

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UN APOYO PARA IMPLEMENTAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Julio César López Figueroa, Instituto Tecnológico de Sonora
Sergio Ochoa Jiménez, Instituto Tecnológico de Sonora
Beatriz Ochoa Silva, Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

En el presente trabajo se analizó la posibilidad de que los elementos culturales existentes en una empresa mexicana de la industria de la nutrición animal pudieran apoyar o limitar la implementación de prácticas de responsabilidad social orientadas a los clientes de esta organización. Primeramente se investigaron los principales modelos utilizados para medir el status de la cultura organizacional y los modelos más reconocidos para implementar la responsabilidad social empresarial; posteriormente se seleccionó un modelo de cada uno de los tipos para conformar un modelo híbrido que permitiera identificar aquellas dimensiones culturales presentes que podían estar relacionadas con una implementación óptima de las acciones de responsabilidad social propuestas. Con los resultados que se obtuvieron, se conformó un cuestionario para la recopilación de información de valor que permitió identificar los elementos culturales que tanto apoyaban como limitaban la implementación de las prácticas de responsabilidad social; además, se emitió una recomendación para mejorar un elemento de la cultura de la organización.

PALABRAS CLAVE: Cultura Organizacional, Responsabilidad Social, Modelos Culturales y Modelos de Responsabilidad Social Empresarial

ORGANIZATIONAL CULTURE AS SUPPORT TO IMPLEMENT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

ABSTRACT

This paper analyzes the possibility that existing cultural elements in a Mexican company in the animal nutrition industry could support or hinder the implementation of social responsibility practices aimed at customers of the organization. The main models used to measure the status of the organizational culture and the most recognized models to implement corporate social responsibility were investigated. Then a model of each available type was selected to form a hybrid model that would identify cultural dimensions present that could be related to an optimal implementation of the actions of social responsibility proposed. With the results obtained, a questionnaire was formed for collecting valuable information that allowed identifying cultural elements that supported both as limited implementing social responsibility practices. In addition a recommendation was issued to enhance an element of organizational culture.

JEL: L14, M14

KEYWORDS: Corporate Culture, Social Responsibility, Cultural Models and Corporate Social Responsibility Models

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del siglo XXI se caracterizan por presentar un entorno de cambios rápidos e impredecibles que las obliga a explorar nuevas estrategias que las inducen a no considerar solamente los aspectos monetarios como resultados únicos por la realización de sus actividades, sino también a reparar en el impacto social y ambiental que están ocasionando. Bajo esta situación, es indispensable que las empresas muestren un comportamiento ético en sus relaciones con los clientes, proveedores, empleados, comunidades, gobierno, etc., pues en caso contrario pueden llegar a ser desacreditadas de manera inmediata y verse afectadas negativamente en su imagen corporativa. Por lo anterior, son cada vez más las entidades que están integrando a su estrategia el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el cual promueve que las empresas desarrollen un compromiso social con las comunidades donde realizan sus actividades, al mismo tiempo de establecer acciones que las conlleven a una relación ganar-ganar con sus grupos de interés, los cuales pretenden, como uno de sus principales objetivos, lograr que se exhiba una total transparencia en la sustentabilidad de las labores, la calidad de los productos, la ética de las prácticas organizacionales y de las relaciones institucionales (Cajiga, 2009).

En el presente trabajo se analiza si los elementos que están conformando la cultura organizacional de una empresa mexicana, cuyo giro es la industria de la nutrición animal y que en la actualidad carece del enfoque de la RSE, pueden apoyar o limitar la implementación de prácticas de responsabilidad social orientadas al grupo de interés correspondiente a los clientes para mejorar la relación con ellos, de tal manera que de esta investigación pueda obtenerse además una recomendación de incluir un nuevo elemento en la cultura actual o el mejoramiento de uno ya existente. Este proyecto se organiza de la siguiente manera. En la revisión de literatura se exponen diferentes modelos teóricos tanto de RSE como de cultura organizacional, de los cuales se selecciona uno de cada uno para conformar un modelo híbrido cuyo propósito será identificar las dimensiones culturales teóricas que se presume faciliten u obstaculicen la implementación de las acciones de RSE orientadas a los clientes en una empresa mexicana de la nutrición animal; posteriormente, se elaborará una tabla donde se describan los hallazgos obtenidos. Enseguida se indica la metodología utilizada donde se describen el alcance de este proyecto, los sujetos investigados, se explica la conformación del instrumento a partir de los resultados mostrados en la tabla mencionada en el párrafo anterior y el procedimiento para determinar los elementos de interés para la investigación. En la última parte se exponen los resultados y las conclusiones que fueron obtenidas por la elaboración de este trabajo.

