es imprescindible, puesto que, en su mayoría, alcanzan una mejor calidad de trabajo, debido al soporte que existe entre sus miembros con respecto a la toma de decisiones y ejecución de proyectos para la organización.

Así mismo, el apoyo es considerado como la cooperación que existe dentro de la organización como también la reciprocidad entre trabajadores dentro de ella, es decir, que se puede considerar también existente en el intercambio de recursos, habilidades y servicios prestados, de tal manera que signifique un beneficio mutuo, obteniendo resultados positivos.

2.4.4 Identidad. El sentido de identidad en la cultura organizacional, se puede decir que este es la conciencia del sujeto, personal o colectivo de quien trabaja en la organización, debido a que, es una fuente de acciones y operaciones, es la memoria de la organización, la cual identifica acciones del pasado y hace que el presente esté reflejado en él para que el futuro de esta dependa de las acciones que se han tomado anteriormente.

Adicionalmente, la identidad es el grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que un grupo en particular, grupo de trabajo o campo de experiencia profesional, en el que las unidades de trabajo son animadas a funcionar de una manera coordinada y eficaz.

Por su parte, el grado de pertenencia es de gran relevancia dentro de la identidad en las organizaciones, ya que los trabajadores lo adquieren mediante beneficios que se obtienen en base a las normas, filosofía, y el sentimiento de identificación, lo cual permite que el trabajador mantenga una gran fuerza laboral, y que se obtenga mayor unión entre quienes la conforman para trabajar en pro de la organización, manteniendo un equilibrio entre empresa – trabajador, para así fortalecer el desempeño laboral, y

actividades sociales como productivas que involucren a todos quienes la conforman. (Valda, 2012)

2.4.5 Desempeño. Con respecto al desempeño, este facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, como también el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Además, mediante el desempeño laboral, se puede identificar el éxito en los trabajadores, para que se encuentre el perfeccionamiento, y que además se otorgue mayor dinámica en cuanto al talento humano, permitiendo que la organización obtenga éxito y efectividad en sus actividades. Por tal razón, en la actualidad es común que existan capacitaciones y programas de desarrollo, para tener un mejor desempeño en sus actividades.

La influencia del desempeño en la cultura organizacional es parte importante dentro del gobierno institucional, ya que esta se forma a partir de las creencias, valores y costumbres adquiridas dentro de ella, ya que son relevantes para los objetivos de la institución, y a su vez, pueden ser medidos en términos de competencias de cada uno de los trabajadores, su nivel de contribución y mayor estabilidad laboral, la cual es reflejada en los trabajadores como también clientes externos de la misma.

2.4.6 Tolerancia al conflicto. Con respecto a la tolerancia al conflicto, se puede tomar en consideración que esta característica es de gran importancia; para el autor, Robbins (1987) se ve presente en las relaciones entre compañeros. (Robbins, 1987) Sin embargo, es necesario tener una definición clara sobre lo que significa el término <<tolerancia>> y <<conflicto>> para situar de mejor manera esta característica dentro del marco de la cultura organizacional.

Para la Real Academia Española el término <<tolerancia>> es:

> "…una actitud equilibrada y objetiva hacia aquellos cuyas opiniones, prácticas, raza, religión, nacionalidad y demás características difieren de las de uno".

> También la define como "la disposición a ser paciente o indulgente frente a opiniones o prácticas de otros; liberarse de prejuicios o desmedida severidad en el juicio de comportamiento de otros." (Española, 2012)

De igual forma, tomando en consideración la definición del término <<conflicto>>, se puede señalar que es:

> "…en las relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios. Además el término alude al combate, lucha, pelea. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo." (Española, 2012)

Desde esta perspectiva, la tolerancia al conflicto implica mantener un equilibrio entre trabajadores, lo cual permita tratar libremente los problemas, críticas y dificultades de manera coherente, y que a su vez, exista un diálogo eficaz para la interacción de ideas y perspectivas entre quienes conforman la organización tanto interna como externamente.

Adicionalmente, el autor mantiene que la tolerancia al conflicto envuelve además el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias, ya que en los conflictos es necesario mantener una posición adecuada y abierta frente a las opiniones contrarias, de modo que se logre mediante una comunicación eficaz, la tolerancia a los problemas y conflictos de la organización. (Robbins, 1987, pág. 440)

2.4.7 Tolerancia al riesgo. Al referirnos a esta característica, Robbins (1987), mantiene que esta mide el grado en que se alienta y se motiva al trabajador a ser agresivo e innovador para que pueda correr riesgos frente a las actividades que se realizan dentro de la organización. Como el caso anterior, es indispensable conocer la definición del término <<riesgo>>, con el objeto de determinar de mejor manera el significado de la tolerancia al riesgo.

La Real Academia Española define al término <<riesgo>> cómo:

> "…contingencia o proximidad de un daño. Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro."

A partir de la definición obtenida, es importante señalar que para los trabajadores, es preciso que se tenga un carácter positivo, y que además se obtenga el compromiso que

se busca, mediante la creación y modificación, ya que esta implica la eficacia, y a su vez la sustentabilidad al momento de obtener peligros dentro y fuera de la organización.
Es indispensable que los trabajadores a tomen una posición adecuada frente a los peligros existentes en la organización, para que la tolerancia al riesgo, sea concebida como una disposición de convivir con el riesgo, y que así este se entienda como un beneficio tanto para la organización como para los trabajadores de la misma, según un contexto determinado.

2.5 Beneficios de Cultura Organizacional

La cultura organizacional es extensa, y en esta se encuentra la construcción colectiva de creencias y valores en los que se sustentan todas sus interacciones. Por tal razón, es necesario señalar algunos beneficios de cultura que el teórico Edgar Schein pone en consideración en su texto *La cultura empresarial y el liderazgo* (1982).

- Sirve de guía para la acción, y los niveles organizacionales sabrán cómo desempeñarse en sus roles.
- Otorga sentido a la acción, facilita la coherencia y ayuda a la unión de los elementos formales con los informales, a que tengan la misma dirección.
- Influye sobre el estilo de toma de decisiones y de pensamiento de una organización. La cultura establece la premisa para las decisiones.
- Los miembros de la organización saben claramente a qué pautas atener su accionar.
- Facilita la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.
- La cultura organizacional permite una mejor realización de los miembros de la organización.
- Es un complemento de la formalización, pues, cuanto más fuerte es la cultura organizacional menor es la necesidad de formalizar en base a reglamentos. (Schein, 1982, pág. 404)

2.6 Riesgos en la Cultura Organizacional

De otra parte, el teórico, Schein, en el texto enunciado*, La cultura empresarial y liderazgo* (1982), manifiesta que existen diversos conflictos y riesgos que una cultura

puede causar, lo cual tiene una gran influencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización tanto internos como externos.

- Puede producir resistencia al cambio, por su fortaleza se transforma en una fuerza conservadora del *statu quo*.[1]
- La cultura puede llevar a no considerar las nuevas señales del medio y hace que no se detecten los problemas, o a responder a los problemas en términos del pasado y no de presente.
- Puede ser destruida fácilmente por cualquier líder que realice cambios drásticos sin la capacidad suficiente para evaluar su efecto en la organización.
- Manifiesta estímulos del medio con conductas que responden a parámetros culturales superados.
- Exacerba conflictos ideológicos, en ocasiones religiosos. (Schein, 1982, pág. 405)

2.7 Tipos de cultura

Es importante acotar que existen ciertas diferencias en la orientación al control formal, los cuales se pueden presentar por diferentes tipos de organización, que van de carácter estable al flexible, y que además su foco de atención va de lo interno a lo externo. Sin embargo, las culturas vigorosas pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional. Para esta clasificación se encuentran los siguientes cuatro tipos de cultura.

2.7.1 Cultura burocrática. La cultura burocrática se caracteriza por tener fundamentalmente reglas claras, procedimientos de operación establecidos como una norma, y esquemas jerárquicos, debido a que en la organización la formalidad es valorada, pues en este tipo de cultura las normas de comportamiento apoyan a esta sobre la informalidad. Por su parte, los administradores se comportan como coordinadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas.

Asimismo, con respecto al cumplimiento de las reglas y procesos establecidos, estas están contenidas en manuales que se deben acatar junto con los procedimientos

[1] ***Statu quo:*** locución latina, que se traduce como «estado del momento actual», que hace referencia al estado global de un asunto en un momento dado. (Wikipedia, Statu quo, 2012)

anteriormente determinados por la autoridad, ya que junto con la responsabilidad, están claramente definidas en la cultura burocrática. (Ritter, 2008)

2.7.2 Cultura de clan. Entre los tipos de cultura se encuentra la de clan, la cual representa muchas combinaciones, ya sea en conjunto o de manera individual, las mismas que son reflejadas a través del comportamiento de los miembros de la organización, pues en esta se privilegian algunos atributos como, la tradición, el compromiso personal, y la lealtad; además de una amplia socialización, ya que esta se caracteriza por estar directamente involucrada a un prolongado y exhaustivo esfuerzo de integración entre los trabajadores, especialmente con los integrantes más antiguos, ya que fungen como mentores y modelos a seguir, permitiendo a su vez, garantizar la perpetuación de los valores establecidos en sucesivas generaciones de trabajadores.

Es importante acotar que la cultura de clan es de gran relevancia dentro de las organizaciones, ya que esta se respalda en sus orígenes, tradiciones y ritos, lo cual crea a su vez, sentido de pertenencia en los trabajadores, generando la sensación de orgullo, y por tanto favoreciendo el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones para su bienestar. (Ritter, 2008, pág. 405)

2.7.3 Cultura emprendedora. Existe a su vez, otro tipo de cultura que se caracteriza por los altos niveles para asumir riesgos, dinamismo y creatividad que tienen los trabajadores. El compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia son algunas de las características, ya que, a su vez reacciona rápidamente ante los cambios externos, de manera que los trabajadores impulsen el cambio, mediante la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad, por los cuales son promovidos y retribuidos.

Así también, la cultura emprendedora consiste en identificar oportunidades y reunir recursos suficientes de naturaleza varia para transformarlos en una empresa. Sin embargo, el que llamamos cultura emprendedora conlleva un aspecto mucho más amplio de actitudes positiva, ya que supone querer desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad. (Ritter, 2008, pág. 408)

2.7.4 Cultura de mercado. Es esencial conocer otro tipo de cultura por el que las organizaciones se rigen, pues la cultura de mercado se identifica por la búsqueda del logro de objetivos y metas medibles y deseables, especialmente aquellos que son de carácter financiero o que están basados en estrategias de mercado como el crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, en la cual se propicia una intensa competencia hacia las relaciones entre el individuo y la organización.

Estas relaciones son pactados, ya que se toman por adelantado las obligaciones de cada una de las partes; en este sentido la orientación y el control es formal y estable, puesto que ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente estipulado. Por ende, el individuo es responsable del nivel especifico y predeterminado de desempeño, y por su parte, la organización otorga beneficios financieros, es decir, mientras mayores sean los niveles de desempeño, son mayores los niveles de retribución. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). (Ritter, 2008, pág. 408)

2.8 Niveles de cultura

Se encuentran distintos niveles de cultura, que para el teórico, Edgar Schein (1984), definen las características necesarias para la identificación de la organización y, por ende, de quienes la conforman, ya que mediante estos niveles se adquieren políticas y estrategias para promover dicha cultura. A continuación, se presentan los cuatro tipos que permitirán conocer a profundidad las características de cada una de ellas y cómo forman parte de las organizaciones.

2.8.1 Artefactos y los rituales. En la organización se encuentran algunos productos, servicios e incluso conductas de los miembros que la conforman; a su vez en él se encuentran todos aquellos elementos que hacen el diseño corporativo que abarcan desde el diseño gráfico, uniforme de la papelería comercial y publicitaria, incluyendo folletos y avisos. En muchas organizaciones se puede observar la arquitectura y dentro de ella la señalética en las oficinas y vehículos propios de ella, como también la indumentaria de los trabajadores, de modo que se constituya una identidad visual corporativa, generando señales claras sobre qué cultura se tiene dentro y fuera de la misma.

Sin embargo, los rituales implican mucho más que la forma física de lo organización, pues incluyen actividades normadas, como incorporaciones, aniversarios, promociones, días de familia, reuniones informativas, y de información para el cliente, de tal manera que fomenten la común ilación informal del personal y el contacto con superiores, a los cuales los trabajadores no tienen acceso. Por lo tanto, muchas de las organizaciones crean un clima de interfase entre la jornada y fin de semana, con el objeto principal de fomentar la comunicación informal y el encuentro de personas que de otro modo no tiene oportunidad de interactuar. (Ritter, 2008, pág. 72)

2.8.2 Tradición, leyendas, mitos y héroes. Es significativo mencionar además otro tipo de cultura, basado en las tradiciones, leyendas, relatos, y todas aquellas historias que han sido contadas a través del tiempo por diferentes personas, las mismas que han ido formando los cimientos de la organización; esto debido a que están descritas desde sus fundadores.

De igual manera se ubican en este nivel, los mitos y las leyendas de los grandes éxitos alcanzados por la organización, al igual que las anécdotas sobre hechos, lugares, personajes, los héroes y los forjadores que han sido a la vez, innovadores, valientes personajes, y grandes líderes dentro de la misma. Por lo cual es importante rescatar que estas han tenido desde siempre personajes y héroes representativos que han marcado su historia. "(…) los héroes son individuos que personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de roles que deben desempeñar los empleados". (Terrence, 1990)

Así es que, las organizaciones más antiguas son las que tienen más historia, por tanto, son aquellas con más tradiciones, leyendas y mitos. Sin embargo, este motivo puede ser perjudicial para aquellas que desean un cambio estructural de la cultura, ya que, como se ha explicado en los puntos anteriores, la cultura es aquello que rige a un grupo de personas, por ello, el deseo de dotar una nueva cultura acompaña un proceso de reingeniería, una total reestructuración de la empresa a fin de adaptarla a los nuevos requerimientos planteados en cuanto a la actualidad y realidad de la organización. (Terrence, 1990, pág. 1990)

2.8.3 Valores. Dentro de los niveles de cultura existe también, el de los valores, el cual es de gran importancia debido a que, mediante este se rige el comportamiento dentro de la organización, ya sea en conjunto como individualmente. A continuación Schein (1984) defiende tres sistemas principales de valores.

- **Valores elementales:** este primer punto refiere a todos aquellos valores que sobrepasan fronteras culturales y que en general tienen su fundamento en la religión, el amor, la libertad y la justicia. Estos son compartidos por culturas diferentes debido a que tienen una significación alta y cualitativa.