REVISIÓN DE LITERATURA

La RSE es definida como la institucionalización de procesos para tomar decisiones organizacionales determinadas por criterios morales (Araque y Montero, 2003) que promueve incorporar en la estrategia de la empresa los impactos sociales de sus actividades con la intención de mejorar la relación con sus grupos de interés. Estos grupos de interés son descritos por Navarro (2012) como aquellos grupos sin cuyo apoyo la empresa podría dejar de existir, es decir, son las personas que se ven afectadas por las acciones de la empresa tales como empleados, clientes, proveedores, competidores, la comunidad y la sociedad en general. Para que las empresas puedan implantar planes o programas de RSE se requiere de la participación de su personal desde la planeación hasta la implementación, por lo que este involucramiento dependerá tanto de la actitud que tengan los empleados para participar en acciones socialmente responsables, como principalmente de la cultura que la organización haya preparado para desarrollar estos programas. En relación a esto último, es conveniente señalar que este tópico atrae considerablemente la atención de las directivas debido a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento (Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006) y al hecho de que examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de la vida (Pérez, 2003); diagnosticar la cultura determinará si se fomenta el desarrollo de las personas para colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de los procesos, los productos y los servicios.

Por su parte, Smircich (1983) citado por García (2006) explica que la cultura de una empresa es “un pegamento social” que la ayuda a mantenerse unida permitiendo expresar sus valores y creencias a través de los mitos y las historias; además, Schein (1991) citado por Enríquez (2007) agrega que contrarresta la ambigüedad y la incertidumbre debido a que provee a la entidad de personalidad, identidad, sentido y destino para el logro de sus objetivos económicos y sociales. Las opiniones mostradas concuerdan en que las organizaciones requieren contar con un sistema de valores que guíen el actuar y sentir del personal; por lo tanto, es posible inferir que los elementos culturales presentes en una empresa puedan utilizarse para apoyar la implementación de acciones de RSE en ella, con lo que obtendría ventajas competitivas indispensables para enfrentar el medio ambiente del mercado de los negocios actual.

Existen varios modelos para implementar la RSE, como es el de la teoría de los Stakeholders de Freeman (1984) el cual establece la idea de que las organizaciones deben atender las exigencias de aquellos grupos o individuos que son afectados por sus actividades económicas de la entidad; por otra parte Carroll (1979) propone el Modelo Organizacional de Desempeño Social que integra todas las dimensiones que comprendidas dentro del concepto de la RSE en la gestión de una empresa. Otro modelo de RSE es el basado en el enfoque de Porter y Kramer (2006) el cual propone que tanto las metas sociales como las económicas deben estar relacionadas, de tal manera que con esto se pueden obtener ventajas competitivas pues para que una empresa genere estas ventajas tiene que tomar en cuenta a la cadena de valor y sus implicaciones en la sociedad. En lo que respecta a la cultura organizacional, también existen modelos para definir su status en una empresa. Uno de los modelos más reconocidos es el modelo de los tres niveles de Schein (2010) que establece a los artefactos como los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y los supuestos; otro modelo importante es el de Hofstede (1997) quien señala que los ejes centrales de la cultura organizacional son los símbolos, los héroes, los rituales y los valores.

El modelo cultural de Denison (1996) profundiza en el análisis de los valores organizacionales agrupándolos en cuatro rasgos culturales que poseen una fuerte influencia sobre la efectividad de las empresas: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; cada dimensión está integrada por sus correspondiente subescalas que recopilan información de valor que describe la personalidad de la organización. Una vez analizados los diferentes modelos culturales y de RSE, para la presente investigación se propone el diseño de un híbrido a partir del modelo de Denison y del modelo de la cadena de valor de Porter y Kramer. Lo anterior se fundamenta en que el primero de ellos analiza la cultura de una organización de una forma clara y sistemática a través de dimensiones y subescalas, lo que facilita identificar a aquellos elementos que apoyarán o restringirán implementar la RSE; de igual forma, el segundo detalla de manera sencilla en cual actividad organizacional (primaria o de apoyo) será conveniente establecer las prácticas propuestas de RSE. En la Figura 1 se ilustra el modelo de Denison.