- **Valores estratégicos:** Este punto refiere a aquellos que están asociados a un fin específico, y que además contribuyen a regular la tensión de una dinámica social. El autor ejemplifica este punto como la contradicción que frecuentemente obliga a los individuos a tener que optar entre priorizar su propio ego, a su autorrealización (primero yo), o aquel asociado al bien común, a la solidaridad (primero los otros).

- **Valores instrumentales:** Este se refiere a las maneras predilectas de comportamiento o los medios de lograr los valores terminales de cada uno, que están asociados a la actualidad en la que vivimos y que tienen función ante la utilización cotidiana. En este están siempre asociados a ellos uno de escala superior, por ejemplo, la franqueza de los individuos versus la verdad de los mismos.

Para este nivel de cultura es importante señalar que muy pocas o ninguna son las organizaciones que pueden obtener los valores mencionados anteriormente de manera simultánea, ya que siempre se va a necesitar de un grado de prioridad ante las necesidades que se presentan; para esto es importante establecer mediante un orden jerárquico los valores que se identifiquen con la misma.

2.8.4 Supuestos básicos. La organización además cumple con otro tipo de nivel, el cual representa lo más importante dentro de ella. Los supuestos básicos, como menciona Schein (1986), es el más profundo nivel de la cultura, debido a que integra aspectos sobreentendidos sobre los cuales no se tiene discusión. Este nivel tiene como

finalidad tratar aquellas ideas correspondientes a la realidad, al medio ambiente y a la esencia de las personas en cuanto a sus emociones y conductas y la interacción y relación establecida con su entorno. Para el teórico representa la médula de la cultura de la organización, puesto que tiene una gran influencia sobre el comportamiento de los individuos y por consiguiente de las decisiones tomadas dentro de ella. (Ritter, 2008, pág. 98)

2.9 La influencia de la cultura en las organizaciones

Desde hace varios años se ha tomado en consideración el término cultura, esta ha creado identidad y pertenencia, conjuntamente con la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones y procesos relacionados con el medio en el que se maneja con los mismos miembros de la organización.

La cultura lleva consigo modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, adoptan y acumulan con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de cada uno de sus miembros, (Chiavenato, 2008, pág. 636) por lo cual la organización y, en especial los trabajadores, acogen un conjunto de comportamientos éticos de actuación personal que se requieren para el gobierno de la organización. De este modo la cultura fundamenta la toma de decisiones dentro de la misma, ya que dirige el carácter de las relaciones interpersonales y establece estándares de desempeño y control.

Es por ello, que además la cultura organizacional tiene a su vez distintos factores y elementos que no son fáciles de apreciar. A partir del concepto de Schein (1988) la cultura se da en un plano inobservable, ya que en este se incluyen las presunciones básicas y creencias, las cuales son compartidas por los miembros de la organización, y a su vez los valores organizacionales, que son compartidos y manejados de manera más implícita, pues la organización se basa directamente en aquellos valores.

Algunos de los valores que se encuentran en el plano *inobservabl*e son la calidad, innovación, creatividad, responsabilidad y el trabajo en equipo, y así también las creencias se manifiestan mediante el concepto de persona, concepción del trabajo, visión de la organización, responsabilidades, cosmovisión, entre otras. Por otra parte, se

encuentran aquellos que forman parte del plano de lo *observable*, pues son elementos culturales que han sido descritos por el entorno físico, del lenguaje, símbolos y lema, ceremonias o ritos, anécdotas e historias que han sido transmitidas de unos a otros en reglamentos, normativas, entre otros. (Parra, 2006, pág. 239)

Una organización que se basa en la presencia de una cultura compartida, es decir, que ambos elementos formen parte de ella, tanto el *observable* como el *inobservable,* toma sentido positivo dentro y fuera de la misma, pues la cultura adquiere relevancia con aquellos aspectos que no se distinguen, dando en este sentido una buena ejecución de los objetivos planteados y de igual forma en el aspecto estratégico de la organización, con el fin de que los trabajadores desempeñen sus actividades de forma en la que estos aspectos sean bien respaldados. (Parra, 2006, pág. 239)

CAPÍTULO 3: CULTURA, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Factores culturales influyentes en los proyectos de Responsabilidad Social

Las organizaciones buscan cada día el progreso y desarrollo del personal y a su vez, mediante los objetivos y valores impuestos por los antiguos miembros de ella, crean y contribuyen al mejoramiento de la sociedad tanto dentro como fuera de la misma. Por tal motivo, en la actualidad, estas tratan de unir voluntades y causas para las cuales se pueda beneficiar en un objeto social y que a la vez tengan objetivos claros y comunes para su desarrollo; a esto es lo que las organizaciones han dedicado gran parte de su tiempo, pues la responsabilidad social se ha convertido en uno de los principales puntos para la sustentabilidad, desarrollo empresarial, imagen corporativa, productividad, y motivación entre trabajadores.

Es necesario destacar que en una organización los factores culturales están muy arraigados a esta, y a partir de estos se crean los proyectos de responsabilidad emprendidos por la institución. Según Joan Costa (1995), la cultura organizacional hoy en día significa más que una imposición, pues indica que "la idea de cultura aplicada a las empresas no existía. Pero sí existía el hecho, un hacer voluntarista y espontáneo, resultado del quehacer diario. Convirtiéndose como una conducta, más tarde se concibió como una voluntad rectora de la acción: lo que hoy entendemos por cultura interna o cultura organizacional" (Costa, 2004, pág. 54). Así, la cultura organizacional, sus elementos y funciones, se han convertido en una forma de vida, en la cual se piensa el "cómo" de cada individuo y de todos como colectividad, es la creación por excelencia de la humanidad como resultado de las acciones, interacciones y transacciones de los individuos que a su vez intervienen en la partición y realización de los proyectos socialmente responsables, ya que como se ha mencionado en capítulos anteriores, en la cultura organizacional intervienen valores, costumbres, hábitos y tradiciones de los cuales las organizaciones toman referencia para la elaboración de dichos proyectos y actividades diarias. (Costa, 2004)

Sin embargo, es necesario que estos factores culturales influyentes en la organización tomen sentido a su vez en la conciencia efectiva de los objetivos personales de los integrantes de la organización, con un sentido social hacia la misma empresa, es decir, que los actos culturales que se desarrollen en la organización permitan que exista un progreso tanto dentro como fuera de la misma, de tal forma que se cree un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.

De este modo la organización, conjuntamente con el trabajo de los miembros de la misma podrá generar interacciones positivas, ya que mediante las acciones y actitudes empleadas hacia los proyectos de responsabilidad social ejercidos por las instituciones, se podrá reflejar a su vez la cultura organizacional existente en la misma. Por tanto, la cultura profundamente arraigada y bien ajustada con la estrategia y proyectos es una poderosa fuente para su ejecución exitosa.

Es importante destacar que, para el desarrollo de dichos proyectos de responsabilidad social, la cultura organizacional crea sentido en estos, ya que la actuación socialmente responsable en las organizaciones ha venido evolucionando de tal manera que ha sido entendida como reacción social ante aquellas exigencias de diversos grupos sociales que voluntariamente contempla una misión específica que va más allá de los imperativos exclusivamente legales o normativos, ya que permite realizar actividades sociales sin limitarse exclusivamente a cumplimiento de estas, sino anticipándose a las necesidades sociales ,y que a su vez exigen un comportamiento con principios propios y pertenecientes a la organización, basados en valores, normas y elementos de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. (Verde, 2011)

Para la gestión organizacional, en cuanto al manejo de la responsabilidad social, se requieren distintos factores culturales que formen parte de la creación de dichos proyectos, necesitando un conjunto de capacidades y actitudes en los que intervengan distintos elementos en cuanto a su accionar. Los valores mencionados anteriormente es el principal aspecto, ya que es definido como un conjunto de normas de conducta según las cuales se comporta el ser humano, que son además coherentes con aquello que se

considera correcto y que dan forma a la manera de ser y sentir de la organización, para dar a su vez sentido social y cultural de la experiencia personal. (DePelekais & Rene, Hacia una Cultura de Responsabilidad Social, 2007, pág. 69)

3.2 Comportamiento de las organizaciones frente los proyectos de Responsabilidad Social

El comportamiento organizacional, a menudo abreviado como CO, según Robbins, (1998), es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. (Robbins, 1987, pág. 7)

De igual forma, conocer la importancia del comportamiento organizacional viene en las ventajas que eso conlleva, debido a que cada vez es más importante tener el conocimiento general de este, ya que saberlo puede llegar a ofrecer principalmente cuatro ventajas clave: desarrollo de habilidades, crecimiento personal y mejoramiento de la eficacia organizacional, además de agudizar y refinar el sentido común. La necesidad de contar con habilidades respecto a la conducta organizacional, ha crecido en los lugares de trabajo moderno, en parte por el aumento de equipos diversificados de trabajo**.**

Por ello, contar con una organización socialmente responsable responde a este concepto de comportamiento organizacional, debido a que cumple con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental que se basa en valores, que la ayudan a ser más productiva y a su vez establece estándares en su cultura organizacional como la ética y actuaciones propias de esta. Así, las organizaciones manifiestan estos factores como base de la dignidad humana, el bien común, principio de participación social, solidaridad, calidad de vida, cuidado al medio ambiente, desarrollo humano, transparencia, y un sinnúmero de aspectos que permiten su actuación social.

Por tal motivo, este aspecto, en cuanto al desarrollo de proyectos socialmente responsables, permite que los trabajadores, miembros de la organización, tengan una

conducta social y sostenible tanto dentro como fuera de la organización, es decir, que para que una empresa mantenga un comportamiento positivo y adecuado frente a los proyectos de responsabilidad social es necesario que se genere una actitud innovadora y capaz para crear valor en los trabajadores y de esta manera, contribuir al desarrollo de la organización.

La gestión del comportamiento organizacional está enfocada a lograr la alineación de los actores sociales con sus correspondientes derechos y obligaciones ligándolo con la participación socialmente responsable, ya que esta busca ir más allá de las normas legales para intervenir aún más el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. Para ello es necesario que las organizaciones tengan definido un enfoque de actuación social y de esta forma permitir la integración de todo su accionar socialmente responsable, y a su vez involucrar aquellos principios éticos y valores correspondientes a la organización en un margen sustentable y social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de sus actuaciones. (Verde, 2011)

Asimismo, para Robbins 1987 en el comportamiento organizacional, existen diversas variables que forman parte de este, y que rigen de una forma u otra los miembros de la organización.

3.2.1 Variables dependientes

- Productividad: medida del rendimiento que incluye eficacia (consecución de las metas) y eficiencia (relación que la producción eficaz guarda con los insumos requeridos para lograrla).
- Ciudadanía organizacional: conducta voluntaria que promueve el funcionamiento eficaz al superar el desempeño esperado.
- Satisfacción laboral: actitud general ante el trabajo propio.

3.2.2 Variables independientes

Plano individual

- Características biográficas.

- Personalidad y emociones.
- Valores y actitudes.
- Habilidad.
- Percepción.
- Motivación.
- Aprendizaje individual.
- Toma de decisiones individual.

Plano grupal

- Estructura de los grupos.
- Comunicación.
- Liderazgo y confianza.
- Toma de decisiones en grupo.
- Trabajo en equipo.
- Conflictos y su resolución.
- Poder y política.

Plano del sistema organizacional

- Estructura y diseño de la organización.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.
- Diseño y tecnología del trabajo.
- Cultura organizacional. (Organizacional, 2012)

3.3 Ética en la actuación socialmente responsable de las organizaciones

La ética se puede definir como aquellos actos que el ser humano realiza de modo consciente y libre, es decir, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional. No se limita sólo a ver cómo se realizan aquellos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, de tal forma que permita determinar si un hecho ha sido éticamente bueno o malo. (Ética, 2012)

Pues, en este sentido la ética, es un tipo de saber práctico que pretende conseguir cuál debe ser el fin de una acción determinada, en el que se pueda decidir los hábitos que se

han de asumir como también la manera de ordenar las metas intermedias, y cuáles son los valores por los que los miembros de una sociedad u organización deban orientarse, y así definir el carácter y prudencia para poder tomar decisiones acertadas y correctas respecto a un tema especifico. (Cortina, 1998, pág. 20)

Así pues, la ética en las organizaciones, al igual que en las personas, adquieren hábitos, costumbres y valores, para lo cual acaban incorporando un carácter definido que puede ser observado tanto dentro como fuera de la organización, puesto que cada una de estas cobra un sentido común, en cuanto al fin de una meta propuesta, en la cual los miembros logren alcanzarla en cuanto a las normas y reglas propuestas.
Es necesario que para que las organizaciones tengan una ética impecable se debe seguir algunos pasos como:

1. Determinar claramente cuál es el fin especifico, el bien interno a la actividad que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social
2. Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y qué valores es preciso incorporar para alcanzarlo.
3. Indagar qué hábitos irán adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen para incorporar esos valores e ir forjándose un carácter que les permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con la meta.
4. Discernir qué relación debe existir con las distintas actividades y organizaciones como también entre bienes internos y externos a ella.
5. Reconocer cuáles son los valores de la moral cívica de la sociedad en la que se inscribe. (Cortina, 1998, pág. 24)

Toda organización produce una interacción entre los valores que surgen de la actividad empresarial, y por supuesto que la sociedad, entre la ética de la empresa y la ética civil, sin embargo el comportamiento organizacional debe basarse únicamente en la ética implantada por la organización. Entonces, bajo este sentido, los trabajadores deberán incorporar aquellos hábitos, normas y valores los cuales se mencionaron anteriormente, debido a que éstos están orientados hacia el buen manejo y desarrollo organizacional.

No obstante, no se puede dejar de lado que en la ética organizacional es indispensable la responsabilidad social, puesto que todas las organizaciones proporcionan bienes, los cuales permite que la organización ocupe un lugar en la sociedad, en la cual legitime su existencia y de esta forma alcance un grado de conciencia moral, los mismos que se refieran a los fines por los cuales la organización se enfrenta, y que además legitime los derechos de los miembros y de los consumidores y proveedores, ya que el propósito de las organizaciones en cuanto a la actuación socialmente responsable, es la de lograr satisfacer las necesidades humanas.

Con respecto a lo planteado, es importante mencionar que para los miembros de una organización, la ética, el conjunto de valores, normas, hábitos y costumbres están íntimamente relacionas con el comportamiento de los trabajadores frente a la actuación socialmente responsable, pues para dar sentido a la responsabilidad social, es necesario que se adquieran correctamente y bajo un mismo sentido las creencias de la organización, ya que bajo este motivo, los trabajadores se identificarán frente a los proyectos y actividades realizadas en la institución u organización, con el fin de que los objetivos sean alcanzados y que en un sentido profesional, todos los miembros de la organización sean proporcionados para la formación necesaria en el desempeño de su función, como también los medios para poder mejorar y crecer profesionalmente.