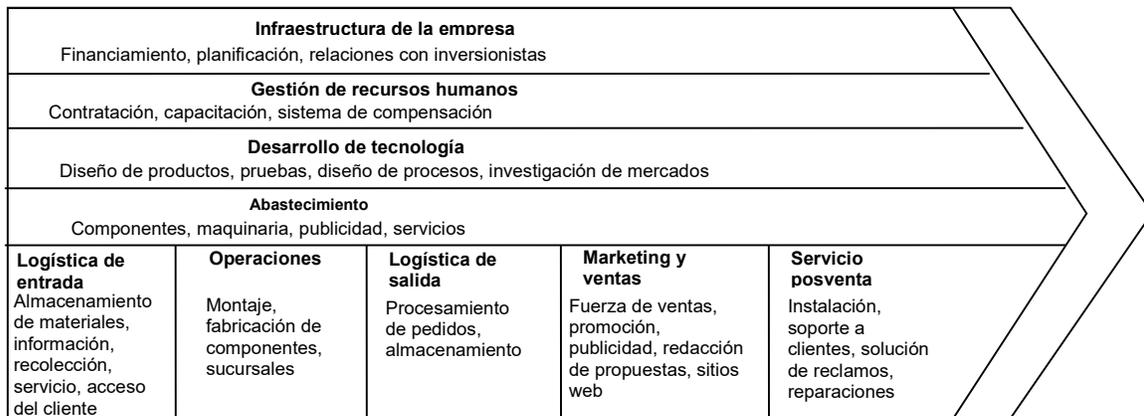
En el modelo de Denison (1996) la implicación plantea que las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, la consistencia refiere que el comportamiento del personal se defina por un conjunto de valores, la adaptabilidad representa la capacidad para cambiar y adaptarse a nuevos entornos, mientras que la misión considera las metas organizacionales y objetivos estratégicos. Porter y Kramer (2006) explican que la cadena de valor representa todas las acciones que una organización lleva a cabo al hacer negocios e identifica los impactos sociales tanto positivos como negativos de esas actividades; según los autores, estos vínculos pueden darse en varias formas, siendo una de ellas las acciones de responsabilidad social. La Figura 2 expone la cadena de valor de Porter.

Figura 1: Modelo Cultural Propuesto Por Denison



En la figura se observa que los cuatro rasgos del modelo se encuentran sobre un plano cartesiano que establece dos dimensiones, una superior que define los enfoques interno y externo, y otra que define la orientación hacia a la estabilidad y a la flexibilidad. Las dos dimensiones y los rasgos derivados identifican al conjunto de tensiones que se presentan en la empresa y que son las que ocurren entre estabilidad y flexibilidad, además de los intercambios entre los enfoques interno y externo, mientras por otra parte se dan las tensiones diagonales entre la consistencia (interno) y la adaptabilidad (externo), y entre el despliegue de la misión (externo) y la implicación (interno). Fuente: Denison (1996)

Figura 2: Cadena de Valor de Porter



Esta figura muestra la cadena de valor de Porter, cuyo modelo manifiesta que la responsabilidad social puede ser rentable a través de las consecuencias sociales tanto de sus actividades primarias (logística, operaciones, mercadotecnia, servicio posventa) como las de soporte (compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, infraestructura corporativa) al lograr identificar las actividades que desde el interior de la organización repercuten en su entorno y las que desde el entorno afectan la competitividad de la empresa. Fuente: Porter y Kramer (2006).

En la figura se observa que la actividad primaria encargada de la atención a los clientes es la de marketing y ventas, cuyas funciones son la elaboración de marketing y publicidad veraz, establecer la fijación de prácticas que eviten las prácticas de precios anticompetitivas, determinar políticas de precios para los pobres, entre otras; es aquí donde se propone la implementación de las prácticas de RSE orientadas a los clientes de la empresa objeto de estudio. Para la conformación del diseño del modelo híbrido, primeramente se utilizarán las dimensiones culturales que integran el modelo de Denison con la finalidad de identificar cuáles de ellas (incluyendo las subescalas) son las que muestran en su contexto teórico una relación de apoyo a las acciones de RSE orientadas a los clientes. La Tabla 1 muestra los resultados obtenidos de este análisis.

Tabla 1: Relación Entre las Prácticas de RSE y las Dimensiones Culturales del Modelo de Denison

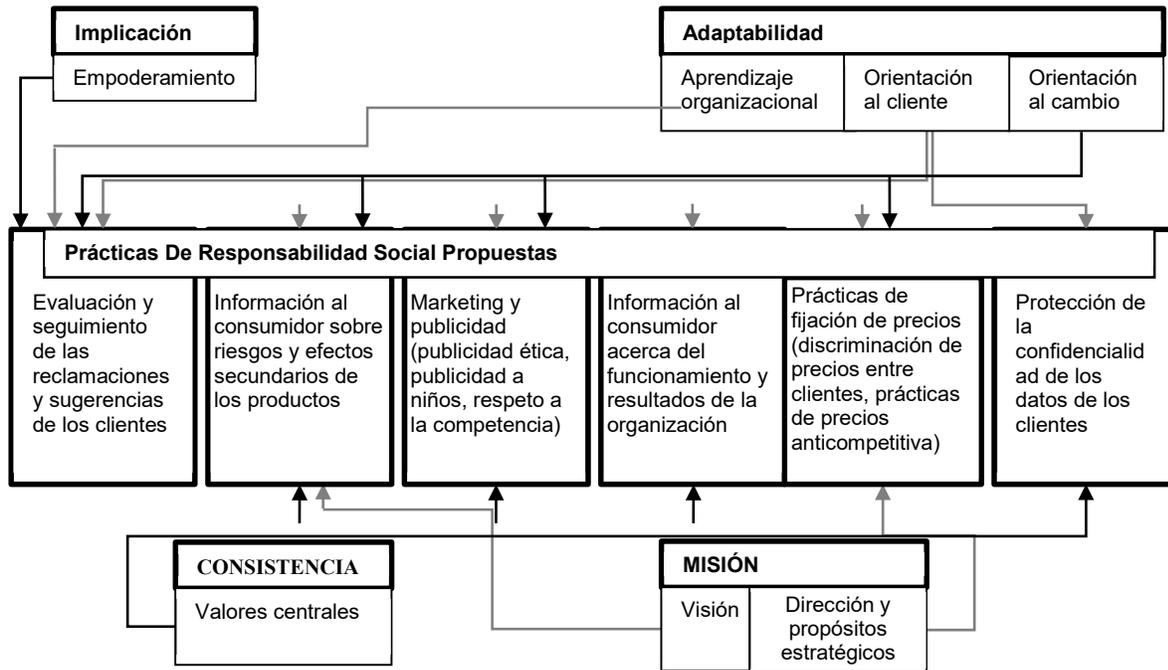
| Práctica de RSE Propuesta | Dimensión | Subescala | Relación |
|--|----------------|-------------------------------------|---|
| Evaluación y seguimiento de los reclamos y sugerencias de los clientes | Empoderamiento | Implicación | Los empleados deben contar con autorización para tomar decisiones al momento, generando soluciones bajo una perspectiva de ganar-ganar |
| | | Aprendizaje organizacional | El personal debe mostrar capacidad para enfrentar nuevos entornos y traducirlos en oportunidades. |
| Informar acerca de los riesgos y efectos secundarios de los productos | Adaptabilidad | Orientación al cliente | El personal debe poseer una actitud que genere valor hacia los clientes. |
| | | Orientación al cambio | La organización debe estar atenta a los constantes cambios en las necesidades de los clientes para responder a ellos rápidamente |
| | Consistencia | Orientación al cliente | La seguridad del cliente es asunto primordial, pues de esta manera se incrementa la confianza y la reputación de la empresa. La presencia de valores en los líderes de la organización proporciona un marco de ética para el desarrollo óptimo de las actividades del personal. |
| Implementar un marketing y publicidad con carácter ético y de respeto a la competencia | Misión | Valores centrales | En la visión de la empresa deberá plasmarse el enfoque, las intenciones y la preocupación por los clientes. |
| | | Orientación al cliente | Los planes de marketing de la empresa deben contener en sus metas y objetivos intenciones reales de proporcionar beneficios de valor. |
| Brindar información del funcionamiento y resultados de la organización | Adaptabilidad | Orientación al cambio | La entidad debe manifestar esta disposición para que los planes de marketing se ajusten a las necesidades cambiantes de los clientes. La visión de la empresa debe contener en su fundamento los conceptos de ética y respeto hacia los demás integrantes de la sociedad, pues esto brinda el soporte moral requerido. |
| | | Consistencia | Valores centrales |
| Realizar una fijación de precios no discriminatoria ni anticompetitiva | Misión | Orientación al cliente | El personal debe mostrar un genuino interés por los clientes sin importar condiciones sociales o económicas. |
| | | Orientación al cambio | Exhibir una actitud de adaptación hacia nuevas acciones organizacionales es vital para que la implementación de estrategias innovadoras tenga altas posibilidades de éxito. |
| Proteger la confidencialidad de los datos de los clientes | Adaptabilidad | Dirección y propósitos estratégicos | Se debe revisar esta subescala pues las empresas que alcanzan el éxito son aquellas que cuentan con un propósito y una dirección precisa. |
| | | Consistencia | Valores centrales |