La calidad de la ética en las organizaciones requiere de la consistencia y coherencia en todas las actividades a realizarse en la organización, de igual forma aquellos valores organizacionales propios de la ética, los criterios y normas de comportamiento de todos los miembros de la organización. De esta forma las empresas conjuntamente con el actuar de sus miembros, lograrán la calidad humana necesaria para dar constancia en el desempeño de cada unos de ellos, es decir, mantener un compromiso común para el desarrollo organizacional.

3.4 Participación ética de los miembros de la organización frente a un proyecto de responsabilidad social.

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, la Responsabilidad Social es un aspecto de gran interés en las organizaciones, ya que esta conlleva principios éticos propios de la actuación socialmente responsable y además han descrito principios

corporativos que forman parte de la Cultura Organizacional, puesto que afectan directamente a la forma de actuar de la organización frente a la sociedad.
Sin embargo, es necesario señalar que una organización es un sistema social, es decir, un sistema global de las relaciones entre individuos, diseñados para lograr metas y objetivos con respecto a los intereses propios de la misma. En este sentido, las organizaciones actúan frente a diversos aspectos como el respeto a los derechos humanos, la solidaridad (bien común) y subsidiariedad, los cuales afectan a la actividad de cualquier organización y que además legitiman su existencia y su actividad desde la ética de la organización. (Cortina, 1998, pág. 25)

No obstante, las actuaciones socialmente responsables implican mucho más que un aspecto puramente organizacional, pues, no es suficiente arbitrar con los principios impuestos por la misma, sino que además la responsabilidad social requiere contar con principios en el plano personal, como se mencionó anteriormente, aquellos como la personalidad, emociones, valores, actitudes, habilidad, percepción, motivación, y aprendizaje individual, de manera que cada una de las personas que conforman la organización tengan un comportamiento responsable y personal de forma diaria para que de esta forma, la responsabilidad social comience desde la actuación de cada miembro de la organización. (Cortina, 1998, pág. 26)

Sin embargo, ¿existe participación ética por parte de los miembros de las organizaciones? Este es un aspecto clave a analizar, ya que así como existen principios éticos ligados a la responsabilidad social en cuanto al actuar de cada miembro, existen también normas que rigen su participación.

En la actualidad, cada vez más son las organizaciones que se unen al actuar responsable, y por tal motivo, más son las personas que mantienen un concepto ético en base a la responsabilidad social, pues, este concepto de responsabilidad social comienza con el comportamiento responsable de cada miembro de la organización. Para ello es importante señalar que existen principios éticos concretos, los cuales ayudan a los miembros de la organización a mantener un comportamiento más responsable en su tarea diaria y que además exige una participación activa para este tipo de actividades y proyectos.

Existen diversos trabajos teóricos que defienden la postura del carácter moral de las organizaciones y la responsabilidad ética, sin embargo para el autor French (1981) se destacan la ética de quien se actúa, aunque lo haga en representación de la organización. (Parra, 2006)

a) Principios éticos de actuación personal responsable

Son algunos criterios que ayudan a cada persona a comportarse libremente y de modo responsable, puesto que los trabajadores actúan frente a la responsabilidad social de forma ética, de modo que cada persona es responsable de representar a la organización mediante sus propios actos. La responsabilidad es de la persona que decide consciente y libremente. (Parra, 2006, pág. 283)

b) Principio de justicia

Este principio implica que todo actuar debe estar conforme a la legalidad y justicia, de tal forma que se incluya la necesidad de actuar con objetividad e imparcialidad, evitando tomar decisiones con fruto de la presión de un conflicto de intereses. El principio de justicia es una guía de comportamiento que marca el buen actuar de los miembros de la organización, y que a su vez permiten una óptima ejecución de los proyectos de responsabilidad social en la empresa, lo cual contribuye al bien común de la organización. (Parra, 2006, pág. 283)

c) Principio de profesionalidad

En el personal, el principio de profesionalidad, significa el actuar con integridad, veracidad, y prudencia, en cuanto que, los miembros de la organización sean coherentes con el juicio de la propia conciencia ética y que a su vez sean capaces de asumir sus errores y tener una actitud constructiva. En este sentido, cada una de las decisiones que sean tomadas por los trabajadores dentro de una organización, implica un juicio, que a su vez cuanta con principios generales y normas éticas que sirven de guía para el logro del bien. (Parra, 2006, pág. 283)

d) Principio de excelencia

En cuanto a la excelencia, el principal aspecto que lo define es la actuación en cuanto a la superación, servicio y cooperación, lo cual lleva a que los trabajadores mantengan empeño por la mejora continua, por el aprendizaje y el desarrollo de la organización. La excelencia, es manifestada también como la expresión de calidad o bondad superior, la cual requiere un mayor esfuerzo por parte del personal empresarial, y que tendrá como resultado un mayor aprecio por parte de los demás integrantes.

Debido a lo expuesto anteriormente, es necesario subrayar que la excelencia de la organización se basa en el comportamiento de los miembros de la misma, la cual participa bajo motivaciones transcendentes. Por tanto, la responsabilidad social en las organizaciones depende exclusivamente del comportamiento y actuación de los miembros de ella, ya que la excelencia, justicia, profesionalidad son parte de una actuación socialmente responsable, lo cual crea una organización digna de confianza. (Parra, 2006, pág. 283)

3.5 Consecuencias de la actuación ética y socialmente responsable

Como se ha mencionado en puntos anteriores una empresa socialmente responsable busca satisfacer necesidades por medio de bienes y servicios. Sin embargo, hoy por hoy las organizaciones buscan que esas acciones tengan una inversión social, es decir, que tengan una canalización de recursos y mediante estos, tener doble beneficio, tanto interno como externo.

Como consecuencia de este actuar socialmente responsable, las organizaciones responden a una estrategia destinada a mejorar la reputación, imagen de la empresa, y productividad empresarial, lo cual genera un juicio positivo basado en la percepción de que su comportamiento es responsable y alcanza los objetivos planteados. Para J. Villafañe (2004), la reputación corporativa en nada es diferente a cualquier clase de reputación. Tradicionalmente, se empleaba el término para referirse a las personas que en su profesión o en su vida se caracterizaban por un proceder meritorio, o por todo lo contrario. Sin embargo, en el plano corporativo, está íntimamente ligado con el comportamiento corporativo y el de sus miembros. (Villafañe, 2000, pág. 15)

Para Baltazar Caravedo, gurú e impulsor de la Responsabilidad Social, los actos responsables de la organización no son un acto vinculado a un impulso meramente altruista o humanitario; no obstante, esto implica un análisis de la situación que se pretende abordar y de los efectos que se podrían producir a favor de la empresa y a favor del lugar en el que se ejecuta la acción, pues la responsabilidad social de la organización, es además una ética de la coherencia, la cual permite que el clima de la empresa impacte sobre todos los trabajadores, influyendo en su nivel de satisfacción, rendimiento y calidad. Asimismo, la organización genera expectativas de demanda de empleo o situaciones sociales, culturales y ambientales antes inexistentes en la comunidad, debido al actuar ético y responsable de los miembros de las organizaciones. (FundaciónEsquel, 2000)

> "La responsabilidad social es un paradigma a partir del cual se puede construir el nuevo significado que tiene o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible, Implica una ética cuyos valores y principios referidos, en cuanto a los miembros de la organización impacte en el medio ambiente, a la escucha y consulta con los que se vincula, a la transparencia que permita generar identificación y confianza con la comunidad y otros, se haga evidente en la práctica o comportamiento. Todo lo anterior, en suma, se plasma a través de una manera de hacer la gerencia de las organizaciones o empresas." (FundaciónEsquel, 2000)

Cuando se habla de un comportamiento éticamente responsable, sin duda, trata de una actuación éticamente buena y esto es lo que crea en las organizaciones que los trabajadores mantengan hábitos, virtudes y calidad humana, lo cual permite que se cree una excelencia personal, merecedora de confianza y que a su vez se vea reflejada dentro y fuera de la empresa y se pueda trasladar hacia el entorno organizacional.

CAPÍTULO 4: BREVE RESEÑA DE ARCA CONTINENTAL ECUADOR

4.1 Historia

Arca Continental Ecuador es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de The Coca- Cola Company. Se formó en México en Junio de 2011 mediante la integración de dos grupos embotelladores importantes del país, embotelladoras ARCA y Grupo Continental, convirtiéndose en el embotellador más grande de productos Coca – Cola en América Latina.

En Ecuador Arca Continental inicia bajo el nombre de Ecuador Bottling Company, la cual se creó por el proceso de unificación de tres empresas importantes que marcaron la nueva historia de Coca- Cola en Ecuador, y que a su vez decide ubicar su sede en la ciudad de Quito. La decisión de unificar las empresas embotelladoras Guayaquil Bottling Company (1940) de la ciudad de Guayaquil, la Industrial de Gaseosas, INDEGA (1961) de Quito, y, Emprosur (1970) de la ciudad de Cuenca, era fundamentalmente estratégica, se buscaba adaptar políticas empresariales, mecanismos de distribución y además, unidad en el uso de la tecnología, haciendo que EBC se convierta en una de las corporaciones de mayor impacto económico para el país.
Desde entonces Ecuador Bottling Company produjo 600 millones de litros de bebida al año, formando así, tres plantas embotelladoras en las ciudades de Guayaquil, Quito y Santo Domingo y más de 40 agencias a nivel nacional, embotellando más de 12 marcas, desde gaseosas hasta jugos naturales.

La historia de la empresa tiene un cambio cuando en el año 2010 la segunda embotelladora de productos de Coca- Cola de México y América Latina, ARCA S.A.B, decide crear una alianza estratégica mediante la aportación de sus respectivas operaciones en Sudamérica para multiplicar las oportunidades de creación de valor en Ecuador, la cual tuvo como acuerdo que dicha embotelladora obtenga el 75% de participación y la administración de una nueva sociedad en América del Sur y que, por su parte, EBC mantenga el 25% restante. Este giro buscaba a través de ARCA

Sudamérica oportunidades de crecimiento en Ecuador y Latinoamérica en el negocio de bebidas no alcohólicas.

Al siguiente año (2011) la trayectoria de ARCA marca un nuevo rumbo positivo y sólido, el cual demuestra el crecimiento rentable, pues la empresa concreta la fusión e integración de las embotelladoras ARCA y Grupo Continental para formar una nueva empresa más competitiva y con un liderazgo fortalecedor en el mercado, reflejándose en importantes crecimientos del volumen de ventas e ingresos en los territorios de operación, México, Argentina y Ecuador.

La afinidad de estos dos grupos embotelladores se marca en cuestiones tan importantes como su visión de negocio de los refrescos embotellados, su filosofía de trabajo, sus metas, objetivos y estrategias para mantener el liderazgo de sus marcas en un mercado competitivo y, sobre todo el contar con finanzas sanas y considerar al ser humano como su activo más valioso.

Arca Continental actualmente es uno de los más grandes embotelladores de Coca- Cola del mundo y además ha aportado al mejoramiento interno y externo de la organización, desempeño en las actividades, servicio al cliente y consumidores, además de su manejo socialmente responsable con todos quienes de manera directa e indirecta forman parte de la organización. (ArcaContinentalEcuador, 2011)

4.2 Filosofía Organizacional

La información a presentar a continuación es obtenida de documentos formales de ARCA CONTENTAL, los mismos que permitirán ubicarla dentro del análisis de responsabilidad social y cultura organizacional de dicha institución.

4.2.1 Misión

“Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores.”

4.2.2 Visión

"Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable."

4.2.3 Valores organizacionales

- **Orientación al cliente y vocación de servicio.**

Nos comprometemos a atender las necesidades de nuestros clientes y consumidores, impulsados por la vocación y el deseo permanente de satisfacer y superar sus expectativas, ofreciendo un servicio de excelencia.

- **Integridad sustentada en respeto y justicia**

Mantenemos un compromiso permanente con la verdad. Actuamos en consecuencia siendo congruentes entre lo que hacemos, pensamos o decimos. Preservamos el patrimonio de la empresa, colaboradores y comunidad. Reconocemos y aceptamos la diversidad como característica de nuestros tiempos.

- **Desarrollo integral del capital humano**

Fomentamos un ambiente de alta motivación, productividad y reconocimiento, que nos impulsa hacia el éxito. Apoyamos las aspiraciones profesionales y metas personales, alentando a que cada persona decida con sus acciones cuánto desea crecer. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo son consecuencia directa de nuestros resultados.

- **Sustentabilidad y Responsabilidad Social**

Estamos profundamente convencidos del papel que jugamos en la transformación de nuestro entorno. En el diario quehacer, asumimos el compromiso por satisfacer las necesidades actuales sin comprometer a las generaciones futuras, regidos por un

gobierno corporativo que nos orienta a la búsqueda continua de una mejor calidad de vida para todos. (ArcaContinentalEcuador, 2011)

4.3 Código de ética

- **Personal**

Estamos comprometidos a crear y mantener un ambiente de trabajo creativo y desarrollador de confianza, respeto y trato justo para nuestros colaboradores, actuando sin discriminación por causas de edad, sexo, nacionalidad y respetando su afiliación política y sus creencias y tradiciones religiosas. Estamos comprometidos a proporcionar a nuestros colaboradores condiciones de trabajo seguras y saludables y al mismo tiempo desarrollar y mejorar sus habilidades, destrezas y capacidades.

- **Accionistas**

Estamos comprometidos a adoptar las mejores prácticas internacionales para el gobierno de la sociedad y a dar cabal cumplimiento a las disposiciones legales y estatutarias que regulan.

- **Industria**

La empresa considera que la competencia en el mercado es valiosa para la sociedad en su conjunto y apoya las regulaciones para que sean justas y adecuadas. La empresa y sus colaboradores se conducirán respetando los principios de la libre competencia y las leyes aplicables.

- **Integración en negocios**

La empresa está comprometida a no dar o recibir, directa o indirectamente, sobornos u otros beneficios para lograr ventajas indebidas de carácter financiero, comerciales o de algún otro tipo. Ningún empleado debe ofrecer, dar o recibir ningún regalo o pago que pueda considerarse un soborno.

- **Proveedores**

La empresa está comprometida a desarrollar con sus proveedores relaciones de negocios mutuamente beneficiosas y basadas en la calidad, precios y servicios competitivos. El trato honesto e integro es condición base de la relación.