En la tabla anterior se señalan las prácticas de responsabilidad social que se desea implementar en la empresa y que están enfocadas a los clientes, así como también las dimensiones y subescalas teóricas del modelo cultural de Denison con las que se percibe que se encuentran relacionadas; por último, se describe la relación que integra tanto a las subescalas (con su dimensión correspondiente) como a las acciones de RSE. Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos en la Tabla 1, el modelo híbrido muestra gráficamente con líneas la unión entre las subescalas (y su dimensión cultural correspondiente) con aquellas prácticas socialmente responsables con las que suponen una relación para su implementación, es así como se observa que es posible que una misma práctica de RSE presente relación con más de una dimensión cultural. La Figura 3 muestra lo descrito.

El propósito de este modelo es precisar la elaboración de los reactivos que integrarán el instrumento que recopilará la información que conlleve a identificar los elementos culturales presentes en la organización que pueden apoyar o limitar la implementación de las prácticas de responsabilidad social enfocadas a mejorar la relación con los clientes. Esto es, el modelo de Denison está conformado por doce subescalas que se agrupan en cuatro rasgos culturales que dan como resultado la generación de 60 preguntas; utilizando el modelo híbrido, la cantidad de preguntas se reduce debido a que solo se elaborarán aquellas que señalen relación entre la instauración de la propuesta y alguna de las dimensiones culturales.

Figura 3: Modelo Híbrido Propuesto Para Representar el Impacto de las Dimensiones Culturales de Denison en la Implementación de las Prácticas de RSE Propuestas



En la figura anterior se ilustra a detalle las subescalas de las diversas dimensiones culturales del modelo de Denison y la relación que suponen algunas de ellas con determinadas prácticas de responsabilidad social que se pretenden implementar en la empresa objeto de estudio. La determinación de esta relación conlleva a una elaboración más precisa de las preguntas que deberán integrar el cuestionario que se desea aplicar al personal que labora en el departamento de marketing y con ello evitar la elaboración de reactivos que no aporten información de valor para la determinación de los elementos culturales que existen en la empresa y que apoyen la implementación deseada. Fuente: Elaboración propia.

METODOLOGÍA

Este proyecto mostró un alcance exploratorio pues su propósito consistió solamente en lograr la identificación de cuáles de los elementos de la cultura existente en la organización apoyaron la implementación de una propuesta de prácticas de responsabilidad social orientada a los clientes en la empresa, además de emitir una recomendación con fines de mejorar dicha cultura.

Sujeto: El sujeto objeto de estudio en la presente investigación fueron los seis empleados que integran el departamento de mercadotecnia de la empresa objeto de estudio, debido a que este departamento es quien se encarga de todas las actividades que corresponden a la atención a los clientes. Es conveniente señalar que esta entidad fue seleccionada para la presente investigación en virtud del interés que ha mostrado su directiva por integrarse a aspectos tales como la gestión del conocimiento y la responsabilidad social, con el propósito de obtener ventajas competitivas que le permitan un mejor desempeño en el mercado de los negocios.

Instrumento: Derivado de los resultados obtenidos en la Tabla 1 y tomando como referencia el "Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison" se elaboró un instrumento para conocer la opinión de los encuestados en relación a los elementos culturales de la empresa que podrían apoyar o limitar la implementación de las prácticas socialmente responsables. El cuestionario estuvo integrado por siete subescalas agrupadas en las cuatro dimensiones culturales que generaron 35 reactivos, donde cada ítem se codificó en una escala tipo Likert de cinco puntos (donde 1 es igual a completamente en desacuerdo y donde 5 es igual a completamente de acuerdo). Las dimensiones que conformaron el cuestionario son la

implicación, cuya subescala empoderamiento analizó el grado de compromiso de los trabajadores del departamento encuestado y su percepción de la disposición de información para la toma de decisiones; asimismo, se examinó el impacto positivo que creen tener y la continuidad e implicación de los planes de trabajo. Otra dimensión tomada en cuenta fue la consistencia, quien a través de la subescala de valores centrales exploró el papel de actuación de los líderes y las características de su estilo de dirección; además, se investigó la existencia de valores y de un código de ética que regulara el comportamiento de los empleados. La dimensión de adaptabilidad analizó, mediante las subescalas de orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizacional, la capacidad de respuesta al cambio por parte del personal, el grado de importancia que se le otorga a las quejas y sugerencias de los clientes y la disposición de la empresa para incentivar la innovación en sus trabajadores. La última dimensión examinada fue la misión, que por medio de las subescalas de dirección y propósitos estratégicos y de visión analizó la apreciación de los empleados en relación a los planes, la estrategia y las perspectivas de la entidad a largo plazo.