- **Conflicto de interés**

El empleador deberá abstenerse de intervenir en cualquier negociación con clientes, proveedores o prestadores de servicios en el que pueda existir conflicto de interés, impidiendo el desempeño de sus funciones y obligaciones de manera íntegra y objetiva. Como regla general nuestros colaboradores no deben tener negocios relacionados y en el caso extremo de que así fuese, debe darse a conocer a la administración y abstenerse de tratar negocios directamente.

- **Cumpliendo las leyes**

La empresa y sus colaboradores deben cumplir con las leyes y regulaciones que son aplicables en el desempeño de sus actividades.

- **Actividades Publicas**

La empresa está comprometida a defender y promover sus legítimos intereses de negocios y a participar con el gobierno y otras instituciones en el desarrollo de leyes y reglamentos que respeten sus legítimos intereses.

- **Comportamiento General**

Estamos comprometidos a realizar nuestras actividades con honestidad, integridad y transparencia, con respeto a los derechos humanos y a los legítimos intereses de todas las personas y organizaciones con las que nos relacionamos.

- **Clientes/ Consumidores**

Estamos comprometidos a atender y servir al mercado con productos y servicios de la más alta calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Nuestro trato debe ser siempre honesto y de respeto buscando el desarrollo de ambas partes.

- **Comunidad**

La empresa está comprometida a cumplir con las regulaciones y leyes ambientales e incluso trabajar para mejorar constantemente el impacto ambiental de sus actividades y a desarrollar el negocio en una base sustentable, así como participar con otras organizaciones en la promoción del cuidado del medio ambiente, aumentar el conocimiento de temas ambientales y a difundir las buenas prácticas en esta materia. La empresa como parte integral de la sociedad está comprometida a comportarse como un buen ciudadano y cumplir con responsabilidad social en las comunidades donde desarrolla sus actividades.

- **Difusión y cumplimiento**

La empresa está comprometida a asegurarse que los principios enunciados en este código de ética son comunicados, entendidos y observados por todos sus colaboradores y funcionarios. La empresa facilitará la forma y modo para que los colaboradores reporten el incumplimiento a estos principios de tal manera que quienes lo reporten no sufran consecuencias por hacerlo.

4.4 Organigrama Arca Continental



Gráfico Nº1 Organigrama de Arca Continental
Fuente: Presentación Arca Continental Ecuador

4.4.1 Organigrama Área de capital humano

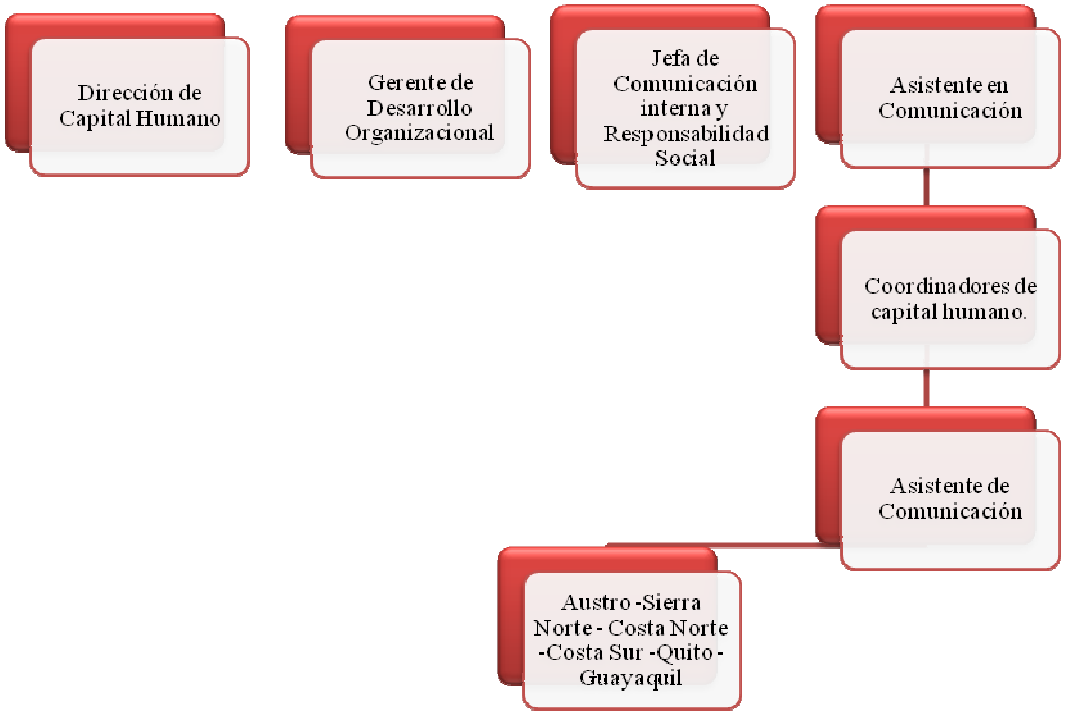


Gráfico Nº 2 Organigrama del Área de capital humano
Fuente: Presentación Arca Continental Ecuador

4.4.2 Breve reseña de la estructura de Arca Continental. Esta organización mantiene una estructura jerárquica, en el cual el jefe tiene autoridad sobre sus subordinados, reflejando la eficacia de gestión, ya que se asegura la autoridad de mando y se evita confusiones entre cargos y funciones. Es importante mencionar que los trabajadores de esta organización están dirigidos por autoridades extranjeras, ya que es una empresa multinacional que tienen control en toda América latina.

Por otro lado, es importante mencionar que la Responsabilidad Social es manejada por el área de capital humano, la cual está constituida por:

1. Directora de Capital Humano
2. Gerente de desarrollo organizacional
3. jefe de comunicación y RS
4. Encargados, coordinadores y asistentes de área a nivel nacional

4.5 Colaboradores a nivel nacional

Tabla Nº 1: colaboradores de Arca Continental en Ecuador. Fuente: Presentación de ARCA CONTINENTAL

▪ QUITO	1255
▪ SIERRA NORTE	190
▪ GUAYAQUIL	1320
▪ COSTA SUR	229
▪ COSTA NORTE	363
▪ AUSTRO	204
TOTAL:	**3561**

4.6 Estructura geográfica

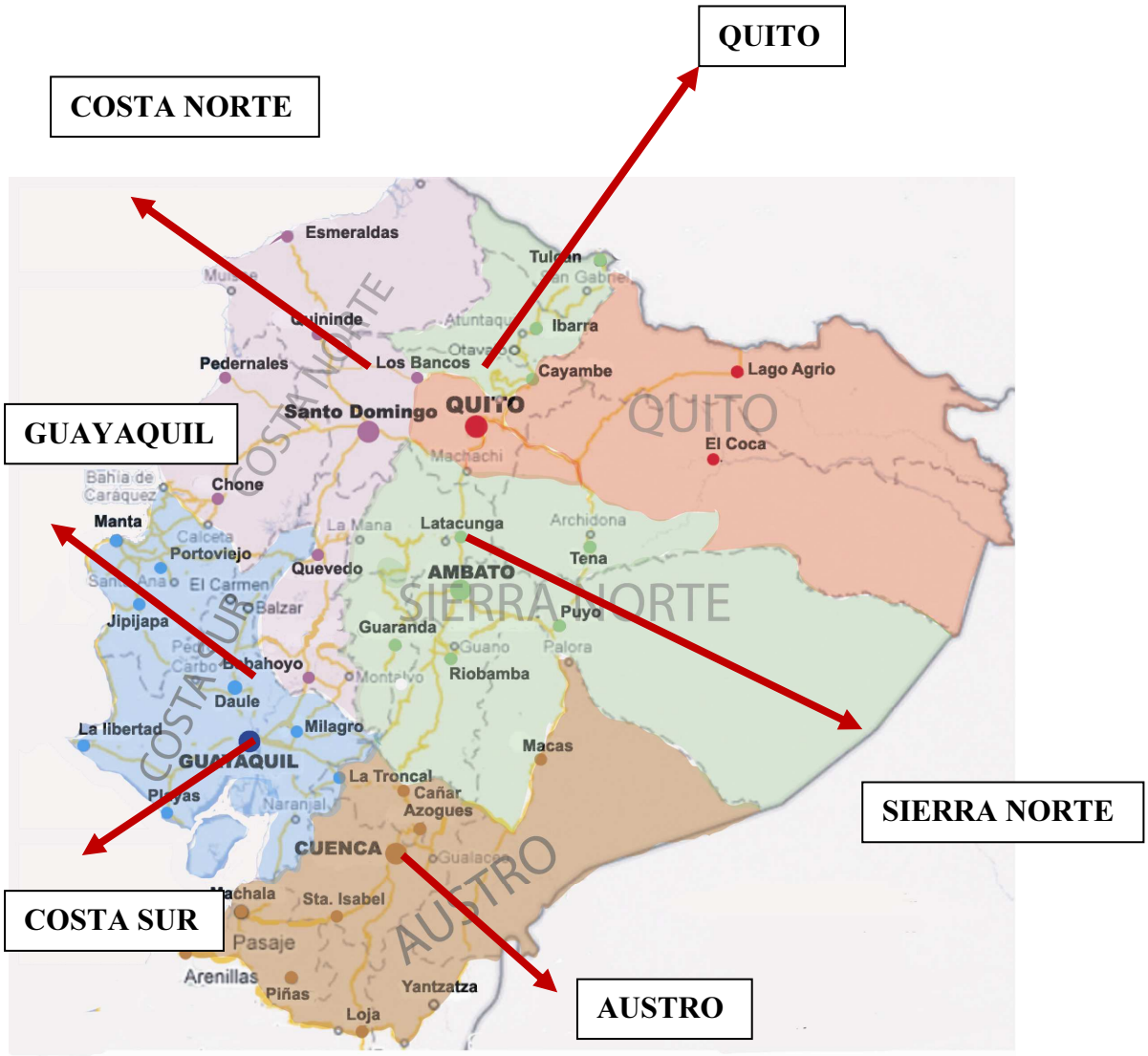


Gráfico Nº3: Ubicación de las principales plantas de ARCA Continental en Ecuador.
Fuente: Presentación de Arca Continental Ecuador

4.7 Manejo de la responsabilidad social de Arca Continental

Dentro de Arca Continental se maneja la planificación de responsabilidad social en el área de comunicación organizacional, la cual funciona como dependencia del departamento de talento humano. Esta es importante debido a que se generan políticas y estrategias para su realización tanto interna como externa. A continuación se presenta información en la que se muestran los objetivos y parámetros de esta planificación. (ArcaContinentalEcuador, 2011)

4.7.1 Objetivo general

Posicionar la imagen de Arca Ecuador como una entidad socialmente responsable con una visión integral de negocio, sociedad y medio ambiente.

4.7.2 Objetivos específicos

- Colaborar a un mejoramiento de la sociedad ecuatoriana, dentro y fuera de la organización.
- Implementar políticas y prácticas que ayuden a mejorar el medio ambiente y a concientizar a la sociedad frente a su cuidado.
- Conseguir más atención de la opinión pública, a través de los medios de comunicación, sobre las actividades en las que la empresa incursiona.
- Introducir y reforzar la imagen de empresa socialmente responsable en el Ecuador
- Reforzar el voluntariado dentro de la empresa.

La organización busca impulsar las acciones que se desarrollan con los diferentes programas involucrando a los colaboradores de la empresa, informándoles de manera permanente el apoyo que se otorga , las maneras en las que pueden colaborar e implementar las buenas prácticas masivamente.

4.7.3 Táctica. Mantener el apoyo a los proyectos de responsabilidad social y buscar nuevos canales para seguir promoviendo el cambio positivo. A través de los beneficiados impulsaremos publicaciones que destaquen sus acciones en los medios de comunicación.

- Aprender a Emprender en el Medio Ambiente (AEMA)
- Proyecto de Reforestación (CARE Ecuador)
- Un techo para mi país (TECHO)
- Operación Sonrisa
- Fundación de conservación Amerinda
- Preservación del Agua.

- Participar activamente en los foros y mesas de trabajo organizadas por organismos como CERES[2], Pacto Global[3]
- Trabajar constantemente para alcanzar las metas de certificación en procesos de RSE.
- Incentivar a todos los colaboradores para fortalecer el proceso de voluntarios en las actividades.
- Instaurar el día del voluntario donde los colaboradores junto con sus familias, realizarán una actividad en pro del medio ambiente y la sociedad. (ArcaContinentalEcuador, 2011)

4.7.4 Comunicación. Se comenzará a comunicar cada una de las actividades en los medios de comunicación a nivel nacional.

- Foros
- Finalización de programas
- Eventos
- Alianzas
- Ejecución de proyecto

[2] CERES: Organización encargada de promover el concepto y las prácticas de la Responsabilidad Social a través de un grupo de organizaciones fortalecidas y comprometidas con el desarrollo sostenible del Ecuador
[3] PACTO GLOBAL: iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción

4.7.5 Acciones de comunicación. Continuar con las herramientas de comunicación interna con las que se cuentan (carteleras, buzones y correo institucional), mejorando el sistema de comunicación con nuevos canales:

- **Página web:** implementar una página web institucional alineada a la de Arca en México para difundir las noticias y novedades de la empresa.
- **Intranet:** con el fin de que las personas encuentren las noticias de interés en este espacio y dejar el correo institucional para comunicados específicos, asegurando de esta manera su lectura.
- **Revista bimensual:** en donde se tendrá un espacio destinado para cada área con el fin de difundir las noticias de cada departamento y alinear la información entre todos los colaboradores a nivel nacional.
- **Boletines mensuales:** un pequeño resumen mensual a manera de recordatorio de las campañas y logros de cada mes.
- **Informativos en las mesas del comedor:** mini carteleras sobre las mesas del comedor con las novedades de cada mes. (ArcaContinentalEcuador, 2011)

4.8 Responsabilidad Social de Arca Continental Ecuador

"Estamos comprometidos y somos conscientes de que la Responsabilidad Social es un trabajo constante que no tiene una fecha de caducidad."

Para la organización Arca Continental Ecuador, es importante tomar en consideración a la filosofía de la misma como parte de la responsabilidad social, ya que cuentan con variados proyectos enfocados a la preservación del medio ambiente, recuperación de aguas y adecuado manejo de los recursos naturales. Además, tiene un compromiso con la niñez del país, por tal motivo se han involucrado en la educación ambiental de más de 2000 niños cada año en las distintas regiones de Ecuador, incorporando a su enseñanza, actividades deportivas que incentivan al bienestar físico de cada niño y joven.

Asimismo, diversos proyectos de responsabilidad social tanto interna como externa, permiten que se mantengan estrechas relaciones con las comunidades, consumidores, y

miembros de la organización, ya que Arca Continental está preocupada por el bienestar de todos quienes forman parte de esta organización. (ArcaContinentalEcuador, 2011)

4.9 Proyectos activos de Responsabilidad Social

Proyectos con la comunidad

- **Aprender a Emprender en el Medio Ambiente, AEMA**

El objetivo de este programa educativo es desarrollar en los alumnos una toma de conciencia de su relación con el medio ambiente y generar agentes de cambio con una actitud de participación activa y de compromiso con su comunidad.

AEMA busca cuidar el medio ambiente, uno de los recursos naturales más importantes para la vida que es el agua, y tratar adecuadamente los desechos sólidos, para lo cual, ellos plantean propuestas ambientales para solucionar problemas relacionados con estos temas que hayan identificado en su escuela o su comunidad.

El programa tiene una duración de 8 sesiones de trabajo, y una vez que culmine el proceso en el mes de mayo de 2011, la mejor propuesta ambiental de cada una de las 15 escuelas beneficiadas, participarán en una Feria Ambiental, en donde se premiarán a las mejores iniciativas.



Fotografía Nº1. Niños beneficiarios del proyecto AEMA.
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11

- **Un Techo para mi País**

Un techo para mi país, es una organización Latinoamericana sin fines de lucro liderada por jóvenes de distintos países de América latina, que se dedica a promover la toma de conciencia entre personas menores a treinta años respecto a la importancia de que los más necesitados cuenten con una vivienda. Hace especial énfasis en los asentamientos marginales para mejorar su calidad de vida y lleva a cabo programas de habilitación social. (TECHO, 2012)

En el país, este proyecto permite mejorar la calidad de vida de las familias ecuatorianas que viven en situación de pobreza a través de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social. El sistema Coca-Cola del Ecuador enmarca todo su accionar en su plataforma de interacción "Viviendo Positivamente" que es un compromiso por hacer una diferencia positiva en el mundo, rediseñando la forma de vivir y de trabajar para lograr mejor calidad de vida en los ecuatorianos.



Fotografía Nº2. Funcionarios de Arca Continental
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11.

- **Operación Sonrisa**

Es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro, de derecho privado, no gubernamental, de principios humanitarios, debidamente registrados ante el Ministerio de Salud Pública y en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, legitimados por el RUOSC respectivo como proveedor benefactor para la comunidad en cirugía plástica reconstructiva y tratamiento médico especializado para niños, jóvenes y adultos con discapacidades temporales. (OperaciónSonrisa, 2012)

Arca Continental Ecuador, apoya a la Fundación Operación Sonrisa, para ayudar a niños y jóvenes con problemas de paladar hendido, labio leporino y deformaciones del rostro, brindándoles cirugía plástica gratuita. Esta bella labor compromete misiones humanitarias que se dan a partir de un voluntariado corporativo integrado por colaboradores de la organización, quienes tienen como quehacer brindar apoyo emocional a los niños y sus familias durante todo el proceso médico que lleva a la cirugía reconstructiva.



Fotografía Nº3. Programa Operación Sonrisa
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº 11

Proyectos con los colaboradores

- **Proyecto de Educación Interna**

El proyecto de educación interna de Arca Continental Ecuador, tiene como objetivo aportar con becas educativas a aquellos colaboradores cuyos estudios no han sido concluidos.

Este proyecto de educación se lo realiza a través de la entidad educativa a distancia CENTEBAD, la cual ofrece la posibilidad de obtener una especialización técnica adicional, a nivel y medio y superior, así como también obtener una calificación personal, nuevos conocimientos en cuanto a distintas especialidades de forma no presencial, de manera que este proyecto pueda beneficiar a todos los `trabajadores de la organización.

En la actualidad, la organización, imparte clases en las ciudades de Quito, Guayaquil y próximamente en Cuenca. Con más de 70 trabajadores inscritos, donde se otorga una

beca de estudios para que los trabajadores tengan la oportunidad de culminar sus estudios tanto de nivel primario y secundario como superior.

En el ciclo correspondiente al año 2011 se graduaron 5 colaboradores de la empresa como bachilleres, lo cual llena de satisfacción y orgullo a los funcionarios de Arca Continental Ecuador.



Fotografía Nº4. Trabajadores graduados de la organización.
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11.

Proyectos de protección ambiental

- **Proyecto de Reforestación con CARE Ecuador**

Preocupados por el efecto negativo que el cambio climático está ocasionando en nevados como el Antisana, y su impacto en la calidad y cantidad de agua que llega a Quito, Arca Continental Ecuador, se une a Care Ecuador y al Ministerio del Ambiente para desarrollar un proyecto de reforestación en las comunidades de Papallacta, Jamanco y Tambo, donde se reforestarán 144 hectáreas y se beneficiarán a 260 familias.



Fotografía Nº5. Reforestación CARE.
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº1

- **Fundación de Conservación Amerinda**

Arca Continental Ecuador, se compromete y busca como objetivo principal mejorar la calidad de vida y aumentar las capacidades y potencialidades de la población de las distintas parroquias del país a través de un proyecto multilateral y comunitario, integrado y participativo de forestación /reforestación basado en la conservación y regeneración del ecosistema, otorgando además capacitación y empoderamiento de las comunidades locales.

Asimismo, en el último año se financió la construcción de sistemas de recolección de aguas lluvias, para el aprovechamiento y reutilización del agua en sistemas de riego para huertos orgánicos y uso doméstico. Esto incluye un sistema de riego integral, el cual ha beneficiado enormemente a la comunidad. La facturación de agua potable ha disminuido en un 50%.



Fotografía Nº6. Forestación Fundación Amerinda
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11.

5. Diagnóstico de Responsabilidad Social en Arca Continental

5.1 Objetivos del diagnóstico

5.1.1 Objetivo general

- Identificar el impacto de los proyectos de Responsabilidad Social empresarial en los trabajadores y cultura organizacional de la organización Arca Continental Ecuador.

5.1.2 Objetivos específicos

- Establecer la necesidad de la responsabilidad social en los miembros de la organización.
- Conocer los valores organizacionales que fundamentan los proyectos de responsabilidad social de la empresa.
- Analizar la influencia en la cultura organizacional en los proyectos de responsabilidad social.
- Estudiar la gestión de responsabilidad social empresarial como parte de la práctica diaria.
- Determinar las características de la cultura organizacional para la adecuada implementación de un programa de responsabilidad social.

5.2 Métodos y técnicas de investigación e información

Para la realización de este análisis, con respecto a los proyectos de responsabilidad social y su impacto en los trabajadores de la organización Arca Continental Ecuador, se utilizaron técnicas de investigación como entrevistas a encargados de los proyectos de responsabilidad social en el área de comunicación, también a funcionarios del departamento de talento humano, con la finalidad de obtener información veraz que permita conseguir resultados concretos sobre los objetivos planteados en cuanto al tema.

De igual manera, el grupo meta en la realización de las encuestas fueron los propios miembros de la organización, las cuales fueron realizadas en las diferentes instalaciones de la organización ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, ya que en estas ciudades se ha desarrollado mayoritariamente el tema de responsabilidad social, y además permitió conocer de manera general la percepción de los trabajadores con respecto al objetivo general.

5.3 Técnicas de recolección de información

5.3.1 Observación dirigida. El objeto de aplicar la observación dirigida, es obtener personalmente una visión por parte del investigador acerca del resultado del comportamiento organizacional y además la acción comunicativa entre los trabajadores de la organización, Arca Continental, la cual fue realizada en el mes de marzo de 2012 en las plantas correspondientes a las ciudades de Quito y Guayaquil para obtener información con respecto a la actuación socialmente responsable, y de esta forma establecer posibles problemas en el impacto de dichos proyectos en la cultura organizacional de Arca Continental Ecuador, mediante la inclusión del investigador en el grupo o persona a ser observada, de tal forma que se logre conseguir la información desde una perspectiva directa.

5.3.2 Documentación. En cuanto a la documentación y fuentes de investigación, se realizó el estudio y análisis de diversos textos especializados en el tema de responsabilidad social y cultura organizacional. Estas fuentes de investigación fueron primordialmente libros, artículos y documentos empresariales que sirven como guía para la elaboración del presente diagnóstico. Además, se revisaron textos y documentos on line de la organización Arca Continental, que permitieron conocer la filosofía de la organización analizada, como la misión, visión, valores y código de ética de la organización.

5.3.3 Entrevistas. Las entrevistas son una técnica de investigación cualitativa de recolección de información, la cual permite obtener datos reales e inmediatos sobre algún tema en específico. En este caso se realizaron dos entrevistas a funcionarios encargados del área de comunicación para profundizar acerca del desarrollo de los proyectos de responsabilidad social, como también a encargados del área de capital humano. Estas entrevistas fueron realizadas en las ciudades de Guayaquil el día 9 de marzo de 2012 a Marcelo Sánchez, asistente de talento humano, y en Quito, el día 3 de mayo del mismo año a Alejandra Peña, jefe del área de comunicación, relaciones institucionales y responsabilidad social, con el objetivo de conocer su opinión acerca de los proyectos empleados en la organización como también la participación de los

trabajadores en dichos proyectos, tomando como base la ética, cultura y filosofía organizacional en la empresa Arca Continental Ecuador.

5.3.4 Encuestas. La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa utilizada en las organizaciones para conocer la situación actual en un ámbito específico las necesidades de los funcionarios en la misma frente a distintos temas, en esta investigación se consultará sobre aspectos fundamentales dentro de la Cultura y Responsabilidad Social organizacional.

Las encuestas permitieron conocer a profundidad la manera como son tratados los temas de Responsabilidad Social y Cultura Organizacional en la empresa, como también percibir la necesidad de dichos proyectos en los trabajadores. En base a este planteamiento, se aplicaron 214 encuestas, teniendo como universo 1000 trabajadores de la organización tanto del sector operativo como administrativo de las principales instalaciones de Quito y Guayaquil para conocer la perspectiva que tiene cada trabajador en la organización con respecto a la filosofía, y los proyectos de RS empleados.

La muestra para el estudio se obtuvo a través de la fórmula para determinación de muestras planteada por Miguel Ángel Pozo Yépez en su texto, Metodología para el trabajo de grado (2006).
Así, para la validez de la muestra, debe tenerse en consideración los siguientes datos:

- Universo o población a estudiarse = **N**
- Varianza de la población respecto a las principales características que se van a representar = $\mathbf{d^2}$
- Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades = **N -1**
- Límite aceptable de error de muestra que varía entre 0.01 -0.09 (1% y 9%)= **E**
- Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia = Z
- Tamaño de la muestra, número de unidades a determinarse

$$n = \frac{N * d^2 * Z^2}{(N-1) * E^2 + d^2 * Z^2}$$

Considerando el desarrollo de las encuestas en Arca Continental Ecuador, se determinaron los siguientes datos:

N= 1000

d^2 =0.25

N-1= 999

E= 0.06

Z= 1.96

$$n = \frac{1000 * 0.25 * 1.96^2}{999 * 0.0036 + 0.25 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{1000 * 0.25 * 1.96^2}{999 * 0.0036 + 0.25 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{962.50}{4.5589}$$

$$n = 211$$

5.4 Análisis de resultados

En el siguiente estudio, se analizaron las preguntas realizadas a los miembros de la organización Arca Continental, con el objeto de conocer acerca de los temas de responsabilidad social y cultura organizacional en la misma. Los resultados van a ser analizados en base al sector operativo y administrativo de la organización.

5.4.1 Preguntas

1. Género

Tabla Nº 2 Género del personal de Arca Continental Ecuador

Fuente: **Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012**

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
Femenino	0	67	67	31.00
Masculino	67	80	147	68.69
	67	147	214	100%

La presente tabla muestra como resultado que la mayor cantidad de empleados a encuestar es masculina, tanto en la ciudad de Quito como la de Guayaquil, con un 69% y un 31% son mujeres, lo que refleja una proporción mayoritaria de hombres.

Para estos datos se tomó en consideración al sector administrativo y operativo de las ciudades de Quito y Guayaquil.

2. Edad

Tabla Nº 3 Edad del personal de Arca Continental Ecuador

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012.

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
21-30	33	77	110	51.40
31-40	26	48	74	34.58
41 - más	8	22	30	14.02
	67	147	214	100%

De acuerdo con la edad promedio de los miembros de la organización, el 51% del grupo meta tiene entre 21 – 30 años, lo cual indica que Arca Continental cuenta con gente jovén y entusiasta. De otra parte, el 35% de los encuestados forman parte de un grupo de entre 31 – 40 años de edad, mientras que el 14% lo conforma el grupo de 41 – más años de edad. Con este planteamiento se puede determinar que en la organización no es necesaria la edad de los miembros de la organización, ya que existen diversas funciones en las que todos pueden desarrollarse, tanto en el sector administrativo como operativo.

3. Departamento o área

Tabla Nº 4 Áreas de Arca Continental Ecuador

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador		
	Nº	PORCENTAJE
Capital humano	38	18
Operaciones	9	4
Comercial	67	31
Finanzas	23	11
Marketing	10	5
Operativo	67	31
Total	214	100%

En la organización Arca Continental Ecuador, se encuestaron a 214 personas pertenecientes a todos los departamentos y áreas de la organización. En este caso, se tomó como referencia a las plantas principales de Quito y Guayaquil, en las cuales se pudo encuestar a algunos miembros de la organización, ya que por disponibilidad de tiempo y viaje era difícil conseguir encuestar a todos.

Sin embargo, las encuestas fueron realizadas en su mayoría a los miembros del área administrativa del cual el 31% de los mismos corresponde al área comercial, y a su vez, con el mismo porcentaje está el área operativa, ya que por ser una organización a cargo de la producción y elaboración de productos embotellados, ambas áreas cuentan con más cantidad de trabajadores. Asimismo, el 18% de los encuestados es parte del área de capital humano, la misma que se responsabiliza por la comunicación y bienestar interno y externo de la organización. El 11% corresponde al área de finanzas el cual maneja la sustentabilidad económica de Arca Continental, por último, se realizó encuestas al área de operaciones con un 4% de encuestados, y marketing con un 5%. Para conocer el conocimiento sobre los proyectos de RS de cada área, se lo analizará en el apartado 5.

4. Nivel Educativo

Tabla Nº 5 Nivel educativo de Arca Continental Ecuador

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
Primario	9	0	9	4.21
Secundario	46	20	66	30.84
Superior	12	127	139	64.95
	67	147	214	100%

En cuanto a este punto, la mayoría de los trabajadores encuestados de Arca Continental Ecuador, entre el sector operativo y administrativo tiene un nivel de educación superior, el cual corresponde al 65% de los encuestados, mientras que por otro lado, el 31% es de nivel secundario; es importante mencionar que este nivel de educación sobresale en el sector operativo, el cual corresponde a 46 de 67 personas.