Procedimiento: Se solicitó una cita con el gerente del departamento de mercadotecnia de la entidad para sostener una plática inicial y se acordó iniciar la aplicación de encuestas el primer día del mes de febrero de 2014 para conocer la opinión de los integrantes de su departamento. Una vez aprobada la solicitud, se hizo del conocimiento de los trabajadores de la empresa la necesidad de brindar su apoyo contestando los cuestionarios que se les proporcionaron; para la aplicación de los instrumentos se acordó dejarlos en posesión de los empleados y pasados tres días se procedió a recolectarlos ya contestados. Al momento de la recolección se procedió a preguntar a cada uno de los encuestados acerca de posibles dudas respecto al contenido de las preguntas de los cuestionarios y se resolvió las inquietudes de algunos.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento fueron los siguientes: La dimensión de implicación señala que el personal está plenamente comprometido con su labor y posee una percepción positiva acerca de su impacto en los objetivos de la empresa; sin embargo, no consideran ser tomados en cuenta para la toma de decisiones. La dimensión de consistencia indica una percepción positiva del personal acerca de la existencia de un grupo de valores claros y consistentes que rigen el alma de la organización, siendo este factor un diferencial en relación a las otras entidades de la competencia.

La dimensión de adaptabilidad manifiesta que los empleados están al pendiente de los deseos y requerimientos del entorno, y su actitud de orientación al cambio es muy positiva, reconociendo carencias en el apoyo de la directiva al proceso de innovación en el departamento. En la dimensión de la misión, el personal se considera plenamente identificado con la visión de la organización, con la dirección y la imagen corporativas, por lo cual tienen confianza en el rumbo y la estrategia de la empresa. En la Tabla 3 se determinan los siguientes factores culturales existentes al momento en la empresa que ayudan y/o impiden el desarrollo óptimo de la implementación de la propuesta.

Esta tabla expone que la empresa cuenta con un conjunto de valores claro y consistente, lo que deriva en una preocupación por las necesidades y prosperidad de sus clientes; la actitud de servicio en el personal refleja la disponibilidad para actuar anticipadamente a las necesidades de los demás, característica fundamental en una empresa “que aprende”. El compromiso hace referencia al cumplimiento responsable del personal que supera las expectativas de la empresa y de los clientes; el valor de apertura se conceptúa como la disposición para aceptar diferentes formas de ser y de pensar, transformándolas en información de valor que genere mejoras significativas en la relación de la empresa con sus diversos grupos de interés. Una vez identificados los elementos que proporcionan soporte o que dificultan implementar la propuesta, se recomienda a la empresa que incentive la capacidad de innovación del personal del departamento de mercadotecnia, esto es, se aconseja apoyar a los empleados para que incrementen su capacidad de generar nuevas opciones que conlleven a resolver las necesidades siempre cambiantes de los clientes, con lo cual

se espera que se reduzcan las quejas y reclamaciones y se aumente, en consecuencia, el índice de satisfacción del cliente, derivándose con esto los beneficios organizacionales correspondientes.