Por otro lado, es importante señalar que el nivel de educación primaria en la organización es mínimo, lo que se puede observar con el 4% de los encuestados. Con respecto a lo mencionado, la organización no posee una exigencia en cuanto al nivel de educación del sector operativo; según el código de ética Arca Continental Ecuador se debe mantener un ambiente de trabajo creativo, actuando sin discriminación por causas de edad, sexo, educación, nacionalidad, brindando condiciones de trabajo óptimas, seguras y saludables para el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades.

5. ¿Conoce usted el significado de Responsabilidad Social?

Tabla Nº 6 Conocimiento significado de RS en Arca Continental

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador		
SI	NO	Total
117	97	214
55%	45%	100%

Tabla Nº 7 Conocimiento del significado de RS en el Arca Continental Ecuador sector operativo y administrativo

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	30	131	161	75.23
NO	37	16	53	24.77
	67	147	214	100%

Tabla Nº 8 Conocimiento significado de RS por área

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
Área	SI	PORCENTAJE	NO	PORCENTAJE
Comercial	49	42%	18	19%
Capital humano	33	28%	5	5%
Operaciones	5	5%	4	4%
Marketing	6	5%	4	4%
Finanzas	12	10%	11	11%
Operativo	12	10%	55	57%
Total	117	100%	97	100%

En este punto se analiza tres tablas reflejadas al conocimiento de la organización en cuanto a los proyectos de Responsabilidad Social. Para los trabajadores el tema de Responsabilidad Social es conocido por mayoría amplia; el 55% de ellos conoce o ha escuchado del tema dentro de Arca Continental Ecuador. Al preguntar cuál creían que es la función de los proyectos de Responsabilidad Social, la mayoría de ellos concordó en que es brindar ayuda, hacer una retribución a la sociedad, salvaguardar la seguridad y el buen vivir de los trabajadores, consumidores y comunidades del país.

De igual forma en la entrevista realizada a Alejandra Peña, Jefe de Comunicación y RS, comentó que la gente está cada vez más involucrada con estas actividades, lo que hace que los trabajadores se vuelvan embajadores de una marca de felicidad para el mejoramiento integral de las personas.

Sin embargo, por otro lado, existe quienes no tienen información suficiente sobre el tema, pues el 45% de las encuestas realizadas no conoce acerca de este, lo cual refleja que no han sido comunicados correctamente o su interés es mínimo con respecto a los proyectos de Responsabilidad Social que maneja Arca Continental.

Es importante, señalar que para las distintas áreas el porcentaje de conocimiento es variado; sin embargo es notorio que el sector operativo mantiene un conocimiento mínimo del 57% en cuanto a los proyectos y concepto de RS, seguido por el área comercial con el 19%. Para estos datos se puede establecer algunas referencias, ya que ambas áreas tienen más personal que las demás; sin embargo, es notorio que existe dificultades en cuanto a la recepción de mensajes con respecto a este tema y además se puede demostrar la actitud de los trabajadores, ya que debido a estos porcentajes negativos de conocimiento se puede identificar la voluntad e interés por los proyectos.

6. ¿Conoce sobre algún proyecto de responsabilidad social que Arca Continental Ecuador esté liderando al momento?

Tabla Nº 9 Conocimiento de los proyectos actuales de Arca Continental Ecuador

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	12	105	117	54.67
NO	55	42	97	45.33
	67	147	214	100%

Con respecto a la pregunta 6, la mayoría de los encuestados, en un 55% tienen conocimiento de los proyectos de Responsabilidad Social que están liderando al momento en la organización. Existen al momento 5 proyectos de RS dentro de Arca Continental (Un techo para mi país, Operación sonrisa, Aprender a Emprender en el Medio Ambiente, Educación Interna, Reforestación CARE y conservación Amerinda); sin embargo, los proyectos que más recuerdan los trabajadores son: OPERACIÓN SONRISA, un techo para mi país, y proyectos de reciclaje, lo cual refleja que, aunque se tenga un conocimiento acerca de estos proyectos, aún se percibe que los funcionarios de dicha organización no están totalmente involucrados en el tema, puesto que existen actividades de RS tanto internos como externos que no se han identificado en las encuestas realizadas.

Por otro lado, el 45% asegura que no conoce la existencia de proyectos sociales existentes al momento, lo cual demuestra que existe una falta de interés por parte de los trabajadores de la organización debido a razones como tiempo, distancia y/o conocimiento, por tal motivo, Alejandra Peña, jefe de comunicación organizacional, relaciones institucionales y responsabilidad social, menciona que la convocatoria para la realización de dichas actividades es complicada, y que a pesar de ello se ha logrado que más personas se vuelvan más cercanos a este tipo de actividades, y que cada vez más estén pendientes de a información en la web, ya que la RS s un compromiso en que todos deben involucrarse.

Es importante mencionar que es indispensable que el área de comunicación priorice la información con respecto a temas de Responsabilidad Social, de tal forma que toda la

organización conozca y se incluya en este tipo de actividades que forman parte de la filosofía de Arca Continental.

7. ¿Qué beneficios considera usted que tienen dichos proyectos?

Tabla Nº 10: Beneficios de los proyectos de Responsabilidad Social en Arca Continental

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador		
	Nº	Porcentaje
Productividad	16	8
Relaciones internas	50	23
Sustentabilidad	9	4
Imagen y reputación	65	30
Desempeño social de la empresa	74	35
Total	214	100

La participación en las actividades socialmente responsables, otorgan una serie de beneficios para la empresa, un 35% de los miembros de Arca Continental Ecuador considera que el desempeño social es el mayor beneficio, por lo cual indica que los trabajadores tienen conciencia acerca de las ventajas que los proyectos ofrecen, no solo dentro de la organización sino también fuera de ella; es decir, realizando actividades que involucren a las comunidades y clientes de la misma.

Para el área de Comunicación de Arca Continental, es importante que los proyectos de Responsabilidad Social sea un compromiso de todos los que conforman la empresa, lo que implica tomar conciencia de las plantas de producción existentes en la organización de tal forma se pueda devolver algo a la sociedad. Los proyectos son un proceso continuo que va formando parte del estilo de vida de los trabajadores, el cual fomenta e incrementa el desempeño social de Arca Continental Ecuador.

Por otro lado, el 30% de los miembros de la organización manifiestan que la imagen corporativa también es un beneficio que da los proyectos de Responsabilidad Social hacia la empresa, ya que demuestra cómo esta se percibe por dentro y fuera. Así, bajo las distintas actividades de Arca Continental Ecuador, esta busca integrarse a la sociedad, permitiendo el interés de los consumidores, genere riqueza de marca y facilite

así ventas del producto, lo cual mantiene un óptimo perfil frente a quienes conforman la organización interna y externamente.

De otra parte, el 23% cree que el mejoramiento de las relaciones internas es el mayor beneficio de dichos proyectos, lo que pone de manifiesto que estos programas aportan no sólo en el exterior de la organización sino también en el interior, lo cual genera la integración e identificación de los trabajadores hacia la empresa, mejorando el comportamiento de los mismos dentro de Arca Continental.

8. ¿Ha participado usted en algún proyecto de Responsabilidad Social en la Organización?

Tabla Nº 11 Participación de los trabajadores en los proyectos de RS

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	8	51	59	27.57
NO	59	96	155	72.43
	67	147	214	100%

En cuanto a la participación de los trabajadores en los proyectos de RS de la organización, el 72% de los encuestados manifestó no haber colaborado en las actividades realizadas, lo que indica que el nivel de participación de los miembros de Arca Continental es minoritario.

Con respecto a este punto y tomando como referencia la observación y consulta a los trabajadores en las instalaciones de la empresa, se pudo notar que el personal no participa en muchos de los eventos por: tiempo, debido a que la actividades se realizan fuera del tiempo de trabajo; la distancia, teniendo en cuenta que en ocasiones las actividades son ejecutadas fuera de la ciudad, y por supuesto la falta de interés que existe en la mayoría de los trabajadores.

El 28 % de los miembros de Arca Continental ha participado alguna vez en dichos proyectos; para Alejandra Peña, jefe de comunicación, relaciones institucionales y

responsabilidad social, la participación de los trabajadores requiere dejar de lado tiempos libres o descanso; mantiene la idea que las convocatorias han mejorado el sentido de pertenencia y la identificación, ya que muchas veces son ellos quienes toman la iniciativa al momento de realizar voluntariado.

9. ¿Le gustaría participar en uno de los proyectos?

Tabla Nº 12 Deseo de participación de los trabajadores

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	51	124	175	81.78
NO	16	23	39	18.22
	67	147	214	100%

De acuerdo con la siguiente tabla, se puede observar que existe un gran interés por parte de los empleados para participar en los proyectos, ya que el 82% coincide en el deseo de participar. El involucrase en la ejecución de estas actividades de RS va influir en la consolidación de la imagen corporativa y la identificación de los empleados con la empresa.

Asimismo, en la entrevista realizada se puede encontrar que cada vez aumenta el número de participantes; sin embargo también se considera que la colaboración no es mayoritaria por desconocimiento que existe en los miembros de Arca Continental con respecto a las actividades socialmente responsables. Por tal motivo, para Alejandra Peña, jefe de comunicación, relaciones institucionales y responsabilidad social, es indispensable que se informa a todos los funcionarios de la empresa de las grandes ventajas del trabajo y que el esfuerzo y tiempo invertido hace que las personas que las realizan se sientan satisfechas con su trabajo y apoyo.

La motivación para la realización de los proyectos es importante, ya que con la participación de todos quienes conforman Arca Continental Ecuador estarán reforzando la cultura organizacional, manteniendo además un comportamiento organizacional adecuado y socialmente responsable.

10. ¿Cree que la organización Arca Continental Ecuador debe dedicar más tiempo a estos proyectos?

Tabla Nº 13 Mayor tiempo de dedicación a los proyectos por parte de Arca Continental Ecuador

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	56	135	191	89.25
NO	11	12	23	10.75
	67	147	214	100%

Con respecto a este punto se muestra un porcentaje notorio en cuanto a lo que considera los empleados respecto al tiempo de dedicación de dichos proyectos de RS en la organización; el 89% de los encuestados contesto que se les debería dedicar más tiempo, ya que constantemente se emplea más actividades que benefician a diferentes grupos dentro y fuera de Arca Continental.

Es importante que la organización dé más información sobre los beneficios de los proyectos de responsabilidad social, tanto dentro como fuera de la organización para que los trabajadores entiendan y así contribuyan y formen parte de ellos, pues dentro de la organización existen diversos proyectos que favorecen a los empleados, como es el proyecto de educación interna.

Por otro lado, existe en un mínimo porcentaje, del 11% de los encuestados, quienes consideran que no se debería dedicar más tiempo a estas actividades.

Para Alejandra Peña, es una cuestión de apatía, ya que existe gente que no se siente a gusto o conforme con los proyectos ejecutados, y otros por cuestiones personales como salud.

11. ¿Conoce usted los valores organizacionales de Arca Continental Ecuador?

Tabla Nº 14: Conocimiento de los valores organizacionales

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	6	52	58	27.10
NO	61	95	156	72.90
	67	147	214	100%

Los valores son de gran importancia en todas las organizaciones; sin embargo, el 72% de la Arca Continental los ignora, lo cual refleja que la esencia de la organización y el actuar con correspondencia frente a las acciones de la empresa, no están íntimamente relacionadas con el criterio de los miembros de la organización. Es indispensable mencionar que a través de los valores se determina el funcionamiento de la empresa y de todos quienes la conforman.

De otra parte, el 27% de los encuestados manifestaron tener conocimiento sobre estos, contestando que los valores principales de Arca Continental son: orientación al cliente, respeto, sustentabilidad y responsabilidad social.

En este caso, la sustentabilidad y Responsabilidad Social forma parte de los valores organizaciones de Arca Continental, por lo cual los funcionarios deberían mantener un vínculo estrecho con respecto al tema; sin embargo, es notorio que no se ha respondido de manera correcta frente estos. Por otro lado es importante mencionar que la difusión de información respecto a los valores de la organización es permanente dentro de Arca Continental, ya que esta se encuentra en distintos medios de información como carteleras, banners, informativos en distintos lugares de las instalaciones de la empresa.
Al preguntar a los responsables del manejo de la comunicación sobre la influencia de los valores en la organización, contestaron que estos ciertamente influyen en el desarrollo de la Responsabilidad Social, ya que en este se refuerza el trabajo en equipo y orientación al cliente, siempre pensando en el bienestar de quienes rodean la organización.

No obstante, Alejandra Peña, jefe de comunicación, relaciones institucionales y responsabilidad social, mencionó que los trabajadores quizás no estén totalmente informados sobre los valores; sin embargo, se han realizado compañas para promocionar los valores con el objeto que los miembros de Arca Continental conozcan la base de estos y hacia qué se debe orientar la organización.

12. ¿Cree usted que los valores organizacionales tienen relación con los proyectos de Responsabilidad Social?

Tabla Nº 15: Relación de valores con proyectos de Responsabilidad Social
Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	48	121	169	78.97
NO	19	26	45	21.03
	67	147	214	100%

En este caso, la opinión de los trabajadores con respeto a que los valores y los proyectos de Responsabilidad Social en la organización sí están relacionados es de un 79%, pues como se mencionó anteriormente los dos temas están directamente ligados.

Sin embargo, tomando en consideración algunas de las preguntas realizadas, se puede notar que los trabajadores en su mayoría no conocen los valores de la organización y los proyectos socialmente responsables, lo cual indica que es importante que se enfatice la participación y que ambos aspectos mantengan congruencia para efectuar dichos proyectos positivamente, ya que el no conocer los valores de la organización incide en el comportamiento de los trabajadores, en sus funciones e identificación de la organización tanto interna como externamente.

No obstante, el 21% de los trabajadores de este sector mantienen que los valores no influyen en los proyectos de Responsabilidad Social, lo cual va en contraposición, debido a que dentro de los valores de la organización como en su código de ética indica que la Responsabilidad Social es un aspecto por el que todos los trabajadores deben inclinarse para construir una empresa sostenible y a su vez sustentable.

13. ¿Considera que los proyectos de Responsabilidad Social tienen impacto en los trabajadores?

Tabla Nº 16 Impacto de la RS en los trabajadores

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	54	125	179	83.64
NO	13	22	35	16.36
	67	147	214	100%

El 84% de los trabajadores encuestados considera que los proyectos tienen impacto en ellos. Como se mencionó en la pregunta anterior, los hábitos, costumbres y normas forman la cultura organizacional, y esta a su vez es reflejada en los proyectos socialmente responsables.

Los proyectos de responsabilidad social en la organización, construyen un significado de lo que deben hacer con respecto a la búsqueda del desarrollo sostenible, no sólo en el ámbito económico sino también social y medioambiental, promoviendo prácticas responsables de gestión que incluyan los recursos humanos.

Sin embargo, un 17% considera que no tiene impacto, lo cual significa que los trabajadores, la cultura, proyectos de responsabilidad social y la organización en sí, no tiene un sentido en común por el cual realizar determinadas actividades.

Respecto a este análisis, los trabajadores podrán mantener su actividad socialmente responsable de manera constante, para obtener un clima laboral adecuado y a su vez el sentido de pertenencia, el cual es indispensable para que las organizaciones logren a su vez un clima laboral óptimo dentro de la organización como fuera de ella.

14. ¿Qué opinión cree usted que los trabajadores tienen con respecto a estos proyectos?

Tabla Nº 17 Opinión de trabajadores sobre los proyectos de RS

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
Excelente	20	36	56	26.17
Muy buena	15	53	68	31.78
Buena	29	45	74	34.58
Regular	3	13	16	7.48
	67	147	214	100%

Con respecto a la opinión de los trabajadores en relación con los proyectos de Responsabilidad Social, las respuestas fueron variadas, que el 26% de los encuestados contestaron que es excelente, el 35% manifestó que la relación es buena y el 32% del mismo grupo mantuvo que es muy buena.

Es necesario analizar este punto, debido a que la opinión de los trabajadores con respecto a los proyectos de Responsabilidad Social es importante, ya que mediante la contribución al desarrollo de estos la organización adopta una óptima realización de los proyectos.

Con respecto a este gráfico, es necesario puntuar que como se analizó anteriormente, los trabajadores no tienen suficiente conocimiento con respecto a la definición y funciones de responsabilidad, por lo cual es evidente que los miembros de la organización no están directamente relacionados y no consideran que exista una excelente relación.

Encargados del área de Comunicación manifiestan que se desea que todos los colaboradores sean embajadores de los principios y proyectos, de tal forma que cada uno repercuta hacia sí mismo lo que se practica dentro de la Arca Continental.

15. ¿Cree usted que los proyectos de Responsabilidad Social han aportado al mejoramiento de sentido de pertenencia hacia la organización?

Tabla Nº 18 Mejoramiento de sentido de pertenencia por los proyectos

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	50	108	158	73.83
NO	17	39	56	26.17
	67	147	214	100%

El sentido de pertenencia es de gran importancia para la mayoría de los que conforman la organización, pues el 78% de los encuestados considera que los proyectos han aportado en este ámbito, puesto que a partir de estos se trabajan tanto por el bienestar de la organización como en el propio, motivándose para realizar actividades propias de la empresa, en este caso, las de responsabilidad social.

Sin embargo, el 26% de los encuestados no está de acuerdo en que los proyectos han aportado positivamente al sentido de pertenencia de Arca Continental Ecuador.

En este punto, se puede observar el bajo nivel de participación en las actividades socialmente responsables, por tal motivo quienes no hayan formado parte de las actividades o no las conozcan, difícilmente podrán tener un alto sentido de pertenencia óptimo hacia la organización, ya que en este se incluyen valores y objetivos qur rigen el funcionamiento de la misma.

16. ¿Cree usted que es importante la necesidad de dichos proyectos en la organización?

Tabla Nº 19 Importancia de los proyectos de RS

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	42	121	163	76.17
NO	25	26	51	23.83
	67	147	214	100%

Para los encuestados de Arca Continental, la necesidad de los proyectos de responsabilidad social en la organización es el 76% del resultado, lo cual indica que para este grupo es relevante y necesaria la realización de este tipo de proyectos, ya que este permite contribuir a las expectativas y requerimientos de los beneficiarios, de tal forma que la organización busque y mantenga efectividad con la sociedad y el medioambiente, además del bienestar con los miembros de la organización.

Por otro lado, el 24% de este grupo mantiene la posición de que no es necesaria la realización de dichos proyectos. No obstante, es necesario que se apliquen, debido a que estos integran los valores y la ética profesional al momento de realizar las funciones dentro de la organización, creando identidad, confianza y sentido de pertenencia, y a su vez enriqueciendo la cultura de la organización. Por tal razón, es indispensable que los miembros de la organización creen conciencia y se involucren cada vez más a los proyectos para mejorar la calidad de vida interna y externa de la organización.

Respecto a este punto, la jefe de comunicación, relaciones institucionales y Responsabilidad Social, Alejandra Peña, manifestó que la Responsabilidad Social dentro de la organización sí es importante, ya que implica que se trabaje en un ambiente de paz y tranquilidad para poder ofrecer productos de calidad, vincularse con el medio ambiente, ser honestos y trabajar en equipo, involucrando la paz interna de la organización que es lo que permite trabajar con responsabilidad social.

17. ¿Considera que la Responsabilidad Social genera beneficios en la Cultura Organizacional de Arca Continental Ecuador?

Tabla Nº 20 Beneficios de la RS en la CO Arca Continental

Fuente: Encuesta realizada a la organización Arca Continental (UIO – GYE) 2012

Arca Continental Ecuador				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TOTAL	PORCENTAJE
SI	43	107	150	70.09
NO	24	40	64	29.91
	67	147	214	100%

El 30% del grupo encuestado de Arca Continental Ecuador considera que la Responsabilidad Social no genera beneficios en la Cultura Organizacional, mientras que el 70% considera que si genera beneficios. Con respecto a las respuestas, la Cultura

Organizacional engloba valores, hábitos, costumbres y normas de la organización; y entre estos se encuentra la Responsabilidad Social como uno de ellos, lo cual indica que esta sí beneficia a la Cultura Organizacional; al realizar los proyectos, puesto que demuestran el modo de vida de los trabajadores en cuanto a las actividades dentro de organización, manteniéndose de forma positiva ante cualquier función y creando a su vez identificación, coordinación, integración y motivación.; y de igual forma podrán conocer a qué pautas atener su accionar.

6. CONCLUSIONES

- La participación de los miembros de Arca Continental Ecuador en los proyectos de Responsabilidad Social es mínima, debido a diversas razones analizadas anteriormente como la apatía, las dificultades físicas y el desconocimiento de los proyectos llevados a cabo por la empresa, falta de interés, tiempo y distancia, ya que como se explicó en los resultados, muchos de los proyectos se efectúan fuera del perímetro urbano.

- La mayoría de los trabajadores coincide en que las actividades socialmente responsables se deben llevar a cabo más seguido y que son imprescindibles dentro de su Cultura Organizacional; para Alejandra Peña, jefe de comunicación, relaciones institucionales y responsabilidad social, estas actividades mejoran la calidad de vida de los trabajadores al retribuir a la sociedad; y que a su vez los miembros de la organización se convierten en embajadores de sus principios organizacionales.

- Los proyectos de Responsabilidad Social son realizados bajo dirección única de los altos mandos de la organización, sin tomar en consideración la opinión de los trabajadores en general, lo cual pone de manifiesto el poco interés que existe por lo que piensan los miembros de Arca Continental con respecto a dichos proyectos. Sin embargo, las actividades socialmente responsables empleadas en comunidades, reforestación, reciclaje o recolección de agua, se realizan en función de estudios exteriores a la organización, es decir que los trabajadores internos no toman decisiones con respecto a su planificación; aún así, una vez organizados los proyectos, todos los trabajadores están incluidos en la participación voluntaria de estos.

- En el diagnóstico realizado, la mayoría de los trabajadores manifestaron desconocer los valores de Arca Continental Ecuador. Este punto es de gran relevancia, ya que el desarrollo integral del capital humano, sustentabilidad y responsabilidad social son algunos de los valores que mantiene la organización, los cuales fomentan la motivación, productividad, reconocimiento y compromiso.

- Asimismo, la comunicación organizacional de Arca Continental Ecuador informa a todos sus colaboradores de las decisiones de proyectos e

implementación de los mismos tomadas por las autoridades competentes, relacionadas con la política de la empresa; sin embargo, se debe indicar que cada una de las disposiciones informadas no son asimiladas en la mayoría de los casos por los colaboradores, en razón de que el conocimiento e interés general de estos registran un porcentaje mínimo de participación en las actividades socialmente responsables.

- Por otro lado, la realización de los proyectos de RS en la organización cada vez más se vuelve un aspecto indispensable en Arca Continental Ecuador, ya que las personas que la conforman se han ido involucrando en este tipo de actividades, se crea una fuerza entre todos los trabajadores, lo cual evidencia que los proyectos socialmente responsables influencian y crean compromiso en los miembros de la organización. Actualmente, según Alejandra Peña, los trabajadores están pendientes de la información en las redes sociales para su participación; sin embargo, no se descarta el hecho de que la convocatoria es complicada y que a medida que se van realizando los proyectos se vuelven más cercanos a estos, lo cual crea integración en la organización, reforzando el trabajo en equipo y la identificación hacia Arca Continental Ecuador.

- Para finalizar, es importante señalar que la implementación de los proyectos socialmente responsables son necesarios dentro de la empresa, lo que ha permitido el crecimiento de todos los colaboradores a nivel profesional, personal, y por supuesto socialmente responsable con el medioambiente, comunidades, y con los miembros de la organización . Arca Continental Ecuador es una organización que sigue trabajando constantemente por el bienestar de todos quienes la conforman, enfocándose en el valor del cliente, la honestidad, el trabajo en equipo. Alejandra Peña, jefe de comunicación organizacional, relaciones institucionales y responsabilidad social, considera que los miembros de Arca Continental Ecuador cada día se sienten más orgullosos de trabajar en una institución donde saben que están haciendo algo por el medio ambiente, el reciclaje, los niños, las familias; se realizan programas para que los colaboradores tengan un acceso a la educación, que se realizan actividades con niños especiales y que su vez tengan personas con capacidades especiales dentro de la organización.

7. RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones establecidas, es necesario plantear algunas recomendaciones.

- Para la realización de dichos proyectos es necesario que se realicen constantemente mediciones de impacto de forma semestral, en las que se logre identificar el aporte y participación de los miembros de Arca Continental en las actividades socialmente responsables con los que se trabaja, y que así, se logren establecer las causas y consecuencias de estas, ya que mediante estos controles se podrán crear mecanismos de integración, lo cual llevará a optimizar el desarrollo integral de la organización tanto en el ámbito sustentable como sostenible.

- Por otro lado, la evaluación de los proyectos socialmente responsables es un aspecto importante en el manejo de la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que mediante estos se logrará conocer la efectividad de los mismos y su importancia dentro de la cultura organizacional, ya que así se podrá establecer de mejor manera la dirección que este toma dentro de Arca Continental, y además conocer las pautas por las que este se dirige.

- Es necesario optimizar y ampliar la difusión de la información de los proyecto de Responsabilidad Social a nivel interno y externo, de tal forma que todos los miembros de la organización se integren, y así mejore y se incentive la participación hacia los mismos, mediante campañas de socialización de los proyectos, en los que se incluyan charlas informativas y herramientas de comunicación como boletines, banners, trípticos, entre otros. De esta forma se transmitirán los proyectos ejecutados y las decisiones tomadas con respecto a los mismos, con la finalidad de que el nivel de participación sea mayor y crear una mejor cultura organizacional.

- Por otro lado, la evaluación de los proyectos socialmente responsables es un aspecto importante en el manejo de la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que mediante este procedimiento se logrará conocer la efectividad de los

mismos y su importancia dentro de la cultura organizacional, ya que así se podrá establecer de mejor manera la dirección que este toma dentro de Arca Continental, y conocer las pautas por las que este se dirige.

- Es necesaria la participación de los trabajadores en los proyectos de Responsabilidad Social de la empresa, ya que estos fomentan un mayor crecimiento socialmente responsable de la empresa y otorgan reconocimiento interno y externo orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, promoviendo procesos de desarrollo y mejora en Arca Continental Ecuador.

- Finalmente, para obtener un óptimo desarrollo es importante realizar diagnósticos de motivación sobre la participación de los miembros de la organización y conocer los factores que incentivan a los colaboradores de Arca Continental a tener un mayor interés hacia los proyectos, con el propósito de mejorarlos o de ser el caso, incrementar proyectos socialmente responsables que involucre a todos los miembros de la organización.

ANEXOS

ANEXO 1
Formato de Encuesta

Encuesta

El objetivo de esta encuesta es conocer el impacto de los proyectos de Responsabilidad Social en la Cultura Organizacional de la empresa ARCA COCA-COLA, el cual servirá para obtener un panorama claro y representativo acerca del tema y las características del mismo.

1. Sexo **a)** Femenino _____ **b)** Masculino _____	**2. Edad** **a)** 21-30 **b)** 31- 40 **c)** 41 a más
3. Departamento o área a la que pertenece _____	**4. Nivel Educativo** **a)** Primario **b)** Secundario **c)** Superior
5. ¿Conoce usted el significado de Responsabilidad Social? **a)** Si **b)** No Explique:_____ _____	**6. ¿Sabe usted cuál es la función de la Responsabilidad Social?** _____ _____ _____
7. ¿Conoce sobre algún proyecto de Responsabilidad Social que ARCACONTINENTAL ECUADOR esté liderando al momento? **a)** SI **b)** NO ¿Cuál?_____ _____	**8. ¿Qué beneficios considera usted que tienen dichos proyectos? (ESCALA 1-5)** **a)** Incremento de la productividad _____ **b)** Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores_____ **c)** Sustentabilidad ____ **d)** Imagen corporativa y reputación _____ **e)** Desempeño social de la empresa____
9. ¿Ha participado usted en algún proyecto de Responsabilidad Social en la organización? **a)** SI **b)** NO	**10. ¿Le gustaría participar en uno de los proyectos?** **a)** SI **b)** NO ¿Cuál?_____

11. ¿Cree usted que la organización ARCACONTINENTAL ECUADOR debe dedicar más tiempo a este tipo de proyectos? SI **b)** NO	**12. ¿Conoce usted los valores organizacionales de ARCACONTINENTAL ECUADOR?** **a)** SI **b)** NO ¿Cuáles?_____ _____
13. ¿Cree usted que los valores organizacionales tienen relación con los proyectos de Responsabilidad Social? **a)** SI **b)** NO	**14. ¿Considera usted que los proyectos de Responsabilidad Social tienen impacto en los trabajadores?** **a)** SI **b)** NO
15. ¿Qué opinión cree usted que los trabajadores tienen con respecto a estos proyectos? **a)** Excelente **c)** Buena **b)** Muy buena **d)** Regular	**16. ¿Cree usted que los proyectos de Responsabilidad Social han aportado al mejoramiento de sentido de pertenencia hacia la organización?** **a)** SI **b)** NO
17. ¿Cree usted que es importante necesidad de dichos proyectos de Responsabilidad Social en la organización? **a)** SI **b)** NO	**18. ¿Considera que la Responsabilidad Social genera beneficios en la Cultura Organizacional de ARCACONTINENTAL ECUADOR?** a) SI b) NO ¿Cuáles?_____ _____
20. ¿Cuál es su opinión acerca de la organización ARCACONTINENTAL ECUADOR? _____ _____ _____ _____	

ANEXO 2

Formato de Entrevista

1. ¿Cuál es el impacto de los proyectos de Responsabilidad Social en ARCACONTINENTAL ECUADOR?