Tabla 2: Resultados de la Aplicación del Instrumento

| Dimensiones y Subescalas | Escala de Likert | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| Dimensión: Adaptabilidad | | | | | |
| Subescala: Orientación al cambio | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar | | | | | |
| 12. En este departamento respondemos bien a los cambios del entorno | | | | | |
| 13. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas | | | | | |
| 14. Los intentos de realizar cambios no suelen encontrar resistencias | | | | | |
| 15. Los diferentes grupos de la empresa cooperan a menudo para introducir cambios. | | | | | |
| Promedio de la dimensión | 4.0 | | | | |
| Subescala: Orientación Al Cliente | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Los comentarios y recomendaciones de los clientes introducen cambios | | | | | |
| 17. La información sobre los clientes influye en las decisiones | | | | | |
| 18. Tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno | | | | | |
| 19. Nuestras decisiones nunca ignoran los intereses de los clientes | | | | | |
| 20. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes | | | | | |
| Promedio de la dimensión | 4.4 | | | | |
| Subescala: Aprendizaje Organizacional | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar | | | | | |
| 22. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados | | | | | |
| 23. En este departamento las ideas siempre se concretan | | | | | |
| 24. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano | | | | | |
| 25. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda” | | | | | |
| Promedio de la dimensión | 4.2 | | | | |
| Dimensión: Implicación | | | | | |
| Subescala: Empoderamiento | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Miembros muy comprometidos con su trabajo | | | | | |
| 2. Las decisiones se toman en el nivel con la mejor información. | | | | | |
| 3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la que se necesita | | | | | |
| 4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo | | | | | |
| 5. La planificación del trabajo es continua e implica a todo el mundo | | | | | |
| Promedio de la dimensión | 4.2 | | | | |
| Dimensión: Consistencia | | | | | |
| Subescala: Valores Centrales | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Los líderes y directores practican lo que pregonan | | | | | |
| 7. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas | | | | | |
| 8. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma de conducirse | | | | | |
| 9. Ignorar los valores esenciales de este departamento te ocasionará problemas. | | | | | |
| 10. Existe un código ético que guía el comportamiento para distinguir lo correcto | | | | | |
| Promedio de la dimensión | 5.0 | | | | |
| Dimensión: Misión | | | | | |
| Subescala: Dirección y Propósitos Estratégicos | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. La empresa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo. | | | | | |
| 27. La estrategia de la empresa sirve de ejemplo a otras organizaciones. | | | | | |
| 28. La empresa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo | | | | | |
| 29. La empresa tiene una clara estrategia de cara al futuro. | | | | | |
| 30. La orientación estratégica de la empresa me resulta clara. | | | | | |
| Promedio de la dimensión | 5.0 | | | | |
| Subescala: Visión | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Se tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro | | | | | |
| 32. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo | | | | | |
| 33. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo | | | | | |
| 34. La visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros | | | | | |
| 35. Satisfacemos las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo | | | | | |
| Promedio de la dimensión | 5.0 | | | | |

En la tabla se observan los resultados de la aplicación del cuestionario, los cuales manifiestan que dentro de las principales opiniones del personal encuestado perteneciente al departamento de mercadotecnia de la empresa estudiada están el considerarse no tomados en cuenta para la toma de decisiones de la empresa, contar con una percepción positiva acerca de los valores organizacionales, mantener una actitud positiva hacia la orientación al cambio, entre otras.

Se requiere que el personal involucrado en la obtención de resultados como producto de la innovación sea compensado de manera adicional y que la gerencia de la empresa integre los proyectos resultantes del

proceso de innovación a la estructura de la entidad, pues es necesaria la continuidad para incrementar este elemento cultural e implementar de manera óptima nuevas propuestas en la organización.

Tabla 3: Elementos Culturales Relacionados Con la Implementación de la Propuesta

| Elementos Culturales Que Ayudan o Limitan La Implementación de la Propuesta de Prácticas de Responsabilidad Social Orientadas a los Clientes de la Organización | |
|---|---|
| Ayudan-Facilitan | Limitan-Impiden |
| Conjunto de valores claro y consistente | Toma de decisiones elitista |
| Actitud firme de servicio | Flujo de información deficiente |
| Compromiso con la visión organizacional | Falta de incentivos a la innovación |
| Apertura | Respuesta ineficiente a los cambios del entorno |

En la tabla son mostrados los análisis de los resultados que se obtuvieron con la aplicación del instrumento y que señalan tanto a los elementos culturales que facilitan implementar las prácticas propuestas como también a los elementos que la limitan. Dentro de aquéllos que ayudan la propuesta se observan los valores presentes y la actitud de servicio, mientras que dentro de los que la limitan están la toma de decisiones elitista y la falta de incentivos a las ideas innovadoras del personal. Fuente: Elaboración propia del autor

La presente investigación planteó el deseo de una empresa de la nutrición animal por integrar en su estrategia el enfoque de la responsabilidad social orientada a los clientes, para lo cual se propuso utilizar los elementos culturales existentes para llevarlo a cabo. Tomando como base las dimensiones culturales del modelo de Denison, como un primer paso se identificó la relación entre cada práctica de RSE propuesta y su dimensión cultural correspondiente. Este trabajo aporta el diseño de un modelo que permitió realizar plenamente esa identificación, con la cual se procedió a elaborar un instrumento preciso que permitió una mejor recolección de las opiniones de los empleados acerca de aquellos elementos culturales específicos existentes en la empresa que podían apoyar o impedir la implementación óptima de las prácticas de RSE deseadas. Otra aportación de este artículo radicó en que los resultados de la aplicación del instrumento mencionado no solamente identificaron a los elementos de cultura que apoyaron la implementación de RSE propuesta, sino que también identificó un valor cultural para recomendar que fuera mejorado, de manera tal que esa mejora le permita a este elemento influir de manera positiva en una futura implementación de prácticas socialmente responsables.

CONCLUSIONES

El binomio formado por la cultura organizacional y la RSE se constituye como un enfoque estratégico que fomenta los valores éticos y la transparencia entre todos los grupos de interés de una organización al mismo tiempo de generar ventajas competitivas como consecuencia del incremento en la imagen y reputación corporativa. En el presente trabajo se analizaron los elementos culturales de una empresa mexicana que carece del enfoque de la RSE para establecer aquellos que brinden soporte a la implementación de prácticas socialmente responsables orientadas a los clientes, resultando identificados los valores organizacionales, la actitud de servicio y de compromiso por parte del personal. Además, se recomendó a la organización incentivar la capacidad de innovación de los empleados para desarrollar una mejor atención a los clientes. Durante esta investigación la existencia de una política de confidencialidad de información en la empresa estudiada se presentó en ocasiones como una limitante al intentar obtener datos relevantes para el desarrollo del proyecto, aunado también a la incertidumbre existente en relación al conocimiento del personal participante acerca del tema de los valores culturales en una empresa y de la responsabilidad social. Este trabajo se realizó en una entidad que fabrica productos para la nutrición animal, por lo que los resultados no pueden considerarse definidos para la industria en general. Por otra parte, este estudio está enfocado hacia el grupo de interés de la organización que está conformado por los clientes; en el caso de futuros proyectos que pretendan enfocarse hacia otros grupos de interés, con las especificaciones descritas en esta investigación, es posible obtener una variación en los resultados aquí logrados.

BIBLIOGRAFÍA

Araque, R., Montero, J. (2003). “La responsabilidad social de la empresa en el ámbito del marketing: algunas reflexiones y propuestas”. Recuperado de www.eben-spain.org/docs/Papeles/XI/2_Araque.pdf

Cajiga, J. (2009). “El concepto de Responsabilidad Social Empresarial”. Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Carroll, A. (1979). “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”. *Academy of Management Review*. Recuperado de <http://www.kantakji.com/media/3460/z119.pdf>

Denison, D.; Neale, W. (1996). “Denison organizational culture survey: facilitator guide”. Ann Arbor (MI): Aviat

Enríquez, A. (2007). “La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional”. *Universitas Psychologica*, Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64760115.pdf>

Freeman, R. (1984). “Strategic management: a stakeholder approach”. 2ª Ed. USA: Cambridge University Press

García, A. (2006). “Una aproximación al concepto de cultura organizacional”. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>

Hofstede, G. (1997). “Cultures and organizations”. *Software of the mind*. USA: McGraw-Hill

Navarro, F. (2012). “Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica”. 2ª Edición. España: ESIC Editorial

Pérez, R. (2003). “Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PYMES innovadoras”. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604704>

Porter, M.; Kramer M. (2006). “Estrategia y sociedad”. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y20%20Sociedad.pdf>

Sánchez, J.; Tejero, B.; Yurrebaso, A.; Lanero, A. (2006). “Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos”. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>

Schein, E. (2010). “Organizational culture and leadership”. 4ª Edición. Pp. 23. USA: Wiley

BIOGRAFÍA

Julio César López Figueroa es Maestro en Administración y Desarrollo de Negocios por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Maestro interino del Instituto Tecnológico de Sonora. Se puede contactar en Instituto Tecnológico de Sonora, calle 5 de Febrero 818 sur, CP 85000; Ciudad Obregón, Sonora; México. Correo electrónico: julio.lopez@itson.edu.mx

Sergio Ochoa Jiménez es Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Profesor Investigador Titular del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Se puede contactar en Instituto Tecnológico de Sonora, calle 5 de Febrero, 818 sur, CP 85000; Ciudad Obregón, Sonora; México. Correo electrónico: sergio.ochoa@itson.edu.mx

Beatriz Ochoa Silva es Doctora en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Maestro Investigador de Tiempo Completo en Instituto Tecnológico de Sonora. Se puede contactar en Instituto Tecnológico de Sonora, calle 5 de Febrero 818 sur, CP 85000; Ciudad Obregón, Sonora; México. Correo electrónico: beatriz.ochoa@itson.edu.mx