2. ¿Cómo se ve reflejada en la Cultura Organizacional los proyectos de Responsabilidad Social en la organización?

3. ¿De qué manera influyen los valores y los principios éticos en el desarrollo de la Responsabilidad Social en la Organización?

4. ¿Qué significa para usted Responsabilidad Social y cuál es su función?

5. ¿Cuáles son las características de la Cultura Organizacional?

6. ¿Cuáles son los principios éticos correspondientes a la Responsabilidad Social Empresarial?

7. ¿Ante quién es socialmente responsable la organización?

8. ¿Qué consecuencias tiene una actuación socialmente responsable?

9. ¿Cómo cree que ha aportado los proyectos de responsabilidad social en ARCACONTINENTAL ECUADOR?

10. ¿Existe participación activa por parte de los trabajadores en los proyectos?

11. ¿Por qué considera que la gente no participa en los proyectos de Responsabilidad Social?

12. ¿En el desarrollo de los proyectos, se ve incluida la gente o toman decisiones sin consultar?

13. ¿Cree que los proyectos de Responsabilidad Social deberían ser obligatorios?

14. ¿Qué comentarios han recibido por parte de los trabajadores con respecto a los proyectos?

ANEXO 3

Entrevista realizada a:

Alejandra Peña,
Jefe del área de comunicación organizacional, relaciones institucionales y responsabilidad social.

1. **¿Cuál es el impacto de un proyecto de Responsabilidad Social en ARCACONTINENTAL ECUADOR?**

Al estar en una empresa tan grande como ARCACONTINETAL, que trabaja bajo el sistema Coca-Cola, tenemos la suerte de tener un trabajo estable, el hecho de poder tener actividades de responsabilidad social y de involucrar a la gente y a todo el personal en estas actividades es también poder enseñar a agradecer y a retribuir con la sociedad y retribuir a los demás la suerte de estar en este trabajo. Es importante que se tenga conciencia de que si tenemos una planta de producción, todas las comunidades cercanas tienen que estar bien. Al momento que se involucra la gente en las campañas, lo que hace es volverse embajadores de una marca de felicidad que es Coca-Cola, mejorando la calidad de vida de las personas.

2. **¿Cómo se ve reflejada la Cultura Organizacional en los proyectos de Responsabilidad Social en la organización?**

La convocatoria para los colaboradores era complicada, a raíz de que comenzaron a participar, empezó a gustar a tal punto de que ellos mismos se inscriben a todo, siempre están pensando y preguntando cuándo se van a realizar las actividades y se vuelven mas cercanos a los colaboradores de bajo rango, lo cual crea una integración linda cuando hay actividades internas, desde que empezaron a reforzar las actividades de RS, ves como las áreas se unen, que el trabajo en equipo se fortalece, como el techo para mi país.

3. **¿De qué manera influyen los valores y los principios éticos en el desarrollo de la Responsabilidad Social en la Organización?**

Hemos hecho una campaña fuerte para promocionar los valores, tenemos nuevos valores, en el cual reforzamos mucho el tema de trabajo en equipo, la orientación al cliente, resultados, siempre pensando en la gente, en el cliente. Entonces, la gente si los tiene claros, quizás no enumere los valores pero si pueden decir que tenemos que enfocarnos en el cliente, hay que ser honestos, trabajo en equipo, saben la noción básica de los valores organizacionales.

4. **¿Qué significa para usted Responsabilidad Social y cuál es su función?**

Es el compromiso que tenemos todas las personas con la sociedad, creo que todas las personas sin importar su condición social, el lugar donde trabajan, la edad que tienen, pueden devolver algo a la sociedad, la sociedad es el núcleo donde vivimos, las familias y tenemos que ser agradecidos con lo que tenemos, ya sea donar comida a los que menos tienen, compartir con ancianitos. La responsabilidad social tiene que ser algo continuo, algo que perdure en el tiempo, algo que sea parte de un estilo de vida, el retribuir a la sociedad ese algo que ya te ha dado.

5. **¿Cuáles son las características de la cultura organizacional?**

La característica principal es preocuparnos por el cliente interno y el cliente externo, creo que una empresa que trabaja bajo el sistema Coca- Cola, tiene que preocuparse por llegar a todos los puntos del país, y al hacerlo, necesitas mucha gente trabajando para ello. La principal prioridad es ofrecer productos de calidad y el mejor ambiente de trabajo y servicio al cliente.

6. **¿Cuáles son los principios éticos correspondientes a la responsabilidad social empresarial?**

Creo que los principios éticos están ligados a la responsabilidad social. El tema de poder trabajar en un ambiente de paz y tranquilidad y poder ofrecer productos de calidad, vincularse al medio ambiente, ser honestos, trabajar tranquilos y en equipo quizás no sean puntos clave para la responsabilidad social de la empresa, pero sí involucra mucho

la paz interna de la organización que es lo que ayuda a trabajar con responsabilidad social.

7. **¿Ante quién es socialmente responsable la organización?**

Ante todos, no promocionamos mucho; sin embargo, estamos tratando de promocionarlo internamente. Nosotros lo que queremos es que todos nuestros colaboradores sean embajadores de nuestros principios y que cada uno puede ir repercutiendo en sus casas lo que hacemos aquí. Nosotros nos preocupamos mucho por el medio ambiente y la educación de la niñez; nuestro compromiso es trabajar más con el medio ambiente y la niñez.

8. ¿**Qué consecuencias tiene una actuación socialmente responsable?**

El orgullo de la gente, sentirse orgulloso de trabajar en un lugar donde sabes que están haciendo algo por el medio ambiente, por el reciclaje, por los niños, que los colaboradores tengan un acceso a la educación, que se pueda jugar con niños especiales, que tengamos personas especiales dentro de la organización. Todo esto nos llena de orgullo de decir, en mi empresa hacen estas cosas y las podamos transmitir en la casa, y que se forme una cadena.

9. **¿Cómo cree que ha aportado los proyectos de responsabilidad social en Arca Continental Ecuador?**

Nos piden campañas, la gente se va preocupando más. Vamos creando una fuerza entre los trabajadores. La responsabilidad social es un tema de compromiso y cuando se habla de ellos todos se involucran, e incluso están pendientes de la información en las redes sociales, suben fotos y comentan de las actividades.

10. **¿Existe participación activa por parte de los trabajadores en los proyectos?**

Sí, es difícil. Yo creo que lo más duro es tomar tiempo en el que mucha gente lo duda y prefiere estar en familia, descansando, pero tenemos un grupo de trabajadores muy activo, se inscriben mucho. Sí ha mejorado, creo q es muy importante que si estas en una organización donde el tema de responsabilidad social y voluntariado es activo, los

primeros en inscribirse seamos nosotros. Si ves que los directores se inscriben, todos se inscriben.

11. **¿Por qué considera que la gente no participa en los proyectos de Responsabilidad Social?**

Creo que es más por apatía, desconocimiento. Hay gente que simplemente no le gustan los niños, entonces no participan en actividades con niños, hay otras que por salud no pueden participar en las físicas, pero hay muchísima gente que es más por desconocimiento, el tiempo les cuesta muchísimo dar, y no saben la sensación de alegría que es poder hacer estas cosas. El momento en que alguien se anima, siempre regresan contentos.

12. **¿En el desarrollo de los proyectos, se ve incluida la gente o toman decisiones sin consultar?**

Las iniciativas son en conjunto y muchas veces aparte, las actividades que tenemos con comunidades, reciclaje, recolección de agua y reforestación las hacemos en función de estudios que tenemos afuera, externas; en la que los colaboradores no participan tanto con su opinión porque van dirigidos a comunidades, pero pueden participar como voluntarios. En el tema de educación interna, es algo que sí se habló con los colaboradores, porque vimos que muchos no tenían terminado sus estudios. Lo que es el tema de operación sonrisa, un techo para mi país vamos viendo con las mismas organizaciones y que a todos nos llena de orgullo pertenecer a una red tan grande como son ellos. Al personal administrativo pedimos ideas para que nos ayuden con auspicios y lugares para llevar los proyectos.

13. **¿Cree que los proyectos de Responsabilidad Social deberían ser obligatorios?**

Creo que no, creo que deben ser parte de la cultura y de los planes de negocios. Dentro de todo son en parte obligatorios porque ahora con todo el tema y las normas de responsabilidad social muchos de los proveedores exigen proyectos de responsabilidad social. Se hace una cadena en la que todos tienen que cumplir con muchos aspectos para poder formar parte de un grupo socialmente responsable.

14. ¿Qué comentarios han recibido con respecto a los proyectos?

Al comienzo la gente no sabía y el periódico nos ha ayudado a comunicar. Creo que lo que no se cuenta no se sabe y si no informas nadie lo sabe y el rato de que empiezan a participar les gusta, pero tenemos un porcentaje fuerte de aceptación.

ANEXO 4
Informativos





ANEXOS 5
Fotos



ARCACONTINENTAL
ECUADOR





Fotografía Nº1. Trabajadores y personajes de TV en su aporte a Un Techo.
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11.



Fotografía Nº2. Trabajadores realizando actividades de RS.
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11**.**



Fotografía Nº3. Trabajadores de ARCA CONTINENTAL (Manta)
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11



Fotografía Nº4. Trabajadores de ARCA CONTINENTAL
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11.



Fotografía Nº5. Trabajadores de ARCA CONTINENTAL
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11.



Fotografía Nº6. Niña de los proyectos de RS
Fuente: Extraído desde Periódico ARCACONTAL Nº11.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Textos Impresos

- ArcaContientalEcuador. (2011). *Código de Ética.*
- ArcaContinentalEcuador. (2011). *Documentos organizacionales y presentaciones.* Quito.
- Arthur, T. (2001). *Administración Estratégica.* México: Recopilación Superintendencia de Compañías.
- Charles, H. (1996). *Administración Estratégica.* Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración.* Bogotá: McGraw-Hill.
- Cortina, A. (1998). *Ética de la Empresa: Claves de una nueva Cultura Organizacional.* Madrid: Trotta S.A.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social.* Barcelona: Paidós.
- DePelekais, C., & Aguirre, R. (2007). *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social.* Madrid: Pearson Educación S.A.
- Díaz, E. (20 de Diciembre de 2011). *Cultura Organizacional*. Obtenido de www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Doctorad/cultura.htm
- Espinosa, D. (20 de Octubre de 2012). *Comunicación Organizacional y Responsabilidad Social Empresaria (RSE): Más que información*. Obtenido de www.comunicanet.com.ar
- FundaciónEsquel. (2000). *Modelos empresariales de Responsabilidad Social.* Quito: FE.
- Galeón. (15 de Febrero de 2012). *Motivación laboral. Concepto de motivación*. Obtenido de www.motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm
- Guillén, M. P. (2006). *Ética en las Organizaciones: Construyendo confianza.* Madrid: Pearson Educación S.A.
- John, D. (2006). *Negocios Internacionales.* México: Thompson.
- Olcese, A., Rodríguez, M. Á., & Alfaro, J. (2006). *Manual de la Empresa Socialmente Responsable.* Madrid: McGraw-Hill.
- Organizacional, C. (20 de Marzo de 2012). *Variables de Comportamiento organizacional*. Obtenido de www.ccee.edu.uy/ensenian/.../PARTE12006.ppt

- Parra, M. (2006). *Ética en las Organizaciones: Construyendo confianza.* Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación.* Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y Aplicaciones.* México: Prentice – Hall Hispanoamérica.
- Samuel, C. (2001). *Administración Moderna.* Bogotá: McGraw-Hill.
- Schein, E. (1982). *La cultura empresarial y el liderazgo.* Prentice Hall.
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. L. (2008). *Liderazgo, valores y Cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva.* Bogotá: Mc Graw – Hill.
- TECHO. (28 de Julio de 2012). *Un techo para mi país*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Un_Techo_para_mi_Pa%C3%AD
- Terrence, D. (1990). *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y Rituales de la vida organizacional.* Buenos Aires: Sudamericana.
- Verde, L. (18 de Noviembre de 2011). Obtenido de www.jussemper.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20verde.pdf.
- Villafañe, J. (2000). *El estado de la publicidad y el corporate. La reputación corporativa.* España: Pirámide.
- Wikipedia. (20 de Octubre de 2012). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
- Wikipedia. (20 de Octubre de 2012). *Responsabilidad Social*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social
- Wikipedia. (21 de Octubre de 2012). *Statu quo*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Statu_quo

Documentos en línea

- ARCACONTIENTAL ECUADOR. http://www.arcacontal.com.ec/
- Cancino, C., & Morales, M. (16 de Enero de 2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de www.redunirse.org.
- FUNDESA. (20 de Diciembre de 2011). *Guía de implantación de Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de

www.fundesa.org/upload/fckeditor/File/131445_Guia_de_implantacion_de_la_RSE.pdf.

- Gross Manuel, *(*30 de Octubre de 2011). Definición y características de Cultura Organizacional. Obtenido de http://manuelgross.bligoo.com/content/view/222541/Definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado.html.

- Verde, L. (18 de Noviembre de 2011). Obtenido de www.jussemper.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20verde.pdf.

- Redondo Helena, *Cómo integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial*, (PDF) Extraído el 19 de Diciembre, 2011 desde: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232906.

- The Organization Development Institute International, Latinoamerica. Extraído el 20 de Diciembre de 2011 desde: http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html

- Valda, J. C. (18 de Junio de 2012). *Sentido de pertenencia hacia la empresa: ¿Un valor contradictorio?* Obtenido de http://jcvalda.wordpress.com/2010/05/05/sentido-de-pertenencia-hacia-la-empresa

- OperaciónSonrisa. (12 de Julio de 2012). *Operación Sonrisa*. Obtenido de http://www.operacionsonrisa.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=85

- Ética. (2 de Abril de 2012). *Concepto de ética.* Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica#Definici.C3.B3n_y_objeto

- Española, R. A. (18 de Junio de 2012). *Definición de términos: tolerancia, conflicto*. Obtenido de http://lema.rae.es/drae/?val=tolerancia

- Motivación laboral. (15 de Febrero de 2012) Concepto de motivación. Obtenido de http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm