



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL
APLICADO A LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

AUTORA: ORMAZA CORONEL, JOYCE GABRIELA

DIRECTORA: DR. OBANDO CHANGUÁN, MARCELO PATRICIO

SANGOLQUÍ

2019

CERTIFICADO DEL DIRECTOR



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "*ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL APLICADO A LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*", fue realizado por la señorita *Ormaza Coronel, Joyce Gabriela* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 26 de julio de 2019

Dr. Obando Changuán, Marcelo Patricio

DIRECTOR

C.C.:0400882890

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO****CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL****AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, *Ormaza Coronel Joyce Gabriela*, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *Análisis de la importancia en la sustentabilidad empresarial aplicado a la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 26 de julio del 2019

Firma

Ormaza Coronel Joyce Gabriela

AUTORIZACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, *Ormaza Coronel Joyce Gabriela*, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: *Análisis de la importancia en la sustentabilidad empresarial aplicado a la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito* en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi y/o nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 26 de julio del 2019

Firma

Ormaza Coronel Joyce Gabriela

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a Dios y a mi familia. A Dios por haber estado a mi lado en cada paso que doy, por haber sido la fortaleza para seguir adelante en los momentos de debilidad y por brindarme la oportunidad de haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres Julio y Patricia por ser el pilar fundamental de mi vida al brindarme su apoyo incondicional al haber depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, es por ustedes que soy lo que soy ahora. Los quiero.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haber sido mi guía a lo largo de mi carrera universitaria para culminar con éxito mis objetivos propuestos.

A mis padres, por haber sido un gran apoyo en el desarrollo de este proyecto por la paciencia, por sus valiosos consejos y el tiempo que dedicaron para que esta investigación culminara.

A mi familia que siempre tuvo una palabra de apoyo y motivación para seguir adelante con mis estudios.

Agradezco la confianza y el apoyo de mi tutor por darme la oportunidad de crecer profesionalmente; por los conocimientos transmitido de todos los docentes de esta noble Universidad.

Finalmente, un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual abre sus puertas para preparar a jóvenes con conocimientos y valores con el fin de ser formar profesionales con un futuro competitivo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO DEL DIRECTOR	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I	1
1 Introducción	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
1.5 Determinación de Variables	7
Clasificación de variables	7
CAPÍTULO II	9
2. Marco Teórico-Referencial	9
Marco Teórico	9
2.1 Cultura Organizacional	9
2.1.1 Dimensiones de la cultura organizacional.....	10
2.2 Teoría clásica de la administración	12

Principios de la administración	12
2.3 Teoría neoclásica de la administración	13
2.3.1 Teoría del comportamiento en la administración.....	14
2.3.2 Teoría de los factores de Herzberg.....	15
2.4 Teoría del equilibrio organizacional	16
2.5 Teoría de sistemas	16
2.5.1 Sistema abierto y cerrado	17
2.6 Teoría del desarrollo organizacional	18
2.6.1 Proceso de cambio.....	19
2.7 Modelo de Valores de Competencia	20
2.8 Modelo de Denison	23
2.9 Sustentabilidad	25
<i>Sustentabilidad empresarial</i>	26
Teoría del Desarrollo Sustentable	27
Modelo del Desarrollo Sustentable	28
Marco Referencial	29
Presuposiciones	38
Matriz de Variables y Objetivos.....	38
CAPÍTULO III	42
3. Metodología	42
3.1 Enfoque	42
3.2 Tipología de investigación	42
3.2.1 Por su finalidad.....	42
3.2.2 Por las fuentes de información	43
3.2.3 Por el control de variables	43
3.2.4 Por el alcance	43
3.3 Delimitación del Universo	44
3.3.1 Tipo de muestreo	46
3.4 Técnica de recolección de datos	47
3.4.1 <i>Instrumento de recolección de datos</i>	48
<i>Validez y confiabilidad Cuestionario I</i>	48

<i>Validez y confiabilidad Cuestionario 2</i>	49
3.5 Análisis de datos	49
CAPÍTULO IV	50
4. Análisis de Resultados	50
4.1 Análisis Univariado	50
4.1.1 Información General	50
4.1.2 Cultura.....	57
4.1.3 Sustentabilidad Empresarial	66
4.2 Análisis Bivariado	92
CAPITULO V	98
5.1 Propuesta	98
5.2 Objetivo	99
5.3 Alcance	100
CAPITULO VI	104
Conclusiones	104
Recomendaciones	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Variables</i>	8
Tabla 2 <i>Matriz de variable cultura</i>	39
Tabla 3 <i>Matriz de variable sustentabilidad</i>	40
Tabla 4 <i>Matriz de relación de variable cultura y sustentabilidad</i>	41
Tabla 5 <i>Distribución en base a género</i>	50
Tabla 6 <i>Distribución en base a estado civil</i>	51
Tabla 7 <i>Distribución en base nivel de educación</i>	53
Tabla 8 <i>Distribución en base edad</i>	54
Tabla 9 <i>Distribución en base al cargo</i>	55
Tabla 10 <i>Cultura que predomina en la organización</i>	57
Tabla 11 <i>Puntuación Global para cada cultura</i>	58
Tabla 12 <i>Características dominantes</i>	59
Tabla 13 <i>Líder organizacional</i>	60
Tabla 14 <i>Administración del talento humano</i>	62
Tabla 15 <i>Unión de la organización</i>	63
Tabla 16 <i>Énfasis estratégico</i>	64
Tabla 17 <i>Criterio de éxito</i>	65
Tabla 18 <i>Relevancia de la sustentabilidad en la empresa</i>	66
Tabla 19 <i>Decisiones de sustentabilidad</i>	68
Tabla 20 <i>Beneficios de sustentabilidad</i>	71
Tabla 21 <i>Relevancia en los próximos 5 años</i>	73
Tabla 22 <i>Situación de la compañía</i>	75
Tabla 23 <i>Incidencia de la sustentabilidad en la rentabilidad</i>	78
Tabla 24 <i>Indicadores de sustentabilidad</i>	80
Tabla 25 <i>Selección de proveedores</i>	82
Tabla 26 <i>Reporte de sustentabilidad</i>	84
Tabla 27 <i>Razón de publicar un reporte de sustentabilidad</i>	87
Tabla 28 <i>Estrategia de inversión social</i>	89
Tabla 29 <i>Áreas de estrategia de inversión social</i>	90
Tabla 30 <i>Correlación de Spearman</i>	93
Tabla 31 <i>Prueba Kruskal-Wallis</i>	95
Tabla 32 <i>Tabla cruzada</i>	96

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Árbol de problemas.....	4
<i>Figura 2</i> Relación de cultura organizacional y sustentabilidad empresarial	5
<i>Figura 3</i> Modelo de valores de competencia.....	21
<i>Figura 4</i> Elementos del modelo de Denison	24
<i>Figura 5</i> Clasificación de la industria manufacturera ecuatoriana	44
<i>Figura 6</i> Participación económica	45
<i>Figura 7</i> Industria farmacéutica número de empresas.....	46
<i>Figura 8</i> Distribución genero	51
<i>Figura 9</i> Distribución estado civil	52
<i>Figura 10</i> Nivel de educación	53
<i>Figura 11</i> Distribución edad.....	54
<i>Figura 12</i> Distribución cargo	56
<i>Figura 13</i> Resultado global cultura organizacional.....	58
<i>Figura 14</i> Características dominantes	59
<i>Figura 15</i> Líder organizacional	61
<i>Figura 16</i> Administración del talento humano.....	62
<i>Figura 17</i> Unión de la organización	63
<i>Figura 18</i> Énfasis estratégico	64
<i>Figura 19</i> Criterio de éxito	65
<i>Figura 20</i> Relevancia de sustentabilidad.....	67
<i>Figura 21</i> Decisiones sobre sustentabilidad	69
<i>Figura 22</i> Situación de la compañía en relación a sustentabilidad.....	76
<i>Figura 23</i> Incidencia de sustentabilidad en la rentabilidad	79
<i>Figura 24</i> Reporte de sustentabilidad.....	85
<i>Figura 25</i> Reportes	86
<i>Figura 26</i> Estrategia de inversión social	89

RESUMEN

El ambiente competitivo globalizado de los negocios en el siglo XXI ha vuelto el panorama más complejo, por tal razón es necesario que las empresas del Ecuador implementen el desarrollo sustentable en sus modelos de negocios, de esta manera lograr una transición en el estilo de hacer negocios, pero también encaminarse a nuevas formas de relacionarse con su entorno de acción e influencia, motivo por el cual se realiza la presente investigación con el objetivo de analizar la importancia de la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial aplicado en la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito, para ello se utilizó como herramienta la encuesta para medir las variables de estudio, el cual se aplicó a 100 empresas pertenecientes a la industria farmacéutica, de esta manera se pudo desarrollar una propuesta que permita a los directivos de las organizaciones lograr una cultura sustentable lo cual posibilite a que estas alcancen sus metas y mejoren su propuesta de valor a largo y de esta manera alcanzar un desarrollo sustentable.

PALABRAS CLAVE:

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **DESARROLLO SUSTENTABLE**
- **CULTURA SUSTENTABLE**
- **INDUSTRIA FARMACEUTICA**
- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

ABSTRACT

The globalized competitive environment of business in the XXI century has made the panorama more complex, for this reason it is necessary for Ecuadorian companies to implement sustainable development in their business models, thus achieving a transition in the style of doing business, but also heading for new ways of relating to their environment of action and influence, which is why this research is conducted with the aim of analyzing the importance of organizational culture in business sustainability applied in the pharmaceutical industry of the Metropolitan District of Quito, In order to do so, the survey was used as a tool to measure the study variables, which was applied to 100 companies belonging to the pharmaceutical industry. In this way, a proposal could be developed that would allow the directors of the organizations to achieve a sustainable culture, which would make it possible for them to reach their goals and improve their long-term value proposition and thus achieve sustainable development.

KEYWORDS:

- **ORGANIZATIONAL CULTURE**
- **SUSTAINABLE DEVELOPMENT**
- **SUSTAINABLE CULTURE**
- **PHARMACEUTICAL INDUSTRY**
- **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

CAPÍTULO I

1 Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

El trabajo de investigación nace de la necesidad de establecer un nuevo modelo de negocios que les permita a las empresas establecer un equilibrio económico, social y medio ambiental con la finalidad de generar prosperidad y capitalización de nuevos recursos; para ello el papel de gobierno es importante al establecer políticas que fomenten el desarrollo sustentable de las empresas ecuatorianas.

La industria farmacéutica es un sector importante para el crecimiento económico de un país debido a que posibilita la elaboración de productos para el tratamiento, el alivio, la prevención o el diagnóstico de una enfermedad, de un estado físico anormal o la modificación de funciones orgánicas en el humano, es así que las ventas a nivel nacional por productos farmacéuticos en el periodo comprendido entre el año 2009 y 2016 son de 3,452.56 millones de dólares, generando USD 325.14 millones de dólares en créditos para la fabricación de productos farmacéuticos durante el periodo 2011 a 2016 (Corporación Financiera Nacional, 2017).

De igual manera, la industria manufacturera en relación a la elaboración de medicamentos a contribuido a un cambio de la matriz productiva que se viene desarrollando en la última década, en este sentido lo que se busca es la elaboración y fabricación de productos con valor agregado que contribuya un aporte a la salud pública y contribuir de manera activa a una balanza comercial positiva; para ello la participación del estado ha significado en el sector mayor generación de

empleo, inversión, aportación fiscal, entre otros, y sobre todo reafirma el compromiso de los laboratorios nacionales de contribuir al objetivo de garantizar a la sociedad ecuatoriana, la disponibilidad y el acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, tal como manda la Constitución (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos, 2013).

Es así que en el 2011, el sector farmacéutico representó 1.1% del PIB ecuatoriano, con un crecimiento anual en ventas de 24%, señalando que el mercado farmacéutico privado alcanzaba los USD 1,200 millones al año permitiendo que para el año 2015 las ventas del mercado sumaran USD 1,350 millones; esto gracias al impulso del gobierno al permitir que los productores locales contaran con un mercado seguro en el corto y mediano plazo, motivando a la realización de inversiones para asegurar la adecuada provisión para de la industria farmacéutica, lo cual genero el crecimiento de laboratorios nacionales en los últimos años, evidenciado así que la industria ha ganado participación dentro de la económica ecuatoriana es por esta razón que se seleccionó este sector para el presente estudio (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2015).

De manera específica, en el Distrito Metropolitano de Quito la estructura empresarial relacionado al nivel de ventas las empresas manufactureras de mayor concentración local son aquellas que se dedican a la fabricación de vehículos automotores, fabricación de productos farmacéuticos, fabricación de maquinaria, y fabricación de productos de informática, en referente a la fabricación de farmacéuticos este presento una participación en el 2012 de 73,8%, lo cual evidencia que este sector ha ido ganando ingresos a lo largo del tiempo (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014). Es por ello que la presente investigación se ha centrado en Quito al ser una ciudad con un alto nivel de competitividad es importante analizar la importancia que tiene la cultura organizacional en sectores que generan ingresos significativos a la productividad

nacional en este caso se examinara como la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la industria farmacéutica fomenta el desarrollo sustentable empresarial.

Implementar un nuevo modelo de cultura organizacional requiere que las empresas modifiquen la forma en la que ven al mundo, que se rompan paradigmas relacionados a la forma de pensar y actuar de las personas, por consiguiente, el papel de la administración juega un papel importante debido a que se deben implementar acciones que permita ver a la cultura organizacional como un pilar para la sustentabilidad en la organización, la sociedad y el planeta, lo cual permite a las empresas responder de forma eficiente a los retos internos y externos que enfrentan de forma constante dentro del mercado en que interactúan, por tal razón mediante dos cuestionarios se busca establecer la importancia de la cultura en la sustentabilidad, el primero instrumento es el desarrollado por Cameron y Quinn el cual permite identificar el tipo de cultura que presentan las empresas de la industria farmacéutica el segundo busca dar respuesta al nivel de sustentabilidad de las organizaciones farmacéuticas para ello se tomó la encuesta realizada el último cuatrimestre del 2015 en 18 países de Centro y Sudamérica y publicada en marzo de 2016 por la empresa PwC.

En este sentido, direccionar la cultura en la organización hacia una cultura con sustentabilidad empresarial debe ser establecido como un objetivo estratégico y como un factor relevante en la competitividad empresarial, para ello es importante que dentro de las empresas se desarrolle el trabajo en equipo con responsabilidad compartida y de esta manera lograr que todos los miembros de la organización compartan supuestos y creencias acerca de la importancia del equilibrio, la eficiencia económica, la equidad social y la responsabilidad ambiental (Chávez Martínez & Ibarra Michel, 2016)

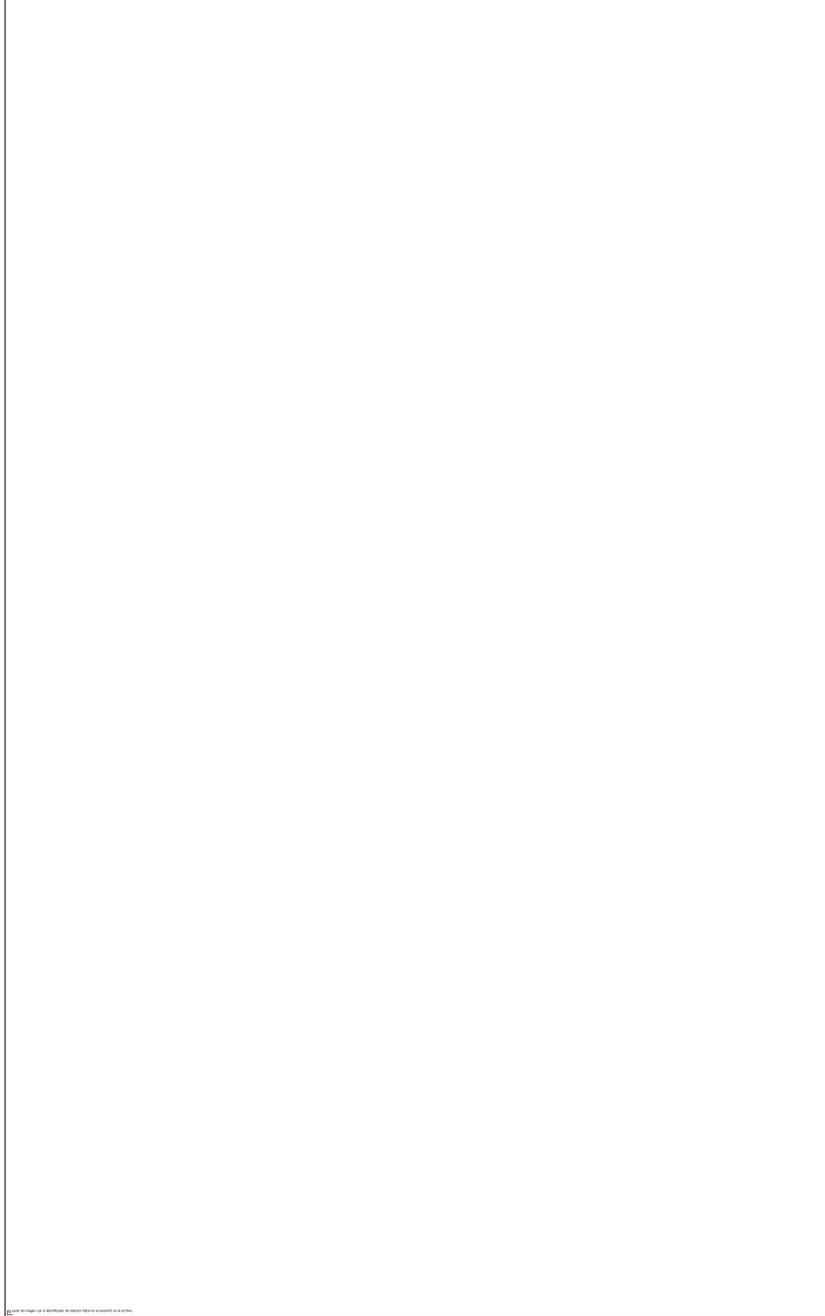


Figura 1 Árbol de Problemas

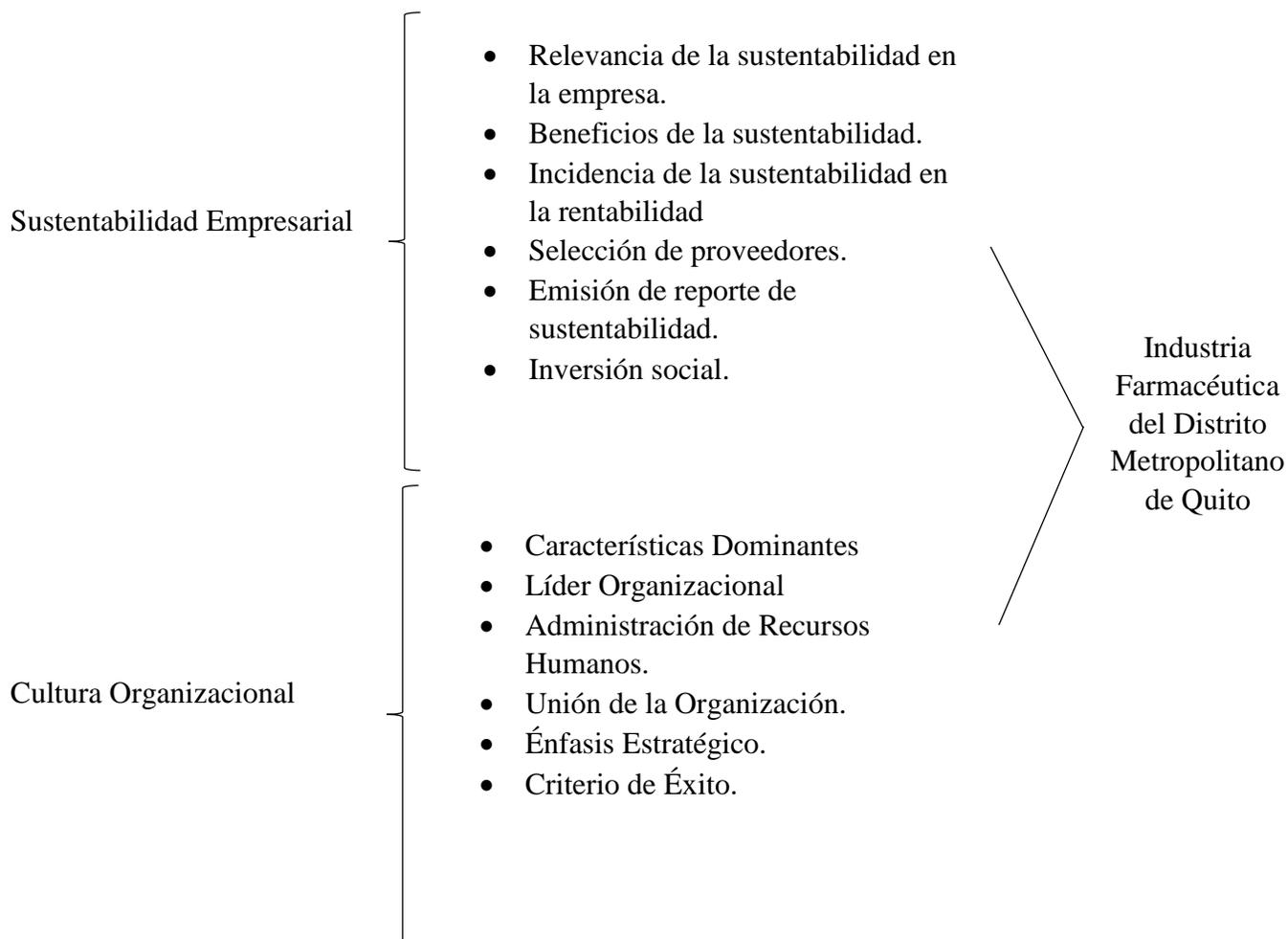


Figura 2 Relación de Cultura Organizacional y Sustentabilidad Empresarial

1.2 Formulación del problema

¿La cultura organizacional es importante para la sustentabilidad empresarial de la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito?

1.3 Justificación

Debido al dinamismo del mercado, el acelerado avance tecnológico es necesario que las empresas implementen estrategias que genere valor a sus productos, sustentados en una cultura que fomente la creatividad e innovación de sus miembros, de esta manera las organizaciones podrán cumplir las metas y objetivos planteados; es por ello que la presente investigación pretende desarrollar una propuesta que permita fortalecer la cultura organizacional con la finalidad de que las organizaciones les sea mucho más sencillo aplicar estrategias de sustentabilidad empresarial. En este sentido se busca aportar a la sociedad con una investigación que permita el éxito de las organizaciones y asegure su permanencia de las mismas dentro del mercado, lo cual se puede lograr mediante la generación de estrategias que permita re direccionar la cultura empresarial hacia una cultura con objetivos sustentables; lo cual permitirá alcanzar mayor productividad y calidad de los productos ofertados, beneficiando al crecimiento de la industria farmacéutica y reduciendo el desequilibrio que existe entre la economía, la sociedad y la responsabilidad ambiental.

Desde un punto de vista técnico la sustentabilidad se ha convertido en un concepto aceptado a nivel mundial, como una guía de las interacciones entre la naturaleza y la sociedad, con el fin de dominar los cambios locales y globales como cambio climático, inequidad social, pobreza, pérdida de biodiversidad, sobrepoblación y falta de recursos (Cortés Mura & Peña Reyes, 2015). La importancia que ha logrado el desarrollo sustentable en los últimos años como mecanismos de transformación de la cultura organizacional direccionada a la sustentabilidad permitirá a las empresas diseñar un modelo de negocio fuerte que afirme sus estrategias

empresariales en sus empleados con la finalidad de que las adopten como propias lo cual permitirá un desarrollo sustentable para las organizaciones del sector.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la importancia de la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial aplicado en la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar el estado de la cultura organizacional en la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito.
- Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la sustentabilidad empresarial.
- Conocer la aplicabilidad de sustentabilidad de las empresas farmacéuticas del Distrito Metropolitano de Quito.
- Desarrollar una propuesta que fomente una cultura organizacional que favorezca las acciones de sustentabilidad empresarial.

1.5 Determinación de Variables

Clasificación de variables

Variable Dependiente: Sustentabilidad Empresarial

Variable Independiente: Cultura Organizacional

Tabla 1
Variables

Variable Independiente	Variable Dependiente	Covariables
	Ambiente de Trabajo	Personal motivado Involucramiento de empleados en solución de problemas
	Importancia de sustentabilidad	Relevancia de la sustentabilidad en la agenda de la empresa
Cultura organizacional	Acceso a información	Reporte de sustentabilidad
	Estrategias de sustentabilidad	Beneficios generados por las actividades de sustentabilidad Selección de proveedores Programas de inversión social

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico-Referencial

Marco Teórico

2.1 Cultura Organizacional

Se analiza el concepto de cultura organizacional de tal manera cultura se puede definir como el conjunto de hábitos, valores, prácticas, procedimientos, normas, reglas, comportamientos grupales e individuales de una organización, que reconocen a esta de manera única e individual, en la publicación sobre *La cultura organizacional: eje de acción en la gestión humano* en el año 2016 se expone que “la cultura organizacional se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior” (Llanos, Pacheco, Romero, Coello & Armas,2016)

En este sentido, Power y Cormicana explican que es posible consolidar una organización que tenga una cultura apropiada que promueva la creación, transferencia y reutilización del conocimientos, para ello es necesarios el desarrollo de una cultura de apertura, de compartir, de motivación y participación de personas (Marulanda Echeverry, López Trujillo, & Castellanos Galeano, 2016).

La cultura organizacional es un conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de la organización con proveedores y clientes, es decir que cultura se encarga de modelar y controlar la conducta de los empleados dentro de la organización e influye en como las personas responden ante una situación y como interpretan el ambiente que rodea a la empresa, por lo anterior la cultura organizacional se encamina a que los miembros de

la organización se identifique con la empresa con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa y la adaptación al entorno social en el que participa (Jones, 2008)

Según Morelos & Montalvo en su publicación *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial* publicado en el 2014, la cultura debe lograr una relación de adaptación con la estructura, lo que hace necesario que la cultura y la estructura se entremezclen, se apoyen y se refuercen mutuamente, considerando la influencia de las fuerzas del macro ambiente, los cuales a su vez, provocan cambios en el comportamiento y las relaciones internas de trabajo, favorables si éstos derivan relaciones de confianza y crecimiento organizacional, y desfavorable cuando se tienen efectos adversos a los esperados (Morelos Gómez & Fontalvo Herrera, 2014).

En consecuencia, la cultura organizacional es un medio que permite definir las fronteras con el fin de diferenciarse entre una compañía y las demás, por tal razón se considera el adhesivo social que permite mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían hacer y decir los trabajadores; mientras más fuerte sea la cultura de una empresa, menos necesidad tendrá la gerencia en desarrollar reglas y directrices formales que guíen la conducta de los empleados (Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2013)

2.1.1 Dimensiones de la cultura organizacional

Según Robbins & Coulter (2014) la cultura organizacional se encuentra en constante evolución en vista de dar soluciones a los cambios generados por la globalización y el avance de la tecnología, por consiguiente, esta presenta 7 dimensiones que refleja cómo se encuentra formada la cultura de una organización las cuales se describen a continuación:

1. Atención al detalle: nivel que se espera que los trabajadores evidencien su capacidad de análisis y atención a los detalles.
2. Orientación a resultados: grado en que los gerentes cumplen con los resultados más que en la manera de obtenerlos.
3. Orientación a la gente: se considera como las decisiones que toma la administración afecta a los empleados que conforman la organización.
4. Orientación a equipos: refleja cómo se encuentran distribuido el trabajo, es decir si la organización es en equipos y no en función individual.
5. Agresividad: grado en que los empleados son más agresivos y competitivos que cooperativos.
6. Estabilidad: énfasis en que las decisiones y acciones se centran en mantener el estado de las cosas.
7. Innovación y toma de riesgos: capacidad de la empresa en alentar a su gente a innovar y asumir riesgos.

En base a lo expuesto anteriormente la cultura organizacional es un cuadro compuesto por las siete dimensiones descritas, la integración de estas va a depender de la naturaleza de la empresa y de los objetivos empresariales propuestos por la misma, no obstante, en la actualidad el ambiente globalizado y dinámico de los mercados obliga a las organizaciones a perseguir factores diferenciadores que le permitan competir de manera eficiente y eficaz en el mercado en busca de alcanzar un desarrollo sostenible. La evolución de la cultura organizacional tiene relación con la historia de la administración, en la búsqueda de lograr que las organizaciones

alcancen un grado de integración de valores y entendimientos entre todos los participantes que conforman la organización y de esta manera alcanzar las metas institucionales.

2.2 Teoría clásica de la administración

Se considera a la organización como la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado. Para Fayol un factor importante es la coordinación debido a que es la reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo; por su parte Mooney, la concibe como "la coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común", es decir que para que una organización funcione de forma eficaz es necesario la unificación de todos los miembros que conforman la misma (Chiavenato, 2007, p, 73).

Principios de la administración

Fayol enunció en forma no taxativa un conjunto de principios de administración, a los que definió como necesariamente flexibles y adaptables, sólo útiles en manos de administradores meditados, inteligentes y expertos, que pudieran hacer uso de ellos de acuerdo con las circunstancias estos son: *división del trabajo* la cual establece una economía de costos de mano de obra debido a que permite desagregar una tarea compleja en varias tareas simples permitiendo que los costos de capacitación y entrenamiento para dichas actividades sea más bajo, lo cual genera mayor eficiencia y productividad en los empleados, *autoridad* se la definió como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, distinguiendo la autoridad legal de la autoridad personal que un jefe tiene conformada por una mezcla de inteligencia, valor moral, aptitud de mando y experiencia, *disciplina* la cual tiene relación directa con el cumplimiento y

respeto que tienen los trabajadores hacia las reglas y normas establecidas por la empresa, *unidad de mando* debe existir un solo jefe que emita las ordenes hacia los empleados con el fin de evitar la dualidad de mando, *remuneración del personal* constituye el precio por el servicio prestado, debe ser equitativa, y por tanto satisfacer al empleado y a la empresa, *equidad* tiene relación con la aplicación justa de los convenios establecidos entre el empleador y el empleado, y su correcta interpretación cuando la aplicación pura sea insuficiente, *orden* se refiere a que cada cosa y persona tiene su lugar dentro de la organización, *estabilidad del personal* hace referencia a que los empleados necesitan tiempo para lograr desempeñar adecuadamente una tarea, siendo negativo para la organización el tener alto grado de rotación, *iniciativa* es la posibilidad de concebir y ejecutar un plan, constituyéndose en uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana, *unión del personal* junto con la armonía constituyen fuerzas de gran importancia para la organización (Narváez, 2015).

2.3 Teoría neoclásica de la administración

Koontz & O'Donnell concibe a las organizaciones como un conjunto de funciones relacionadas a la planeación, organización, dirección y control, donde existe una relación de causa- efecto, es decir que una compañía se ve influenciada por la cultura y el ambiente en que se desarrolla por tal razón esta teoría hace énfasis en la estructura formal con el fin de reducir la descentralización y de maximizar la eficiencia de la empresa (Castrillón, 2014, p. 27).

Según Castrillón (2014) los elementos de la estructura son:

- **Autoridad:** es el número de subordinados quienes reportan directamente a un ejecutivo o supervisor.

- Especialización: grado en que las tareas de la organización se subdividen en puestos separados
- Departamentalización: especifica las siguientes características:
 - Identificación y clasificación de las actividades.
 - Agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización.
 - Asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla.
 - Establecimiento de la coordinación horizontal y vertical.

2.3.1 Teoría del comportamiento en la administración.

Esta teoría se fundamenta en la conducta individual de las personas, para poder explicar cómo las personas se comportan se hace necesario el estudio de la motivación humana; donde las necesidades están ordenadas según una jerarquía, donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior (Araya & Pedreros, 2013, p.47)

El escalón básico de Maslow constituye las necesidades fisiológicas, hambre y sed, es decir tiene relación con la supervivencia del individuo, cuando el ser humano tiene ya cubiertas estas necesidades empieza a preocuparse por la seguridad de que las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño. Una vez que el individuo se siente físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación social, quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y de aceptación como miembro por parte de sus compañeros. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales, empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás y finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden

o desean crear, se puede concluir que esta teoría permite orientar al administrador en el sentido de saber cómo actuar para dar forma a la cultura y generar un efecto significativo en la filosofía y estilo administrativo (Salas & Garzón, 2013).

2.3.2 Teoría de los factores de Herzberg

Para que exista una cultura organizacional eficaz es importante conocer la conducta de las personas en situación de trabajo, Herzberg expone que se debe prestar atención al trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Esta teoría subraya la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales, de acuerdo a esto, se concluyó que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas (modelo de dos factores), donde se estableció que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente a los factores que producen satisfacción (Araya & Pedreros, 2013, p.49)

Los factores que generan insatisfacción se conocen como extrínsecos y son aquellas condiciones que rodean al individuo en su ambiente de trabajo e implica las condiciones físicas, ambientales de trabajo, salario, seguridad en el empleo, ambiente laboral, políticas o estilos de dirección de la empresa, calidad de supervisión, relaciones interpersonales y categoría, en cambio los factores intrínsecos son de aspecto motivacional, que se relacionan con el contenido del cargo, trabajo interesante, logro de metas, desarrollo en el trabajo, reconocimiento y responsabilidad. De tal forma, Herzberg expone que para que exista motivación por parte de los empleados es importante enriquecer las tareas que desempeñan los trabajadores dentro de la organización (Edmundo Sayes, 2017).

2.4 Teoría del equilibrio organizacional

Los conductistas visualizan la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes bajo la forma de dedicación o trabajo y a cambio ofrece alicientes e incentivos. La decisión de participar es esencial en la teoría del equilibrio organizacional debido a que refleja el éxito de la organización en remunerar a sus participantes (con dinero o satisfacción no materiales) y motivarlos a que sigan formando parte de la organización, garantizando con eso su supervivencia (Chiavenato, 2007, p. 304)

Dentro de esta teoría la organización es un sistema social que existirá mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en calidad y los participantes sean inducidos a la prestación de contribuciones, dentro de una división de trabajo existe diferentes tipos de participantes que interactúan entre sí; los behavioristas incluyen como participantes de la organización todos aquellos individuos que de ella reciben incentivos y traen contribuciones para su existencia, así existen cinco clases de participantes: empleados, inversionistas, proveedores, distribuidores y consumidores (Dimensión empresarial, 2012). La finalidad de esta teoría es determinar cuáles son los participantes que conforman la organización y los elementos que modifican las decisiones de participación esto como respuesta a la diferenciación de tareas (Chiavenato, 2007, p.304).

2.5 Teoría de sistemas

Como señala Castrillón un enfoque sistémico representa la idea de que las organizaciones se componen de partes y esas partes interactúan entre sí para alcanzar las metas. Enfoque de Sistemas y de Contingencia por Fremont E. Kast James E. Rosenzweig, filósofo alemán Hegel

(1770-1831), visualiza la organización como un todo que interacciona con su ambiente, es decir que la organización se encuentra dentro de un sistema abierto el cual requiere energía de sus entornos externos y permanentemente intentan gestionar las relaciones con sus entornos. Los administradores seleccionan estructuras organizacionales para responder a las condiciones específicas que presenta una organización y la relación con el entorno (2014:41)

Según Castrillón estas estructuras deben ser flexibles para que permita a la organización una adaptabilidad al entorno en que se desenvuelve, las áreas importantes del enfoque de sistemas son:

- Establecer cuáles son las entradas, salidas y límites del sistema
- Definir los objetivos del sistema
- Describir la administración de sistema

2.5.1 Sistema abierto y cerrado

Un sistema abierto considera que la organización interactúa con el entorno el cual tiene la característica de ser complejo y cambiante, por tal razón la empresa se ve influenciada tanto de manera positiva como negativa por el medio ambiente, para responder de manera adecuada a la influencia del entorno es importante el grado de adaptabilidad de la empresa a los cambios generados por el medio en el que se desarrolla, no obstante también es sustancial la adaptabilidad tecnológica y de operaciones por parte de la empresa, por consiguiente se entiende que la organización cuenta con una cultura que se gestiona en base a las circunstancias del entorno (Camarena Martínez, 2016).

La principal característica de un sistema abierto es que emplea energía para el desarrollo de las actividades inherentes de la organización esto se logra mediante el uso de información debido a que este permite corregir desviaciones del curso de acción deseado (retroalimentación) donde cada una de sus partes se encuentra interrelacionado creando subsistemas bien por función (compras, producción) o por su naturaleza, por lo tanto, se puede concluir que un sistema abierto subsiste por el flujo continuo de transformación y producción (StudyLib, 2011).

El sistema cerrado es aquel que se encuentra aislado de su entorno, por tal razón no tiene acceso a recolectar información del medio externo generando que este tipo de organizaciones desaparezcan debido a que no existe la retroalimentación que le ofrezca al sistema datos sobre acciones del pasado lo cual le lleva a enfocarse únicamente en las actividades intrínsecas de la organización (Domínguez Ríos & López Santillán, 2016).

En la actualidad una administración basada en un análisis sistémico considera todos los niveles de la organización, donde los actos son motivados por muchos deseos distintos los mismos que se encuentran interrelacionados y que son interdependientes. El enfoque de esta teoría moderna es estudiar la administración en un sentido ecológico, como un sistema abierto que tiene relación con el medio, considerando todos los elementos del sistema (entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambientes) y permitiendo su integración (García González, 2013).

2.6 Teoría del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos

organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa (Chiavenato, 2007, p.319)

El objetivo de esta teoría es modificar el comportamiento de los miembros que conforman la organización considerando “la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa” (Hernández & Rodríguez, 2006, p. 276). Este diseño permite a las empresas hacer frente a problemas de conducta de sus participantes y la relación con la competitividad de las organizaciones.

Para lograr el desarrollo organizacional es importante establecer estrategias que promuevan una cultura sustentada en la tecnología de la comunicación con el fin de consolidar un equipo de trabajo multidisciplinario, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente, logrando establecer una cultura sustentada en compromisos y responsabilidad social lo cual permitirá a la organización ser más efectiva a responder a los distintos escenarios que el mercado presenta (Sánchez Ambriz, 2009).

2.6.1 Proceso de cambio

Lewin considera que el proceso de cambio ocurre en un campo dinámico de fuerzas que actúan en varios sentidos. De un lado: existen fuerzas positivas que ejercen apoyo y soporte al cambio y, de otro lado, fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia al cambio, en este sentido las organizaciones deben establecer una armonía denominado equilibrio-estacionario, el cual se va modificando en medida que se van introduciendo cambios a la empresa teniendo en cuenta que esta experimenta presiones positivas y negativas (Chiavenato, 2007, p.322)

El desarrollo organizacional es importante en toda organización que compite en el mercado y que busca mantenerse en el mismo, sin embargo, es importante considerar que la globalización y el rápido crecimiento de la tecnología presenta a las organizaciones nuevas oportunidades y amenazas lo cual exige que estas modifiquen su estructura y cultura organizacional, no obstante, el cambio tiene que ser planificado por la gerencia con el fin de garantizar el éxito del mismo, por tal razón el cambio según Chiavenato comienza con el análisis de las fuerzas exógenas (exigencias de la economía globalizada, de la tecnología, de los consumidores, de la competencia, etcétera) y de las fuerzas endógenas (como decisiones y actividades internas, demandas de nuevos procesos y tecnologías, nuevos productos o servicios, exigencias de los empleados) (2007:323)

En la actualidad el desarrollo organizacional se sustenta en la optimización de las competencias, habilidades y destrezas de los empleados que conforman una organización teniendo como eje central una cultura capaz de adaptarse a los desafíos laborales, logrando establecer un modelo empresarial sustentable eficaz y eficiente para ser competitivos y mantenerse en su entorno de acción (Sánchez Ambriz, 2009).

2.7 Modelo de Valores de Competencia

Fue desarrollado por Cameron y Quinn y tiene como propósito el diagnosticar la cultura organizacional y preparar el cambio”, postula que el estilo de liderazgo, los criterios de gestión tienen relación con cuatro cuadrantes los cuales se presentan en la figura 3.

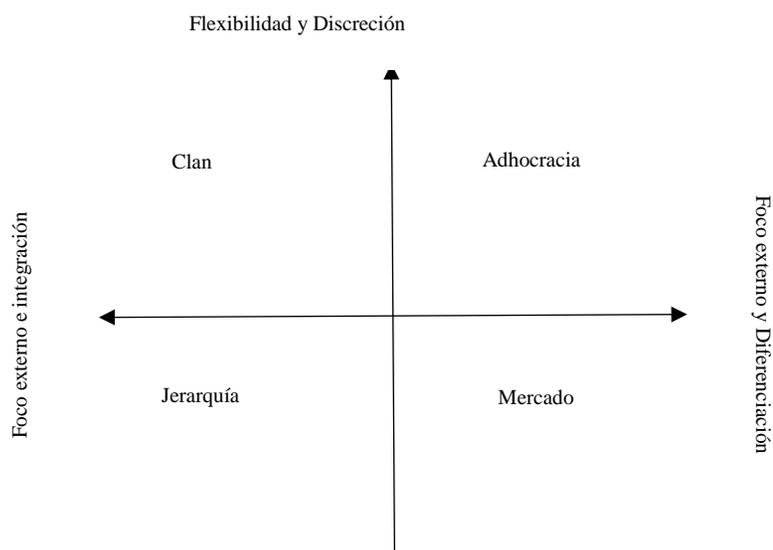


Figura 3 Modelo de Valores de Competencia

Fuente: Adaptada de Cameron y Quinn

El eje horizontal relaciona la estrategia interna (corto plazo) que tiene la organización con la estrategia externa (largo plazo). El eje vertical compara las características ejecutadas por la organización sobre sus miembros. Este modelo permite a la gerencia identificar la relación personal y organizacional en el proceso de cambio al considerar los roles de los líderes, el liderazgo gerencial y las habilidades adquiridas por los involucrados en el proceso de cambio. (Cameron & Quinn, 2006 p.48).

Este modelo tiene la característica de que los cuadrantes presenta mensajes contradictorios en el sentido de que los administradores desean organizaciones adaptables y flexibles, pero a la vez que sean estables y fáciles de controlar; es así que las secciones parecen ser diferentes y a su vez relacionados entre sí estos se debe a que están compuestos de componentes con una estructura más grande: la efectividad organizacional y directiva, donde los cuadrantes surgen dependiendo del tipo de organización (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014).

A continuación, se detallan algunas características de las culturas por cuadrantes:

- **Clan:** presenta una estructura similar a la familiar, donde su principal característica es el trabajo en equipo, el involucramiento de los trabajadores con el objeto de lograr el desarrollo de sus empleados dentro de la organización otorgándoles mayor poder de decisión lo cual facilita la participación y lealtad del personal hacia la empresa, el éxito en este tipo de organizaciones se mide en términos de clima organizacional y la preocupación por su gente. (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014).
- **Jerárquica:** Muestra una estructura formal, compuesta por múltiples niveles jerárquicos, los empleados se rigen a los procedimientos establecidos por la organización por ello los líderes tienen como meta la coordinación y organización, el éxito se logra mediante la producción constante con bajos costos (Hernández et al., 2014).
- **Adhocracia:** El ambiente de trabajo es de innovación y creatividad, se encuentran dispuestos al cambio que caracteriza el dinamismo del mercado, la meta es establecer una organización flexible y creativa que permita hacer frente a la incertidumbre, el éxito se debe a la generación de nuevos productos y servicios con un alto grado de diferenciación (Hernández et al., 2014).
- **Mercado:** Para Hernández et al. (2014) este tipo de administración se orienta a los resultados externos enfocado en mantener las relaciones con sus clientes, consumidores, proveedores, y entes reguladores, los valores en que basan son la competitividad y la productividad el cual se logra mediante una mayor participación a largo plazo y el control.

2.8 Modelo de Denison

El propulsor de este modelo se lo atribuye a Denison el cual considera que los valores, las creencias y supuestos básicos como el comportamiento y las prácticas permanecen porque tienen sentido para los miembros que conforman la organización, la cultura es la representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social en el tiempo. El modelo se enfoca en un análisis comparativo de empresas con el fin de identificar la cultura organizacional centrándose en los valores y más aún cuando se trata de motivar el cambio organizacional (Martínez, 2010)

Se considera a la administración de la cultura como una competencia administrativa crítica que le exige al gerente determinar el tipo de cultura para su organización y los cambios que se requiera para que este mejore su efectividad, el modelo está compuesto por cuatro rasgos los cuales representan tensiones de la organización. Por un lado, se encuentran las tensiones entre flexibilidad y estabilidad y las relaciones con el ámbito interno y externo y por otra parte se encuentran las tensiones diagonales entre el ambiente interno y externo, y entre el desarrollo de la misión (Martínez, 2010)

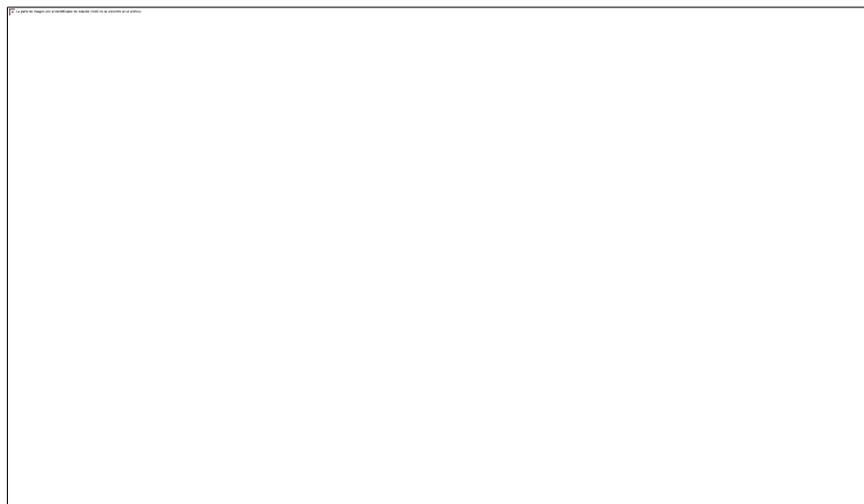


Figura 4 Elementos del modelo de Denison
Fuente: Martínez, 2010

Lo propuesto por Denison considera que la variable cultura puede ser estudiada como una parte integral de los procesos de adaptación al hacerla medible y tangible y de esta manera considera la pertinencia de desarrollar determinados rasgos de la cultura para conseguir un resultado determinado de desempeño en la organización, es así que el modelo describe los rasgos y subdimensiones de la siguiente manera:

- Involucramiento los empleados de la organización se encuentran comprometidos con su trabajo, este índice se mide por orientación en equipo y desarrollo de capacidades (Gómez Roldán & Ricardo Bray, 2011).
- Consistencia este tipo de organización posee una cultura fuerte y particular lo cual influye en el comportamiento de las personas, permitiendo la estabilidad e integración interna de la compañía, esta característica se mide por valores centrales y coordinación integral (Gómez Roldán & Ricardo Bray, 2011).

- Misión las organizaciones con éxito cuentan con un claro propósito y dirección de las metas y objetivos organizacionales este índice se mide por metas, objetivos y visión. (Gómez Roldán & Ricardo Bray, 2011).
- Adaptabilidad este tipo de empresas se enfocan en mejorar constantemente su capacidad de entregar y generar valor a los clientes, lo cual les permite adaptarse a los cambios del entorno obteniendo un crecimiento en ventas y participación, se mide mediante enfoque en el cliente, aprendizaje organizacional y creación de cambio (Gómez Roldán & Ricardo Bray, 2011).

2.9 Sustentabilidad

La sustentabilidad nace cuando se comprende que el desarrollo debe centrarse en los seres humanos y no solo en índices económicos, de entrada, se intuye que la especie humana es el objetivo fundamental de este nuevo paradigma llamado sustentabilidad, donde la piedra angular es la preservación de las condiciones de la vida y su interacción con biodiversidad y la protección del medio ambiente (López, 2012, p, 15); bajo esta percepción las empresas deben buscar ese equilibrio entre el ser humano, la sociedad, aspectos económicos y el medio ambiente en su cultura organizacional con el objeto de conservar una capacidad que le permita satisfacer necesidades en el futuro.

En relación al concepto de desarrollo sustentable este nace por medio de la publicación de *Estrategia Mundial de Conservación* (World Conservation Strategy) el cual expone que existe una relación entre la interdependencia mundial, la económica y el medio ambiente (Naciones Unidas, 2010); en la actualidad hablar de desarrollo sustentable en el ámbito empresarial se basa en implementar estrategias de innovación que permita reducir el desequilibrio de los estándares

de calidad y de esta manera apoyar el desarrollo sustentable en aspectos económicos, sociales y medio ambientales.

Hernández, González y Tamez señalan que el desarrollo sustentable implica la realización de una serie de cambios que abarca el progreso tanto en la explotación de los recursos, como el desarrollo tecnológico y la dirección de las inversiones, con el fin de satisfacer necesidades básicas, por lo tanto, las empresas en el siglo XXI deben orientar su cultura y objetivos en ofrecer productos y servicios con una perspectiva sustentable prestando mayor interés en el grado de innovación y creatividad de su miembros (2016:41)

Por lo tanto, Hernández, González & Tamez consideran que existen tres criterios en los que se asienta el desarrollo sustentable y estos son:

- Económico existe un vínculo fundamental entre el crecimiento económico y el medio ambiente, como aspecto cuantitativo del desarrollo, y el desarrollo económico asociado a la mejora continua de la calidad de vida” (Hernández, González & Tamez, 2016, p.45),
- Social: según lo Vercelli “la consideración de la equidad entre las generaciones actuales garantizando las mismas oportunidades de acceso a elecciones económicas.” (Hernández, González & Tamez, 2016, p.45)
- Ambiental: es considerado como el más importante, pues incorpora la idea de equidad intergeneracional en el consumo de recursos naturales y servicios ambientales.

Sustentabilidad empresarial

Se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas, su impacto ecológico y social en la

sociedad en general, es decir, la gestión que tienen las empresas en respetar a todos sus grupos de interés para ello es necesario un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, con el fin de crear valor a largo plazo y contribuir significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas, por lo tanto éstas deben contar con políticas, programas y estrategias que favorezcan un pleno desarrollo humano, para dar ejercicio a un desarrollo responsable (Camarena Adame & Mancilla Rendón, 2013)

Teoría del Desarrollo Sustentable

Esta teoría considera que “el desarrollo sustentable incrementa la calidad de vida siempre y cuando se sostenga la capacidad de carga de los ecosistemas”, esto quiere decir que las empresas deben buscar un equilibrio entre aspectos sociales, económicos y del entorno que le permita establecer un desarrollo sustentable (Hernández Paz, González García, & Tamez González, 2016)

La teoría hace énfasis en un constante proceso de cambio, donde la explotación de los recursos naturales, la dirección de la inversión y progreso científico- tecnológico, junto al cambio institucional, permiten compatibilizar la satisfacción de necesidades sociales presentes y futuras, sustentado en principios éticos, como el respeto a los ciclos naturales; valores políticos, como la democracia participativa, mediante un Estado fuerte que planifique correctamente los recursos y garantice la competitividad de la industria nacional y equidad social, lo cual replantea el viejo axioma de los especuladores financieros que sugiere que “el capital genera trabajo”, cuando es todo lo contrario, es el trabajo el que genera el capital, honesto, solidario y soberano; y normas de comportamiento, como racionalidad ambiental (Martínez Castillo & Martínez Chaves, 2016)

Por lo tanto, la teoría del desarrollo delimitó el campo de conocimiento al estudio de las transformaciones de las estructuras económicas de las sociedades en el mediano y largo plazo, así como de las restricciones específicas que bloquean dichos cambios estructurales en las sociedades tradicionales, denominadas también: países subdesarrollados, dependientes, periféricos o emergentes, entre otras acepciones (Gutiérrez Garza, 2007).

Modelo del Desarrollo Sustentable

El modelo busca identificar los elementos que son significativos para la organización, los cuales deben estar expresados en la misión y visión de la empresa con la finalidad de que esta tenga un reconocimiento en sustentabilidad. Mediante este modelo se puede determinar cómo las dimensiones del desarrollo sustentable influyen en los procesos, el producto, en el personal, rentabilidad y entorno de la organización (Carro Suárez, Reyes Guerra, Rosano Ortega, Garnica González, & Pérez Armendáriz, 2017).

Según el modelo del desarrollo sustentable existen cuatro dimensiones que presentan la siguiente perspectiva:

- Dimensión ambiental la cual hace referencia a productos amigables con el medio ambiente, a través del uso eficiente de los recursos naturales disponibles (Carro Suárez et al., 2017).
- Dimensión social busca el beneficio personal y del entorno basado en una correcta administración del recurso humano (Carro Suárez et al., 2017).
- Dimensión económica se fundamenta en la rentabilidad obtenida del uso responsable de la tecnología con el objeto de mejorar la calidad ambiental de los procesos (Carro Suárez et al., 2017).

- Dimensión institucional propone una misión y visión en la que todos los involucrados comprendan lo que la empresa busca, mediante un acceso libre de la información y una comunicación adecuada entre los departamentos que integran la organización (Carro Suárez et al.,2017).

Marco Referencial

Se ha considerado artículos científicos de revistas como: Elsevier, Scielo e Ideas Repec los cuales proveen una guía para el desarrollo de la presente investigación al abordar explícitamente y desde alguna perspectiva el enfoque de cultura organizacional y la sustentabilidad empresarial.

Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali

La presente investigación tuvo como propósito identificar el efecto que tiene el tipo de cultura implementada en una organización (clan, adhocrática, mercado y jerárquica) sobre el rendimiento en las pymes del sector de manufactura y alta tecnología de la ciudad de Cali, Colombia, para ello se plantearon las siguientes hipótesis en busca de ser rechazadas o aprobadas H1: La cultura tipo clan afecta positivamente el rendimiento.H2: La cultura adhocrática afecta positivamente el rendimiento.H3: La cultura mercado afecta positivamente el rendimiento.H4: La cultura jerárquica afecta negativamente el rendimiento. La población objeto de estudio fueron las Pymes registradas en las bases de datos de la Cámara de Comercio de la ciudad de Santiago de Cali del sector manufacturero y de alta tecnología obteniendo como muestra 142 empresas. Dentro del alcance de la investigación se aplicaron cuestionarios y se realizó un análisis estadístico considerando como variable dependiente el rendimiento y como variables

independientes la cultura clan, la cultura adhocrática, la cultura mercado y la cultura jerárquica lo que permitió concluir que la cultura que más caracteriza las pymes del sector manufacturero y de alta tecnología de Cali es la cultura tipo clan, seguida por la cultura adhocrática. Sin embargo, con el tipo de cultura que menos se sienten identificadas las pymes es con la cultura de mercado. Estos resultados pueden ser atribuidos a los sectores en los cuales se hizo el estudio y al tamaño de las Pymes, ya que se encuentran más asociadas a ser una empresa tipo familiar (cultura clan) y con comportamiento hacia la innovación (cultura adhocrática), por otro lado, la cultura clan tiene un efecto significativo y negativo con el rendimiento, con un nivel de confianza del 90%. Por lo tanto, la hipótesis H1 debe ser rechazada, los resultados de la cultura adhocrática sugieren que este tipo de cultura tiene un efecto positivo sobre el rendimiento además de manera significativa. De esta forma, se acepta la hipótesis H2, según la cual la cultura adhocrática afecta positivamente el rendimiento, los resultados de la cultura tipo mercado y jerárquico no son significativos, por lo tanto, se deben descartar las hipótesis H3 y H4, en base a los resultados expuestos los investigadores consideraron que las Pymes de la ciudad de Santiago de Cali, del sector manufacturero y de alta tecnología, pese a tener en mayor medida una cultura caracterizada en mayor proporción por elementos de la cultura clan, aspecto que no les favorece en términos de rendimiento, y solo cuando adoptan características adhocráticas como ser dinámicas y emprendedoras, caracterizarse por la iniciativa del individuo, la innovación y el compromiso con el cambio continuo, logran generar un mayor rendimiento en términos de cuota de mercado, rentabilidad y productividad (Salas, García, & Murillo, 2017).

Las directrices de mejora: Las relaciones entre la cultura organizacional, calidad total y el rendimiento

Este estudio tiene como objetivos el diagnosticar la cultura organizacional de las empresas farmacéuticas de Teherán; comparar dos modelos el primero explica las relaciones entre la cultura, la ACT (calidad total) y el rendimiento y el segundo busca determinar el efecto de la cultura y el TQM (Total Quality Management) con el rendimiento mediante la aplicación de una ecuación del modelo estructural preferencial. Dentro de la investigación se plantearon hipótesis las cuales señalan que H1: La fuerza de la cultura organizacional se asocia positivamente con el nivel de implantación de TQM (Total Quality Management), H2: El alto grado de implantación TQM se asocia positivamente con el rendimiento de la organización y H3: La fuerza de la cultura general de la organización se asocia positivamente con el rendimiento de la organización. La muestra fue de 47 empresas de la industria farmacéutica en Teherán, la mayoría de los fabricantes de productos farmacéuticos de ese país están localizados en la capital de Irán. Este sector incluye las empresas que producen los medicamentos de acuerdo a las normas estandarizadas IRI FDO y sus sistemas de gestión de calidad, la información se recolecto por medio de la adaptación del instrumento desarrollado por Cameron y Quinn para el diagnóstico de la cultura organizacional, el cual contiene 24 ítems, seis para cada tipo de cultura. Los productos que se midieron en siete puntos Likert escalas con puntos finales de “muy en desacuerdo (= 1)” y “muy de acuerdo (= 7)”. Este instrumento de cultura fue diseñado para evaluar el grado en que una organización hace hincapié en cada uno de los cuatro tipos de cultura en el Cuadro de Valores de Competencia (clan, adhocrática, mercado y jerárquica) para evidenciar la fiabilidad del instrumento se estimó con el método de la consistencia interna mediante alfa de Cronbach, el cual fue aplicado a

directores generales, altos directivos de calidad, operaciones, investigación y desarrollo y los departamentos de ventas de cada empresa, arrojando como resultados que la cultura jerárquica y de mercado son los tipos dominantes de la cultura organizacional en las empresas farmacéuticas de Teherán. El énfasis de la industria de la encuesta sobre la estabilidad y el control evidenciaron que el medio ambiente de las empresas no es turbulento y que no cambia rápidamente lo cual no hace difícil para los gerentes planear con mucha anticipación cuando la toma de decisiones es casi segura, estos resultados son consistentes con el hecho de que la mayoría de las empresas de la industria encuestados tratan de ser estables mediante la aplicación de un gran número de normas y procedimientos estandarizados, múltiples niveles jerárquicos, decisiones centralizadas, la realización de transacciones, la rentabilidad y la competitividad, en base a lo expuesto y mediante la técnica de modelado de ecuaciones estructurales pudieron apoyar la hipótesis 1 y 3 que sugirió que la alta resistencia de la cultura organizacional se asocia positivamente con TQM (H1) y el rendimiento (H3). También la hipótesis 2 (H2) fue aceptada por significativo factor de carga vinculada entre TQM y el rendimiento, obteniendo como principal conclusión que la cultura organizacional tiene efectos positivos directos e indirectos sobre el rendimiento. (Valmohammadi & Roshanzamir, 2014).

La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México

Este estudio tiene como finalidad determinar la Cultura Organizacional dominante, así como analizar la posible relación entre ella y el uso de las Estrategias Competitivas, en la industria del papel, el cartón y la celulosa en México. Para determinar el universo se utilizó el directorio de la Cámara del Papel, que es la institución que agremia a los principales fabricantes

de papel, de empaque y de cartón obteniendo como muestra 25 empresas localizadas en todo el país y que tienen presencia en 15 estados de México, logrando obtener 420 observaciones, a los cuales se les aplico un cuestionario lo utilizaron Yeung por ser un cuestionario probado y validado en el estudio que relatan estos autores haber hecho en 300 empresas alrededor del mundo, y también validado y aplicado por Gómez en el año 2008 en el contexto mexicano el cual consta de 31 reactivos (15 para medir las tres estrategias genéricas de Porter y 16 para los cuatro tipos de cultura), con una escala Likert de siete opciones, gradualmente ascendiendo de la siguiente forma: “no sé/no aplica, muy poco, poco, algo, mucho y muchísimo. El análisis de resultados se aplicó pruebas de correlación entre los tipos de cultura flexible con cada una de las tres estrategias competitivas, de igual forma se procedió con las culturas rígidas, obteniendo como resultados que la cultura predominante en la industria de papel, cartón y celulosa es la de mercadeo y rígidas teniendo como estrategia predominante la de liderazgo en costos es la más socorrida, debido a que este tipo de industria se encuentra en un entorno altamente competitivo es por ello que este tipo de empresas buscan ganar mercado implementando sistemas productivos, el estudio permitió concluir que es indudable que las empresas modernas al ser conscientes de la importancia del tema cultural, establezcan condiciones que permitan llevar a cabo las estrategias trazadas. Esto, sin duda, no resulta del todo sencillo, dada la complejidad del constructo denominado cultura; sin embargo, su entendimiento y medición son cada día más reconocidos como elementos que ayudan a explicar el complejo fenómeno organizativo, en su afán por alcanzar con éxito los objetivos planteados (Villarreal Solís, Gómez Romero, & Villarreal Solís, 2014).

Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo

El problema de la presente investigación es conocer si los empresarios analizados se orientan hacia la sustentabilidad o hacia la responsabilidad social empresarial para ello los objetivos propuestos por los investigadores fueron identificar las variables relacionadas con los aspectos económicos, sociales y ambientales que permiten catalogar a una empresa como responsable, de igual manera se busca relacionar dichas variables con los constructos de sustentabilidad o responsabilidad social empresarial y determinar hacia qué constructo se orientan los empresarios para ello la investigación presento la siguiente hipótesis los empresarios de Córdoba-Argentina se orientan hacia el enfoque de la RSE ya que consideran que los atributos, motivaciones y pilares de las variables presentan mayor relación con este constructo que con el de la sustentabilidad. El objeto de estudio estuvo conformado por 127 empresarios de organizaciones ubicadas en la Provincia de Córdoba-Argentina para ello se confeccionó un cuestionario preliminar dirigido a los tomadores de decisiones de las organizaciones a relevar, para ello se identificó las características distintivas de cada uno de los constructos y se analizaron las diferentes variables recogidas, las cuales fueron evaluadas en función de su relación con las características distintivas, después se procedió a elaborar de manera separada una lista de dimensiones del accionar empresarial que pudieran reflejar las características distintivas entre sustentabilidad y RSE, las cuales fueron luego cotejadas y consensuadas hasta establecer 3 dimensiones de análisis: los *atributos* por los cuales una empresa es catalogada como responsable, las *motivaciones* por las cuales implementaría una acción de sustentabilidad y los *pilares* sobre los cuales basaría un plan de sustentabilidad, finalmente se comprobó si dichas variables reflejaban cada uno de los constructos de manera inequívoca a través de la consulta a investigadores y expertos en sustentabilidad y/o RSE; obteniendo 8 variables observables que corresponden al constructo de la sustentabilidad las cuales son: tener en cuenta a la comunidad,

contabilizar impactos sociales y ambientales, planificar conjuntamente las dimensiones económica, social y ambiental, indicador sintético sobre conservación de recursos escasos, bienestar social y pensamiento colectivo, minimizar el impacto ecológico, promover el consumo sustentable, procurar el bienestar de la comunidad y reducir las desigualdades sociales y otras 8 que corresponden al constructo de la RSE estos son: distinguirse de la competencia, certificación de reportes, priorizar objetivos económicos antes de realizar acciones sustentables, indicador sintético sobre mejorar la imagen, seguir la tendencia y/o aprovechar oportunidades de negocio, mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, satisfacer las expectativas de los clientes, cumplir las regulaciones y aprovechar nuevas oportunidades de ingresos finalmente el cuestionario fue sometido previamente a una prueba piloto de 12 personas, entre las cuales se encontraban empresarios y expertos locales en materia de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad. Las variables se relevaron a través de 3 preguntas de tipo cerradas: 2 de valoración con escala de Likert y una de múltiple opción. En las primeras, el rango potencial se ubica entre 1 y 5, siendo 1 la menor valoración y 5 la mayor. Ambas preguntas proporcionan una serie de ítems a valorar (6 para la dimensión atributos y 8 para los pilares), de los cuales la mitad pertenecen al constructo de la sustentabilidad y la otra mitad al de la RSE. Para verificar con cuál de estos constructos se identifican los empresarios objeto de análisis se empleó un estudio empírico. Los resultados mostraron que el ideal de la sustentabilidad está muy presente en la percepción de los empresarios en el entorno de estudio de esta investigación (Provincia de Córdoba-Argentina), debiendo refutarse la hipótesis planteada. Esto es especialmente notorio cuando se evalúan aspectos relacionados a un plano ideal o ético, mientras que en variables del ámbito de la planificación estratégica la percepción es más equilibrada entre ambos constructos, los autores consideran que se podría profundizar en el análisis de las causas por las cuales la

sustentabilidad es relevante, a pesar de ser percibida como una motivación trascendental, enfrenta dificultades a la hora de traducirse en prácticas concretas (Noé Amato, Buraschi, & Peretti, 2015).

La industria farmacéutica ante la demanda de responsabilidad social corporativa

En esta investigación se buscó analizar la información que publican las empresas farmacéuticas en sus informes de sostenibilidad y establecer los factores determinantes que inciden en la divulgación de información sobre responsabilidad social corporativa (RSC) en el sector. Para establecer la muestra se filtró por los códigos CNAE de las empresas farmacéuticas: 21,21.1, 21.10, 21.2 y 21.20, y, en segundo lugar, se estableció un ingreso mínimo de explotación de 100.000€. Con estos criterios se obtiene una muestra de 315 empresas, posteriormente, se delimitó la muestra en función de la disponibilidad online de las memorias de sostenibilidad e informes de RSC para el año 2014, lo que dio lugar a una muestra definitiva de 50 empresas a las cuales se aplicó un cuestionario con la finalidad de identificar la manera en que las empresas divulgan la información referente a RSC. El instrumento conformado por 84 ítems los cuales buscan cumplir con los objetivos propuestos, para ello la presente investigación tuvo un análisis descriptivo, que examina la información online sobre RSC que las empresas del sector farmacéutico publican en sus memorias de sostenibilidad. Posteriormente mediante un análisis explicativo, se revisan los posibles factores que pueden influir en la información sobre sostenibilidad divulgada por este sector. A la hora de puntuar los ítems se usa un sistema dicotómico, de manera que cada ítem (ir_i) se puntúa con un “1” si la información está disponible y “0” en caso contrario. Se pudo evidenciar que las empresas analizadas únicamente el 77,78% las empresas generan información económica, esto se debe a que todas las empresas divulgan el valor económico directo generado y distribuido y, la mayoría de ellas, divulgan información

sobre las consecuencias financieras, los riesgos y las oportunidades de cambio climático. En segundo lugar, se encuentra la dimensión social, con un 67,64%. En el último lugar aparece la dimensión ambiental, con un 63%, en base a la información obtenida los investigadores concluyeron que el creciente interés por el comportamiento ético empresarial, especialmente en aspectos sociales y medioambientales, ha originado un cambio de mentalidad tanto en los stakeholders como en las empresas. En esta línea, la RSC despierta cada vez más el interés por las actividades socialmente responsables que llevan a cabo las empresas, es así que cada vez son más las empresas farmacéuticas que divulgan información online sobre RSC. A este proceso ha contribuido en gran medida la GRI (Iniciativa de reporte global) y su marco de recomendaciones para elaborar las memorias de sostenibilidad. Además, de acuerdo con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, las empresas farmacéuticas están recurriendo cada vez más a internet para publicar sus informes de RSC, de manera que estén al alcance de todos (Haro de Rosario, Saraite, Gálvez Rodríguez, & Caba Pérez, 2016).

La responsabilidad social en la industria farmacéutica del estado Zulia

Esta investigación se orientó en describir los elementos de responsabilidad social presente en la industria farmacéutica inscrita en la Cámara de Industriales del Estado de Zulia, al ser empresas socialmente responsables se produce reducción de costos operativos, mejora de la imagen de la marca en el mercado, mayor identidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores, lo que se convierte en el mejor negocio, no con visión cortoplacista, también a futuro. El alcance del estudio se aplicó un cuestionario auto-administrado con preguntas en escala Lickert dirigido a los gerentes - directores de la industria farmacéutica del estado Zulia, planteando una serie de afirmaciones o juicios, antes los cuales se pidió la reacción de los sujetos

encuestados. A las afirmaciones o juicios se les otorgaron distintas direcciones, algunos con una dirección positiva y otros con direcciones negativas, para la interpretación de la información recolectada se utilizó la moda como medida estadística, por tratarse de una variable de carácter cualitativa obteniendo como resultado que únicamente el 33% de las empresas entrevistadas buscan generar un impacto positivo en su entorno y posee los mecanismos para lograrlo y además está dispuesta apoyar alguna causa social, pero le falta imprimirle un principio de acción. Las empresas se inclinan a destinar recursos financieros y humanos para las actividades de integración con la comunidad; un porcentaje bajo del objeto de estudio promueve el desarrollo continuo de sus organizaciones y la preservación y mejora del medio ambiente, en este sentido es importante destacar que se observa poca participación de las empresas del sector en las actividades de preservación y conservación del medio ambiente y los recursos de la tierra esto como resultado de que en ocasiones las organizaciones no saben cómo intervenir; no obstante las empresas del sector han entendido la importancia del recurso humano para el desarrollo exitoso de las actividades empresariales, por ello la tendencia moderna de la gestión de recursos humanos, tiende cada vez más a incorporar el concepto de que la productividad del trabajador está relacionado con el nivel de capacitación que tenga y con cuán motivado e identificado se sienta con la empresa (Urdaneta, 2008).

Presuposiciones

Matriz de Variables y Objetivos

Tabla 2
Matriz de variable cultura

Objetivo Específico	Dimensiones	Variables	Indicador	Ítems	Fuentes de datos
		<i>Modelo de Valores de Competencia</i> analiza la relación de la estrategia interna (corto plazo) que tiene la organización con la estrategia de orientación externa (largo plazo) (Cameron & Quinn, 2006 pág., 48).	Estrategia	¿Cuál es el énfasis estratégico de su empresa?	Encuesta
Identificar el estado de la cultura organizacional en la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito.	Institucional	<i>Cultura organizacional</i> es un medio que permite definir las fronteras con el fin de diferenciarse entre una compañía y las demás, por tal razón se considera el adhesivo social que permite mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían hacer y decir los trabajadores (Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2013)	Cultura	¿Cuáles son las características dominantes de su organización?	Encuesta
		El <i>equilibrio organizacional</i> refleja el éxito de la organización en remunerar a sus participantes (con dinero o satisfacción no materiales) y motivarlos a que sigan formando parte de la organización, garantizando con eso su supervivencia (Chiavenato, 2007, p., 304).	Motivación del Personal	¿Qué tipo de liderazgo tiene su empresa?	Encuesta
			Administración de Recursos Humanos	¿Cómo es la administración del recurso humano de su compañía?	Encuesta

Realizado por autor

Tabla 3*Matriz de variable sustentabilidad*

Objetivo Específico	Dimensiones	VARIABLES	Indicador	Ítems	Fuentes de datos
Conocer la aplicabilidad de sustentabilidad de las empresas farmacéuticas del Distrito Metropolitano de Quito.	Social	<i>La sustentabilidad</i> es la preservación de las condiciones de la vida y su interacción con biodiversidad y la protección del medio ambiente (López, 2012, p, 15).	Gestión de recursos	¿Cuenta con una estrategia / lineamientos de inversión social?	Encuesta
	Institucional	Propone una <i>misión y visión</i> en la que todos los involucrados comprendan lo que la empresa busca, mediante un acceso libre de la información y una comunicación adecuada entre los departamentos que integran la organización (Carro et, al, 2017).	Transparencia	Su empresa, ¿cuenta con un reporte de sostenibilidad o RSE a nivel local?	Encuesta
			Estrategias de desarrollo sustentable	Seleccione la opción que mejor refleje la relevancia que ocupa la sustentabilidad en la agenda de su compañía	Encuesta
			Responsabilidad social corporativa	¿Por qué publica un reporte de sustentabilidad o RSE?	Encuesta
	Medio Ambiental	<i>Medio ambiente</i> hace referencia a productos amigables con el medio ambiente, a través del uso eficiente de los recursos naturales disponibles (Carro et, al, 2017).	Investigación y desarrollo	Detalle las áreas sociales comprendidas en su estrategia de inversión social y la modalidad	Encuesta
			Gestión de recursos naturales	¿Cuenta con indicadores para medir la rentabilidad de la sustentabilidad?	Encuesta

Realizado por autor

Tabla 4
Matriz de relación de variable cultura y sustentabilidad

Objetivo Específico	Dimensiones	Variables	Indicador	Ítems	Fuentes de datos
Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la sustentabilidad empresarial	Económica	Se fundamenta en la rentabilidad obtenida del uso responsable de la tecnología con el objeto de mejorar la calidad ambiental de los procesos (Carro et, al, 2017).	Consistencia	¿De qué manera cree que sus actividades / acciones en sustentabilidad inciden en la rentabilidad de su compañía?	Encuesta
		<i>Teoría del desarrollo organizacional</i> está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente (Chiavenato, 2007, p.,319)	Adaptabilidad	¿Beneficios percibidos en su empresa por sus actividades / acciones en sustentabilidad?	Encuesta
	Institucional	Las empresas en el siglo XXI deben orientar su cultura y objetivos en ofrecer productos y servicios con una perspectiva sustentable prestando mayor interés en el grado de innovación y creatividad de su miembros (Hernández, González & Tamez, 2016, p.,41)	Producción responsable	¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para el proceso de selección de sus proveedores / distribuidores?	Encuesta
			Innovación	¿Cuál es el énfasis estratégico que su compañía implementa hacia sus empleados?	Encuesta

Realizado por autor

CAPÍTULO III

3. Metodología

3.1 Enfoque

El presente estudio es de tipo mixta este enfoque emplea la investigación cualitativa, “produce datos descriptivos a partir de una base de datos o fuentes de evidencia (observación, entrevista, documentos escritos” (Quecedo Lecanda & Castaño Garrido , 2002) Debido a que surge de la interacción entre los datos y las decisiones que se toman para focalizar la investigación. El propósito de este tipo de análisis es sintonizar con los aspectos de la vida de grupos humanos, describir aspectos de esta vida y proporcionar perspectivas que no están disponibles o accesibles a otros métodos de investigación (Cuesta Benjumea, 2015).

Por otra parte, la característica de la investigación cuantitativa se basa en técnicas estadísticas que permiten conocer aspectos de interés de la población que se está estudiando, mediante una serie de pasos que permite estudiar el fenómeno de manera estandarizada, reduciendo en gran medida la interferencia de los sesgos (Hueso & Cascant, 2012).

3.2 Tipología de investigación

3.2.1 Por su finalidad

La presente investigación es aplicada debido a que se determinó la importancia de la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial, en base de los resultados obtenidos se podría fortalecer el factor cultural dentro de las organizaciones como un mecanismo que fomente la sustentabilidad.

3.2.2 Por las fuentes de información

La fuente de información referente al análisis de la Importancia de la Cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial aplicado en la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito, se basó en una investigación documental porque se empleará fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos de revistas, información de páginas gubernamentales, entre otros; también se maneja la investigación de campo la cual permitirá recolectar información necesaria para la medición de las variables mediante la aplicación de instrumentos para este fin.

3.2.3 Por el control de variables

El presente estudio se fundamenta en una investigación no experimental la cual se define como aquella que no se puede modificar de manera deliberada las variables independientes, lo que se realiza en este diseño de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Diseño de la investigación, 2013). Además se empleó un diseño transaccional debido a que los datos se recolectarán en un único momento de la investigación.

Este estudio presenta un enfoque descriptivo, el cual según Fernández y Baptista permite “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.” Es útil en el sentido de que evidencia con exactitud las dimensiones del objeto a analizar (2014:92)

3.2.4 Por el alcance

La investigación adquiere un alcance correlacional, en este sentido Tantaleán Odar sustenta que busca “medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular.” En el caso de estudio en base a la información obtenida anteriormente

se buscó establecer una relación entre las variables cultura organizacional y la sustentabilidad empresarial. (Tantaleán Odar, 2015)

3.3 Delimitación del Universo

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en concordancia a la base de datos de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Servicio de Rentas Internas, el CIU correspondiente a la industria manufacturera es C; dentro de esta sección se encuentra el subsector C 21 (ver figura 3).

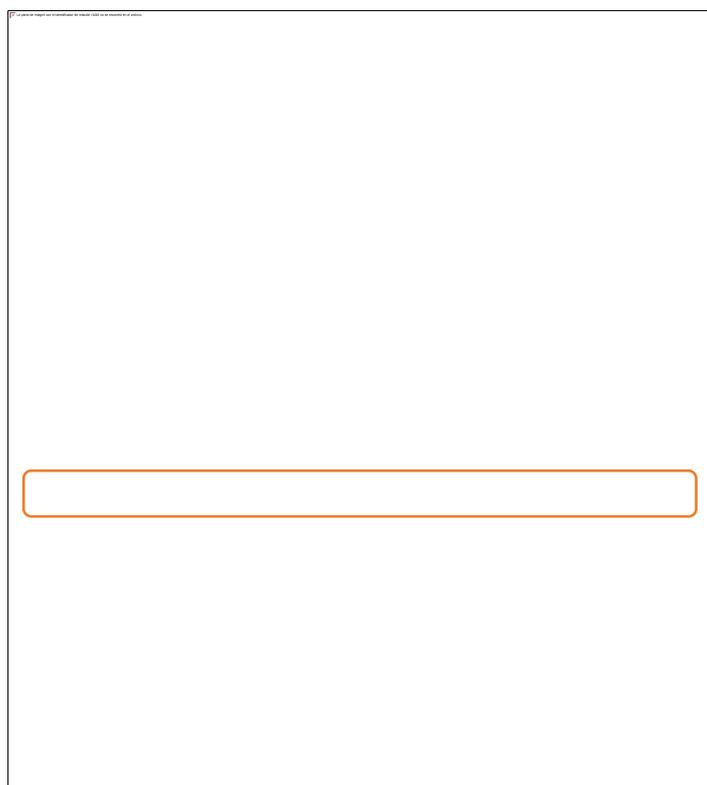


Figura 5 Clasificación de la Industria Manufacturera Ecuatoriana
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012

Dentro de la sección C21 la subsección C2100.01 (actividades relacionadas con la fabricación de sustancias medicinales activas que se utilizan por sus propiedades farmacológicas

en la fabricación de medicamentos: antibióticos, vitaminas básicas, ácido salicílico y acetilsalicílico, etcétera, tratamiento de la sangre, fabricación de medicamentos: antisueros y otras fracciones de sangre, azúcares químicamente puros, productos y extractos endocrinos, vacunas. Incluidos preparados homeopáticos, fabricación y procesamiento de glándulas y extractos glandulares, fabricación de productos químicos anticonceptivos de uso externo y de medicamentos anticonceptivos hormonales, fabricación de preparados para el diagnóstico médico, incluidas pruebas de embarazo, etcétera), es la que presenta la mayor participación económica (ver figura 4)

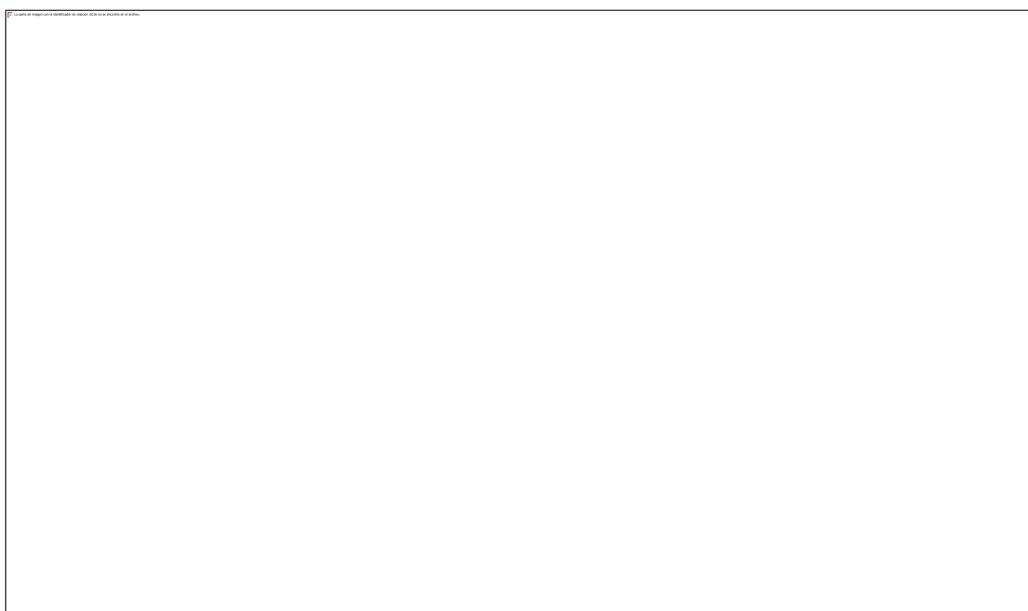


Figura 6 Participación económica

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, 2017

De acuerdo al estudio *Sectoriales: manufactureras* publicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en el año 2017 el sector farmacéutico para el año 2015 existieron 161 empresas del subsector analizado en el Ecuador, apenas un 3% más que en el año anterior

(2014), este leve incremento se debió a que las microempresas mostraron un aumento en el número de firmas, con 69 firmas, un 15% más que en el año anterior. (Ver figura 7).



Figura 7 Industria farmacéutica número de empresas
Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, 2017

3.3.1 Tipo de muestreo

Para el cálculo de la muestra se hará uso de la siguiente fórmula de (Murray R. Spiegel y Larry J. Stephens, 2005):

$$n = \frac{z^2 * \sigma^2 * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * \sigma^2}$$

Dónde:

N= es el universo o tamaño de la población

z = constante obtenida a través de los niveles de confianza que se asigne al proyecto de investigación. El porcentaje mínimo para que una investigación sea confiable es del 95% que representa el (1,96) y el porcentaje más alto es del 99% equivalente a (2,58).

σ = representa la desviación estándar de la población, es común utilizar para este dato, el valor constante que equivale a 0,5.

e = es el error de la muestra que se espera obtener, es decir la diferencia que puede existir entre el resultado obtenido de la investigación a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntaría al total de la misma.

n = tamaño de la muestra es decir el número de encuestas a realizar.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5^2 * 161}{(0,05^2 * (161 - 1)) + 1,96^2 * 0,5^2}$$

$$n = 113 \text{ empresas}$$

La encuesta se aplicará a 113 empresas.

3.4 Técnica de recolección de datos

Para la presente investigación sobre la Importancia de la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial aplicado en la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito se lo realizara en base en una técnica de campo, la cual se centra en la aplicación del instrumento de forma directa y física.

3.4.1 Instrumento de recolección de datos

La recolección de datos presenta una técnica cualitativa que en este caso es la encuesta la cual presentara preguntas de tipo cerradas categorizadas, teniendo la condición de ser exhaustivas con el objeto de que el encuestado puede responder todas las preguntas, el cuestionario presenta una sección de información demográfica. La aplicación del cuestionario se lo realiza a los niveles directivos de las empresas farmacéuticas ubicadas en el Distrito Metropolitano Quito.

El instrumento que permitirá diagnosticar el tipo de cultura organizacional de las empresas farmacéuticas, es el desarrollado por Cameron y Quinn el cual se encuentra en idioma ingles por tal razón fue necesario su traducción al idioma español, el cuestionario ha sido aplicado en varias investigaciones en diferentes contextos tanto a nivel nacional en el estudio realizado por Soliz Aguayo & De la Torre (2015), como a nivel internacional el realizado en México por Sánchez Bañuelos (2017), el cuestionario presenta 6 ítems, donde se deber dividir 100 puntos en las 4 alternativas presentadas en cada enunciado.

En el Anexo A se encuentra el formato del cuestionario sobre cultura organizacional dirigida a los niveles directivos de las empresas farmacéuticas.

Validez y confiabilidad Cuestionario 1

El instrumento al estar basado en el Modelo de Valores de Competencia, el cual ha sido previamente estructurado los enunciados se encuentran validados tanto en estructura como en finalidad.

En relación a la sustentabilidad empresarial se empleó la encuesta desarrollada por la compañía *PwC* en el año 2016 el cual se basa en determinar en Sostenibilidad en América Latina

por tal razón el instrumento se aplicó a los CEOS y referentes de sustentabilidad de la región de América Latina.

Para diseñar el cuestionario se extrajo 12 preguntas del formulario Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina, las cuales fueron adaptadas al contexto de estudio con el fin de medir la sustentabilidad en las empresas pertenecientes a la industria farmacéutica.

Validez y confiabilidad Cuestionario 2

Dado que el instrumento fue estructurado en base al modelo de encuesta de la empresa PwC, el cual ha sido previamente estructurado los enunciados se encuentran validados tanto en estructura como en finalidad.

En el Anexo B se encuentra el formato del cuestionario sobre sustentabilidad dirigida a los niveles directivos de las empresas farmacéuticas.

3.5 Análisis de datos

Para el análisis de los datos obtenidos se aplicará la técnica descriptiva, mediante el registro de la información en tablas y su posterior representación gráfica, para ello se utilizará herramientas estadísticas como el SPSS, el cual permitirá la interpretación y comprensión de los resultados.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de Resultados

Una vez concluida la toma de las encuestas, se procedió a tabular la información recolectada tanto lo que es para el cuestionario de cultura organizacional como el de sustentabilidad empresarial, presentados en forma descriptiva con el fin de “conocer la caracterización del grupo de estudio con la finalidad de establecer su estructura” (Arias, 2012, p.25)

4.1 Análisis Univariado

4.1.1 Información General

A continuación, se empleó este método para distinguir la muestra según el género.

Tabla 5
Distribución en base a género

Genero		
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	62	62
Masculino	38	38
Total	100	100

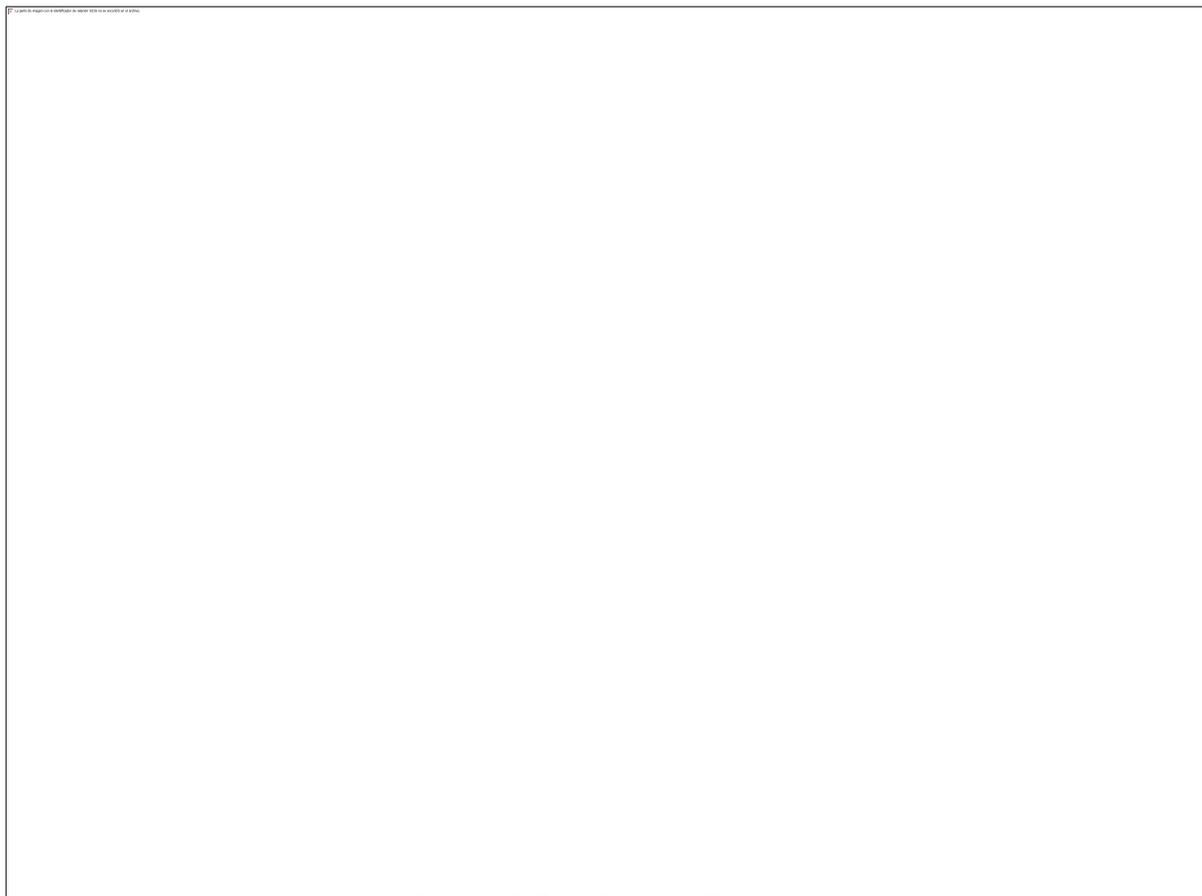


Figura 8 Distribución Género

En relación al genero la muestra analizada arroja como resultados que el 62% está compuesta por mujeres, y un 38% está representado por hombres, existiendo una diferencia del 24%.

Tabla 6

Distribución en base a estado civil

Estado Civil		
	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	32	32,0
Casado	58	58,0
Divorciado	9	9,0
Otro	1	1,0
Total	100	100,0

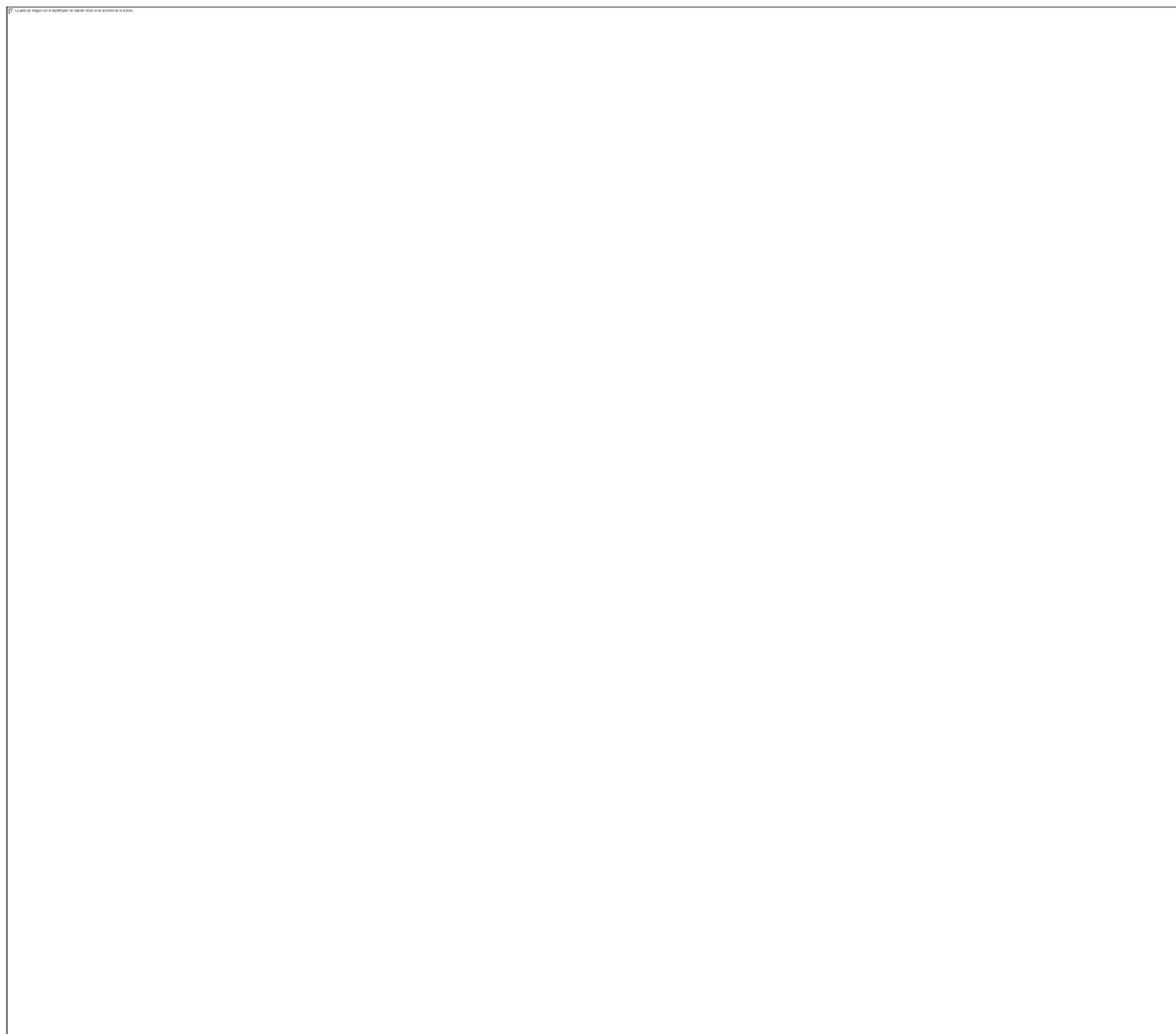


Figura 9 Distribución estado civil

En base a la muestra el 58% de las personas encuestadas se encuentran casadas, seguido de un 32% por empleados solteros y un 9% de los encuestados son divorciados

Tabla 7
Distribución en base nivel de educación

Nivel de Educación		
	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	8	8,0
Pregrado	51	51,0
Posgrado	39	39,0
Otro	2	2,0
Total	100	100,0

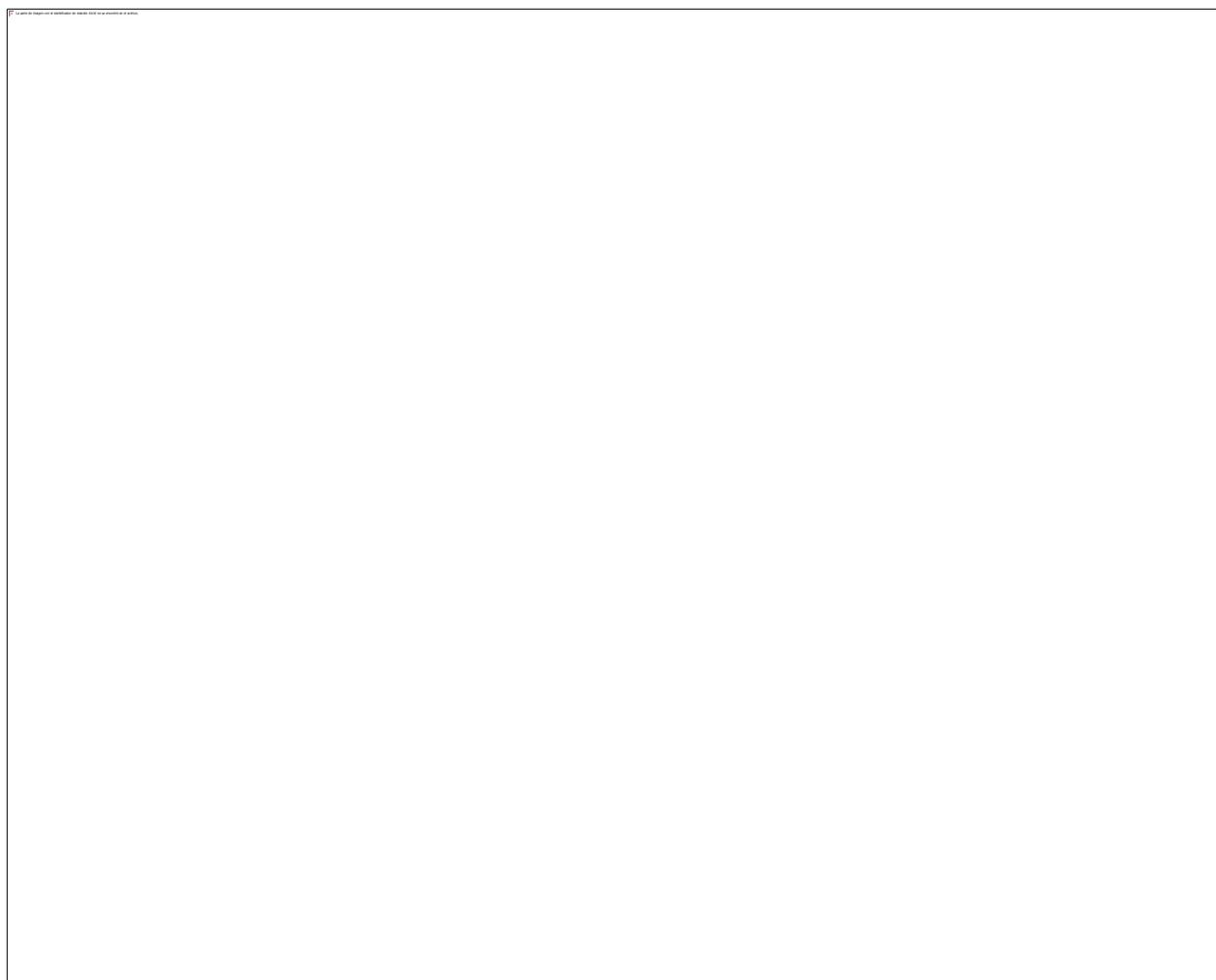


Figura 10 Nivel de educación

Según lo expuesto en la figura el nivel de educación demuestra que el 51% de los encuestados tienen un título de pregrado, seguido de un 39% por personas que cuentan con nivel de posgrado, tan solo el 8% de los encuestados cuentan con un título secundario y únicamente el 2% presenta un nivel de educación diferente a los mencionados.

Tabla 8

Distribución en base edad

Edad (agrupado)		
	Frecuencia	Porcentaje
23-30	27	27,0
31-38	25	25,0
39-46	22	22,0
47-54	14	14,0
55-62	9	9,0
63-70	2	2,0
79-86	1	1,0
Total	100	100,0

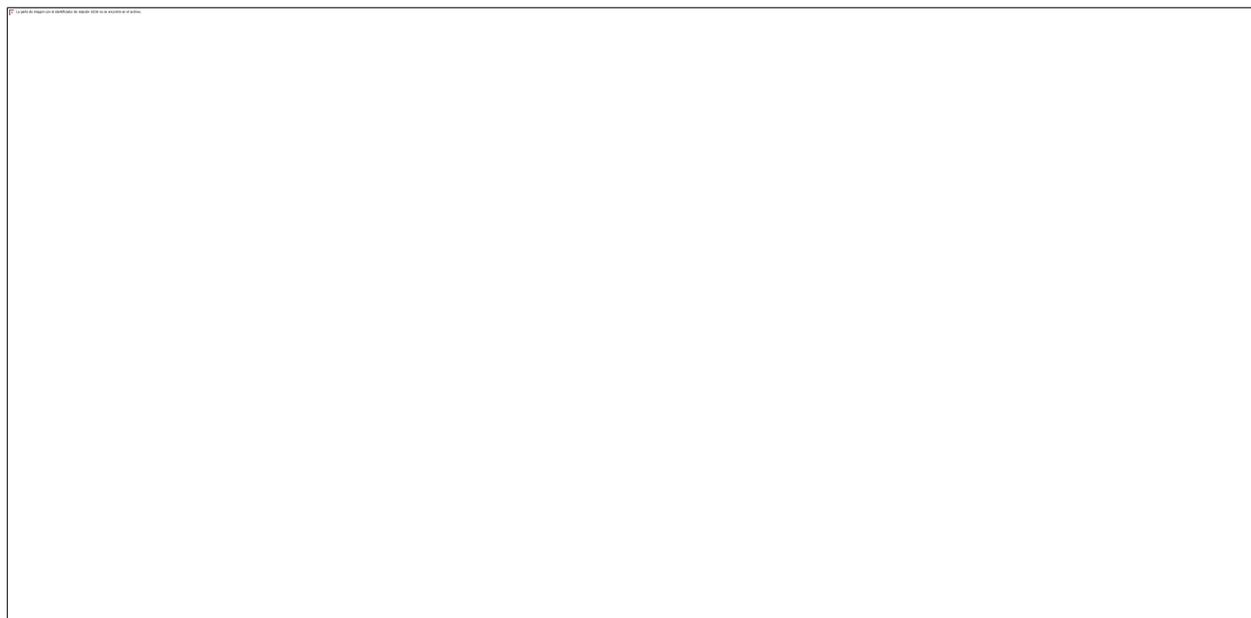


Figura 11 Distribución edad

Para determinar los rangos de edad de los encuestados se utilizó como herramienta el SPSS, donde la máxima edad fue de 84 años y la mínima de 23, en base a ello se estableció que la muestra se encuentra compuesta en un 27% en edades comprendidas entre los 23-30 años, seguido de un 25% en un rango de edad de 31-38 años, consecuentemente un 22% de los encuestados se tienen de 39 a 46 años, siendo estas edades de mayor concentración dentro de las empresas farmacéuticas.

Tabla 9
Distribución en base al cargo

Cargo que ocupa en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Administrador Master	1	1,0
Analista	1	1,0
Asesor Comercial	2	2,0
Asistente administrativo	21	21,0
Asistente Contable	7	7,0
Asistente de Bodega	1	1,0
Asistente de Marketing y Ventas	1	1,0
Atención al cliente	1	1,0
Contador General	8	8,0
Controller	1	1,0
Coordinador de Área	5	5,0
Coordinador Financiero	1	1,0
Coordinadora de departamento legal	1	1,0
Director Administrativo	1	1,0
Director Comercial	1	1,0
Director Medico	1	1,0
Directora Científica	1	1,0
Enfermera	1	1,0
Franquiada-Dueña	1	1,0
Gerente Comercial	3	3,0
Gerente de Calidad	1	1,0

CONTINÚA 

	Frecuencia	Porcentaje
Gerente de Marketing	2	2,0
Gerente de Planta	2	2,0
Gerente Financiero	1	1,0
Gerente General	19	19,0
Gerente Operativo	1	1,0
Jefa de Importaciones	1	1,0
Jefe de seguridad, calidad y ambiente	1	1,0
Laboratista	1	1,0
Químico	1	1,0
Responsable Técnica	1	1,0
Sub Gerente	1	1,0
Talento Humano	6	6,0
Ventas	2	2,0
Total	100	100,0

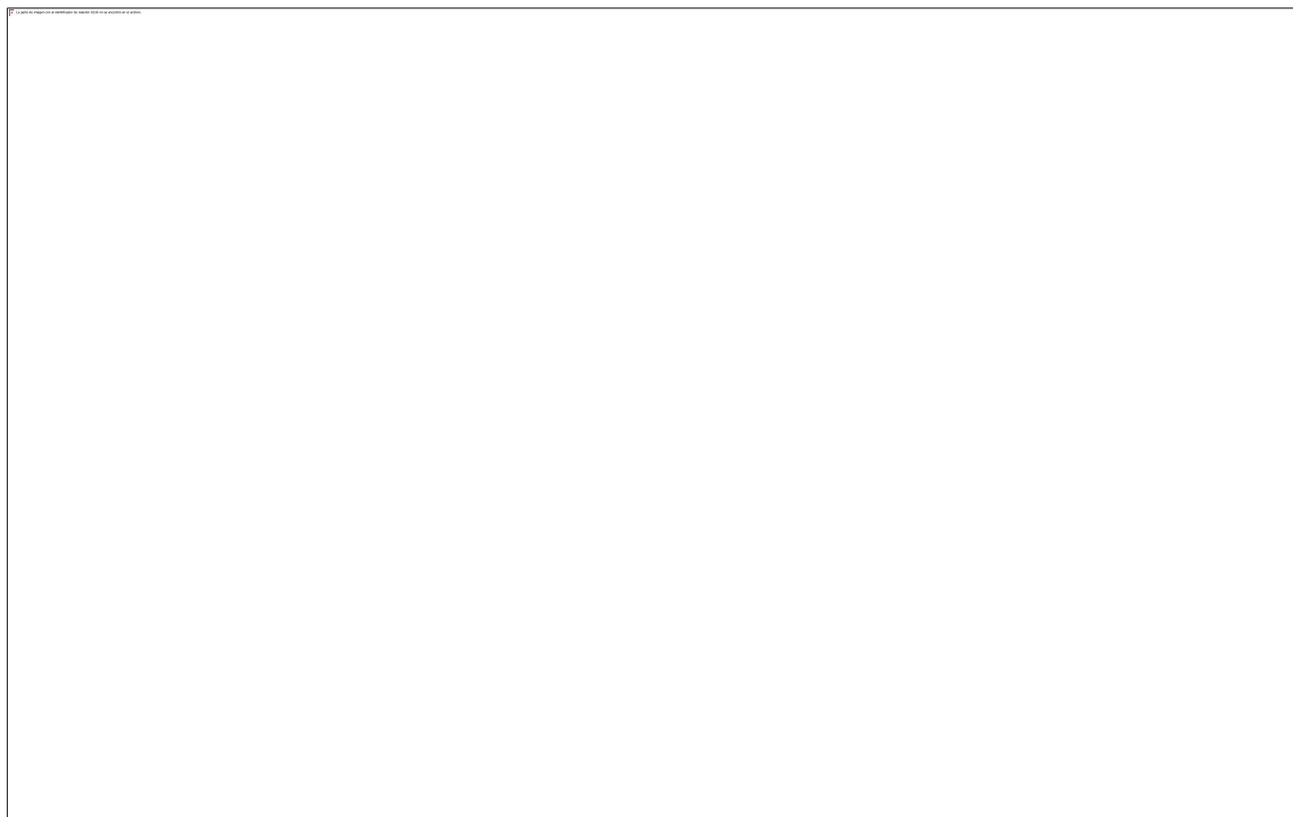


Figura 12 Distribución cargo

Conforme a los resultados obtenidos sobre el cargo que ocupan en la empresa, considerando que el instrumento se encuentra dirigido a personal del área administrativa, la muestra analizada se encuentra compuesta con un 21% por asistente administrativos, seguido de un 19% con el cargo de gerente general, un 8%, 7 con el puesto de contador general, asistente contable y talento humano respectivamente.

4.1.2 Cultura

Una vez aplicado el instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) se procedió a tabular la información proporcionada por cada una de las empresas contenida en la muestra, poder ello se elaboró una tabla (ver anexo) para calcular los promedios para cada tipo de cultura (clan, adhocracia, mercado y jerárquica), en base a los puntajes proporcionados por los participantes de la investigación en las 6 preguntas a las opciones A, B, C, D.

En base al promedio, se pudo determinar el tipo de cultura que predomina en cada una de las empresas de la muestra.

Tabla 10
Cultura que predomina en la organización

Tipo de Cultura que predomina en la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Clan	62	62,0	62,0	62,0
Adhocracia	4	4,0	4,0	66,0
Mercado	16	16,0	16,0	82,0
Jerarquía	18	18,0	18,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

En relación a los resultados presentados el tipo de cultura que predomina es clan con 62%, es decir que las características que predominan en la organización es un ambiente que promueve el desarrollo de sus empleados, con el fin de motivarlos y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 11
Puntuación global para cada cultura

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Global	34,56	16,70	24,07	24,79

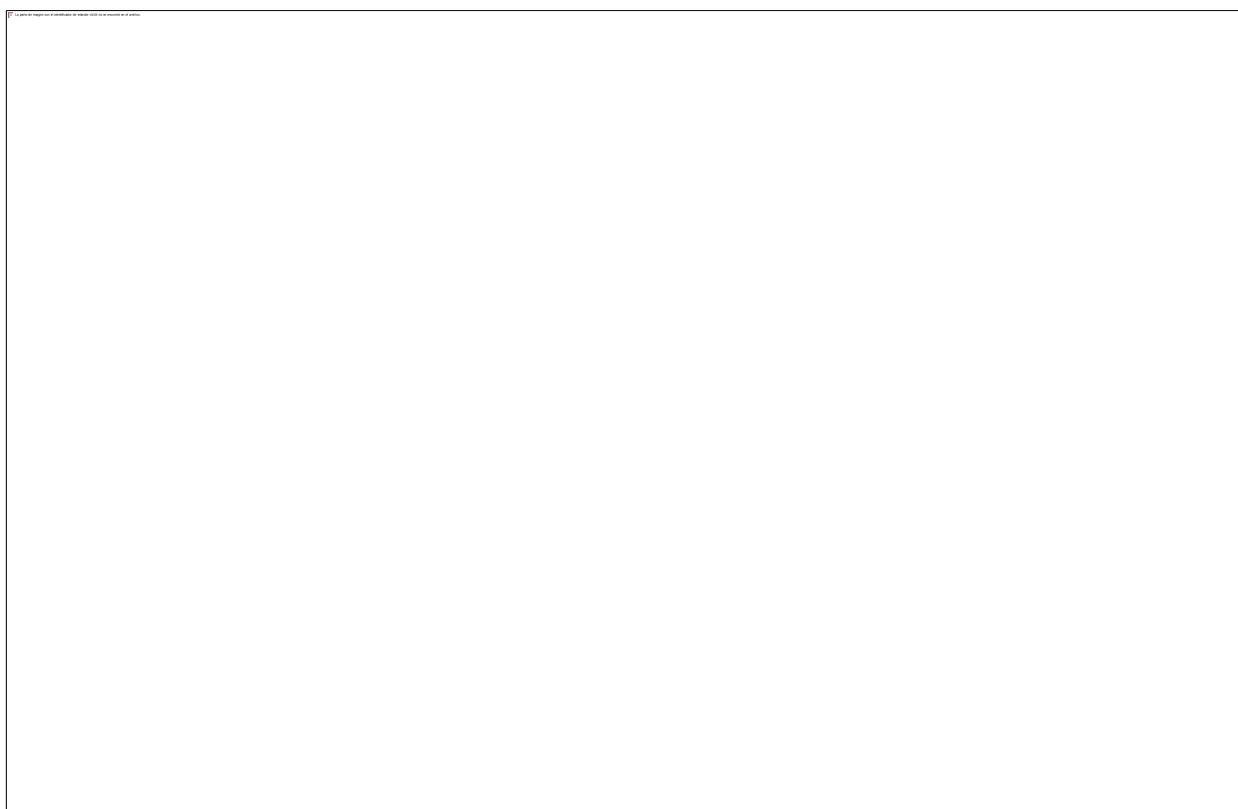


Figura 13 Resultado global cultura organizacional

La figura revela los resultados integrales de las empresas encuestadas, para ello los ejes reflejan los promedios obtenidos por cada letra, esto significa que mientras más cerca este del

100 de cualquiera de los cuadrantes se considera que mayor relación tiene con el tipo de cultura, es así que el resultado consolidado, se aprecia que la muestra analizada presenta una mayor tendencia hacia una cultura clan, evidenciando que las empresas farmacéuticas del Distrito de Metropolitano de Quito promueven el desarrollo basado en su personal y una cultura de jerarquía la cual se fundamente en los procesos establecidos para alcanzar su nivel de producción son relevantes para este tipo de organizaciones.

Tabla 12
Características dominantes

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Características Dominantes	30,75	20,85	24,35	24,6

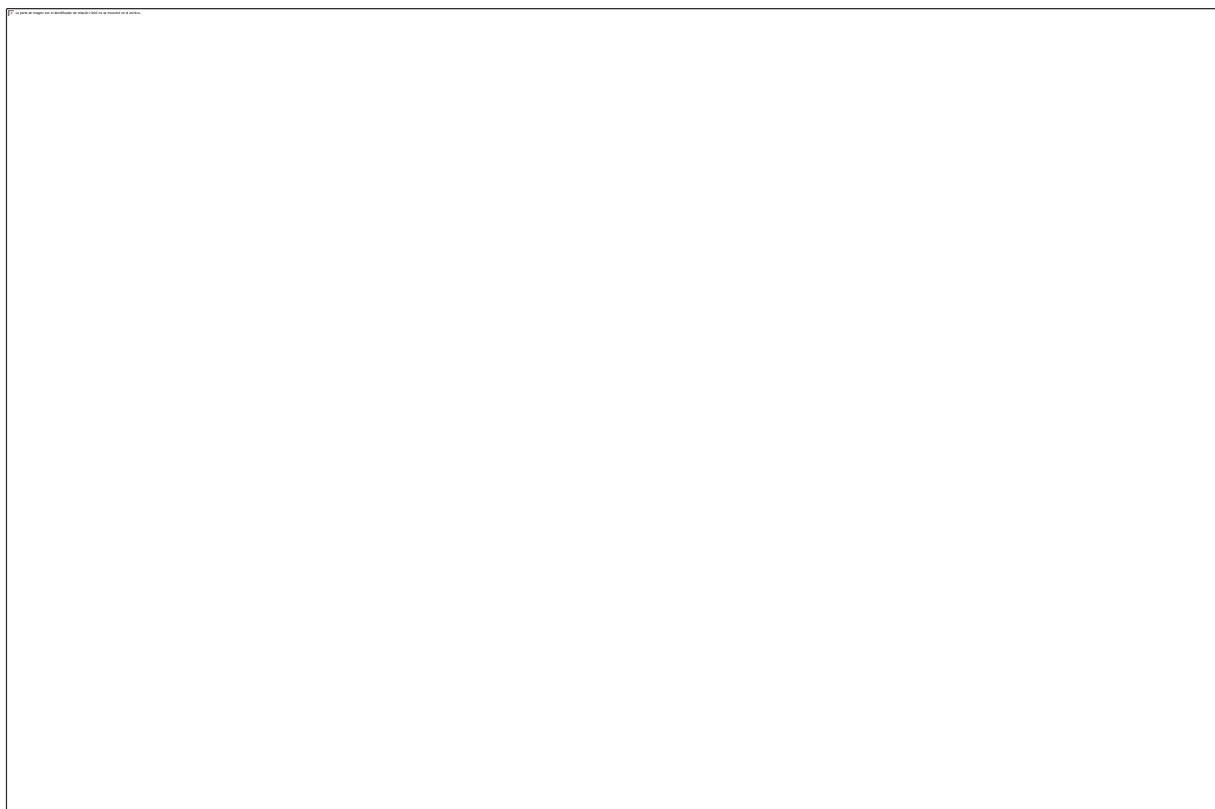


Figura 14 Características dominantes

En relación a las características dominantes que presentan las organizaciones la figura muestra que no existe una tendencia significativa para alguno de los cuatro cuadrantes, debido a que los resultados se encuentran parejos, sin embargo, las características de la cultura clan con un 30,75% y la jerárquica con un 24,60% son lo promedios más altos, esto señala que la características dominantes buscan un equilibrio tanto de flexibilidad (Clan) en su ambiente interno donde lo que se busca es que sus empleados se sientan apreciados, el crecimiento personal, y de control (Jerárquica) en relación al cumplimiento de las actividades con el fin de tener un crecimiento económico a largo plazo.

Tabla 13
Líder organizacional

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
LIDER ORGANIZACIONAL	27,2	21,45	25,65	26,4

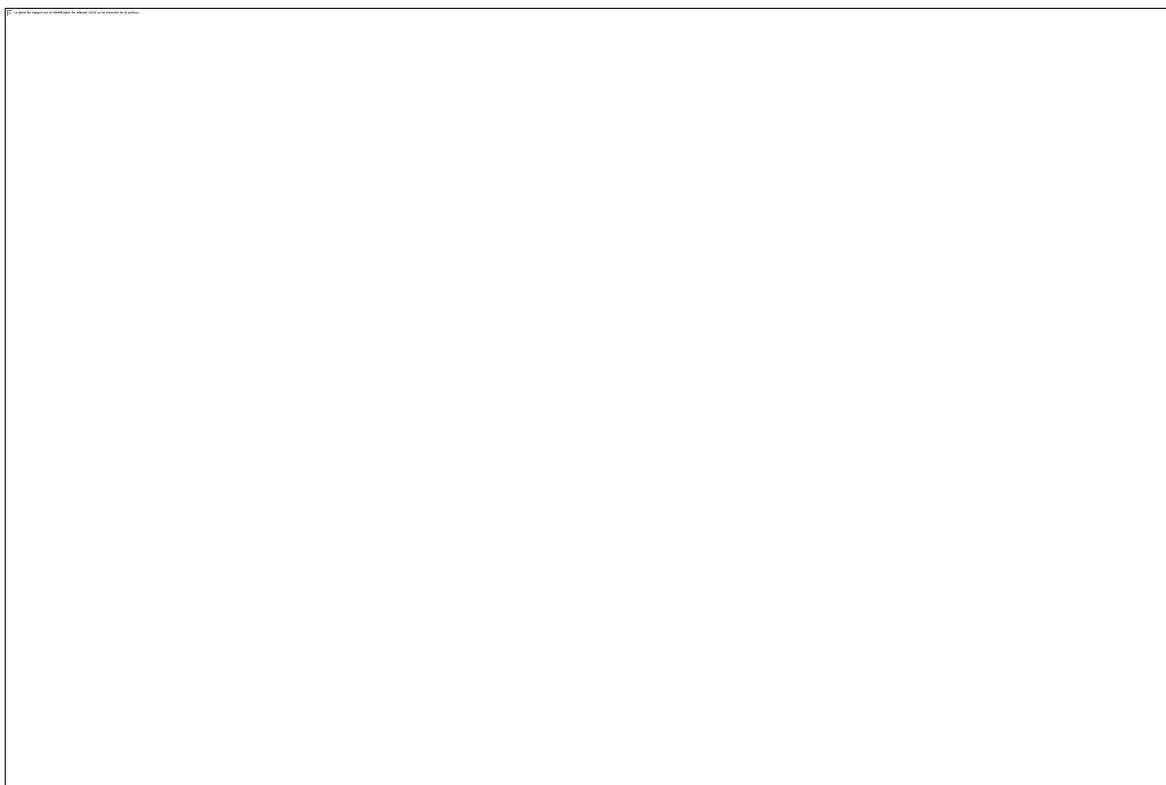


Figura 15 Líder organizacional

En la figura se puede apreciar que el estilo de liderazgo no presenta una tendencia cultural significativa hacia uno de los cuadrantes, no obstante tanto la cultura clan, jerárquica y de mercado son los de mayor porcentaje lo cual demuestra que las organizaciones analizadas presentan una combinación de estilo de liderazgo; es así que según la cultura clan el líder es una guía para sus empleados, en la jerárquica el liderazgo se orienta a mejorar la eficiencia de personal, en la de mercado guía a su equipo al cumplimiento de metas, en base a lo expuesto se puede establecer que los tres tipos de liderazgo busca cumplir con los objetivos establecidos por la organización, mediante un nivel óptimo de control y flexibilidad en su ambiente.

Tabla 14*Administración del talento humano*

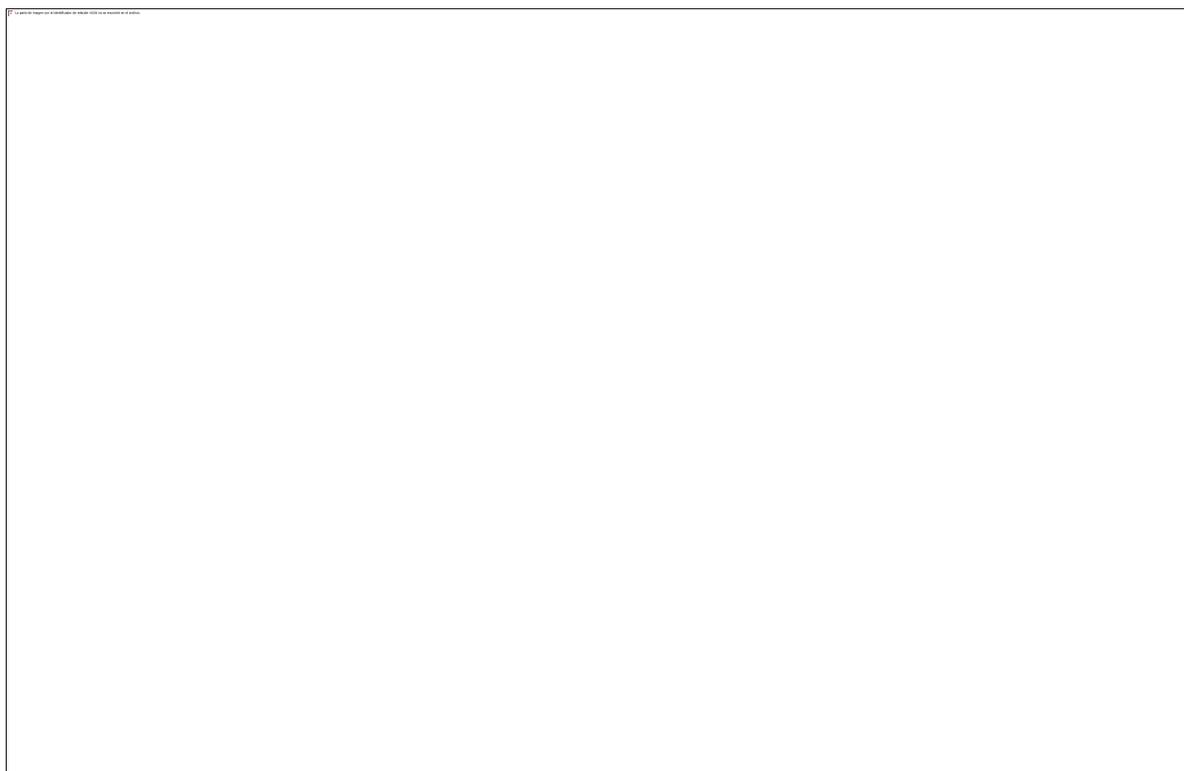
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	50,2	8,05	18,45	23,2

**Figura 16** Administración del talento humano

La administración del recurso humano según muestra la figura esta se encuentra orientada hacia una cultura clan donde la característica predominante es el trabajo en equipo y la integración de todos los empleados que conforman la organización, sustentado en un ambiente interno flexible el cual permite el crecimiento y desarrollo del personal, brindando estabilidad a su equipo de trabajo y seguridad del mismo (jerárquica).

Tabla 15*Unión de la organización*

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Unión de la Organización	32,533	12,75	33,983	20,683

**Figura 17** Unión de la organización

Para los encuestados el tipo de cultura está dominada por la de mercado, es decir que lo mantiene unida a la organización es el cumplimiento de las metas sustentando en el ganar-ganar de todos los empleados, por lo tanto, los trabajadores presentan objetivos en común orientados a mantener relaciones a largo plazo tanto en su ambiente interno el cual les permita acceder a

recompensas profesionales, como externo (proveedores, clientes) para mantener un crecimiento económico a largo plazo, sustentado en el nivel de competitividad de la organización.

Tabla 16

Énfasis estratégico

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
ÉNFASES ESTRATÉGICO	29,73	17,15	24,81	27,9

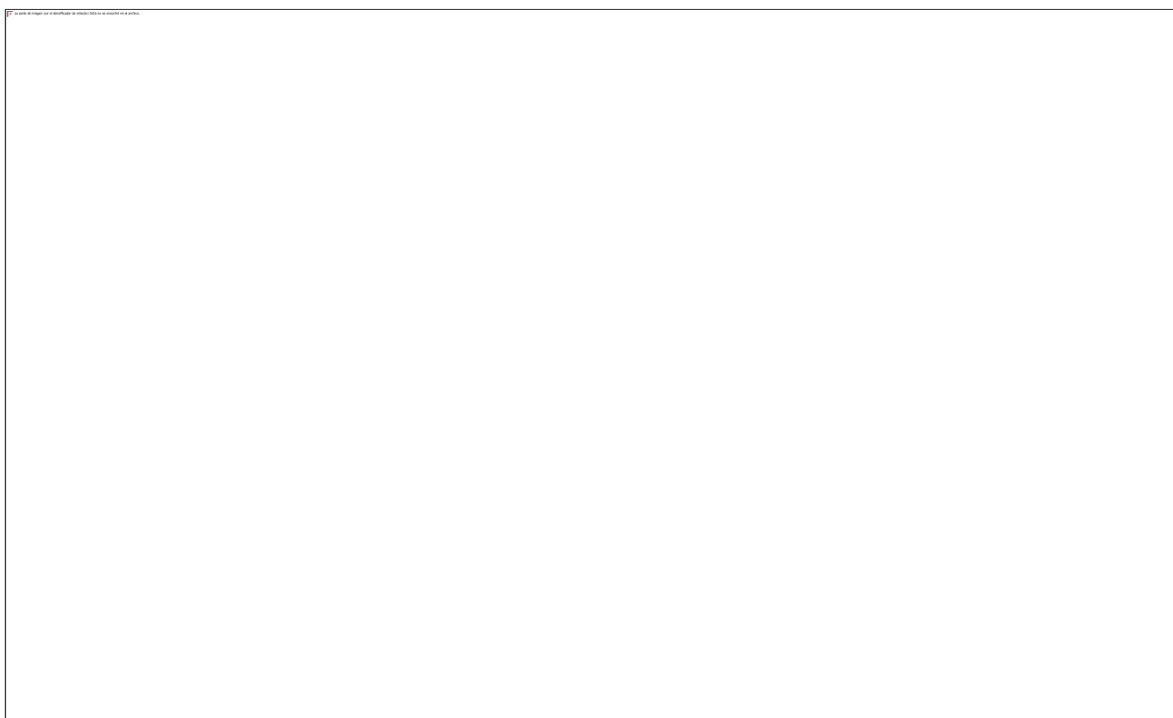


Figura 18 Énfasis estratégico

El énfasis estratégico se caracteriza por una cultura de tipo clan y jerárquica, donde la estrategia de la organización se centra en el ambiente interno de la compañía mediante el desarrollo del personal y participación activa de los mismos (clan); además por una estabilidad laboral fundamentado en una correcta ejecución del trabajo asignado y por contar con decisiones establecidas por la gerencia que permite el desarrollo eficiente de las actividades.

Tabla 17
Criterio de éxito

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
CRITERIO DE ÉXITO	36,95	19,95	17,15	25,95

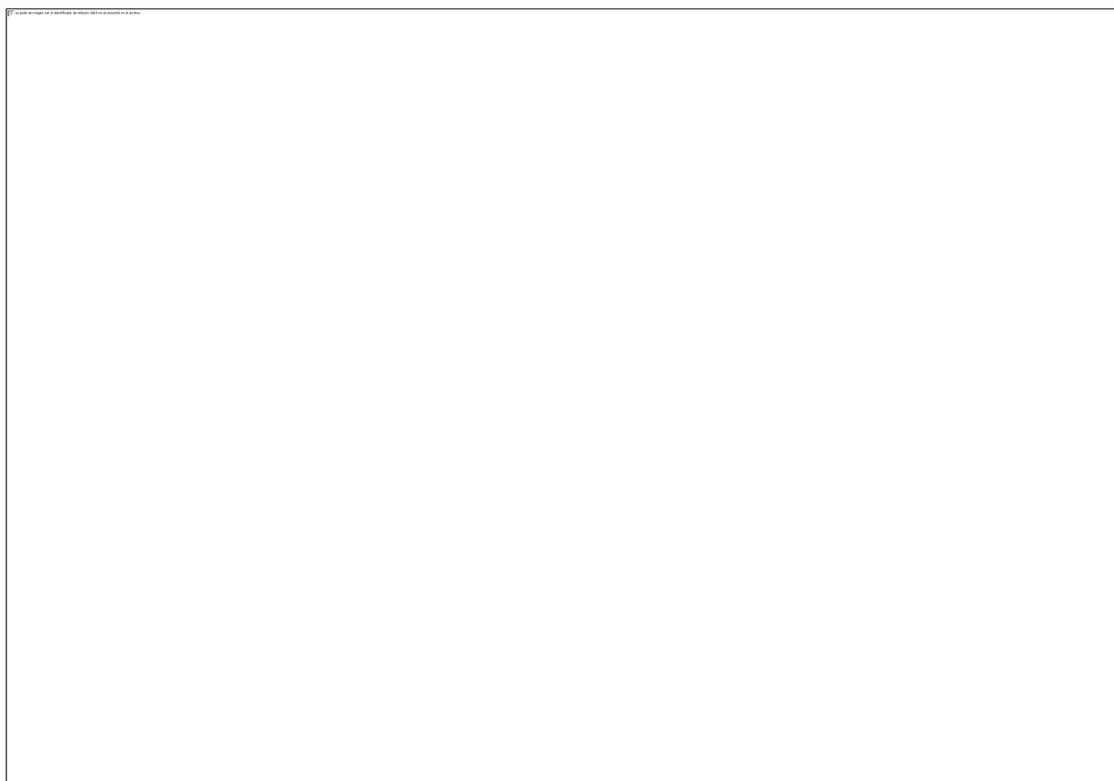


Figura 19 Criterio de éxito

La tendencia de los encuestados sobre el éxito de la organización se basa en una cultura clan, donde el éxito se mide por el desarrollo del recurso humano, donde reconocen que el personal es el activo intangible más importante de la empresa, es por ello que identificarse con la empresa es un indicador de éxito para este tipo de cultura, de igual manera la cultura jerárquica según lo muestra la figura tiene un porcentaje significativo en el nivel éxito de la compañía, en este caso al igual que la cultura clan se encuentra orientado al ambiente interno donde las tareas

asignadas a cada uno de los empleados se integran al nivel de producción y sus logros se basan en la estabilidad de las decisiones con el objeto de adaptarse de forma eficaz a los cambios del entorno.

4.1.3 Sustentabilidad Empresarial

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del segundo cuestionario aplicado a las empresas farmacéuticas con el de determinar el grado de sustentabilidad que presentan, por tal razón este instrumento presenta preguntas múltiples por lo cual el análisis de cada una de las preguntas se lo realiza en base a resultados globales de las organizaciones encuestadas

Pregunta 1: Seleccione la opción que mejor refleje la relevancia que ocupa la sustentabilidad en la agenda de su compañía.

Tabla 18

Relevancia de la sustentabilidad en la empresa

Seleccione la opción que mejor refleje la relevancia que ocupa la sustentabilidad en la agenda de su compañía				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Es relevante para todas/algunas de nuestras actividades, pero no la tenemos en la agenda de la compañía	16	16	16	16
Es relevante para algunas de nuestras actividades, pero no para toda la compañía	13	13	13	29
No se posiciona entre los temas prioritarios, pero sin embargo cuenta con cierta importancia dentro de la compañía.	14	14	14	43
Se encuentra entre los temas prioritarios, pero no es central	19	19	19	62
Es parte de la estrategia central y se posiciona en los primeros lugares de nuestra agenda de prioridades	37	37	37	99

CONTINÚA 

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Vacío/No responde	1	1	1	100
Total	100	100	100	

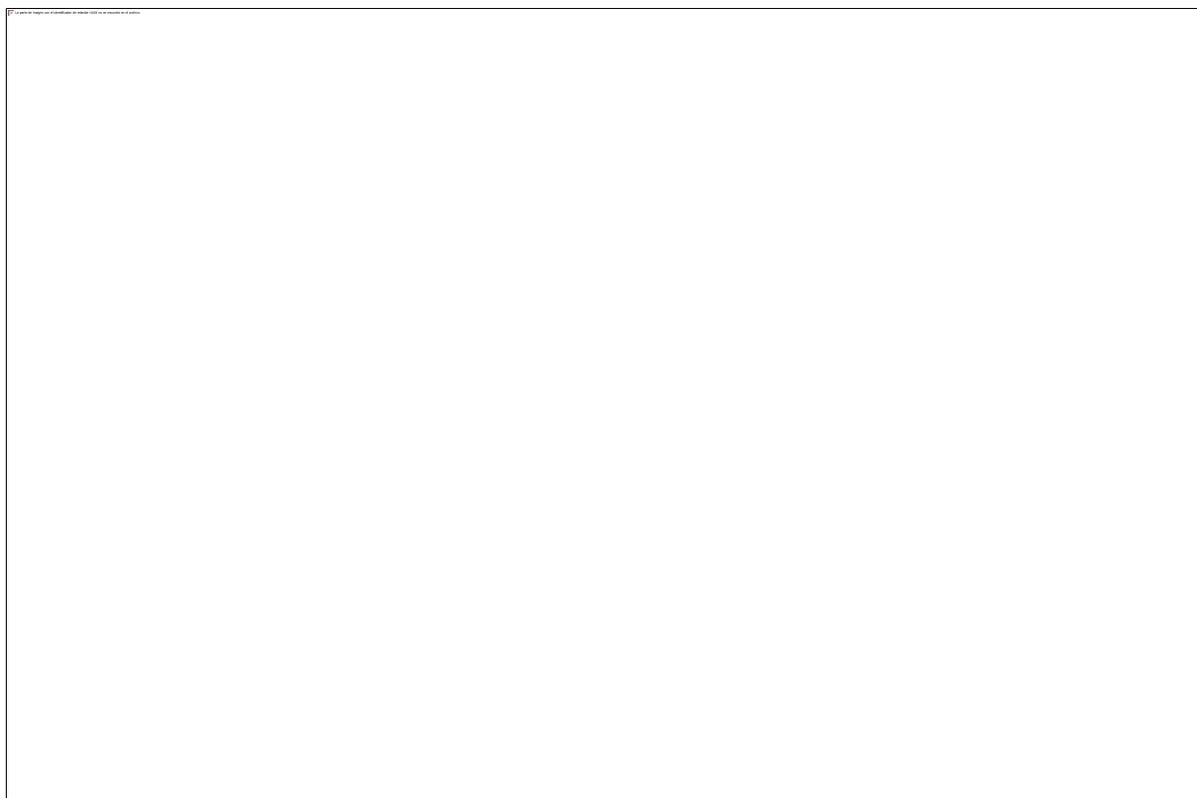


Figura 20 Relevancia de sustentabilidad

Análisis Ejecutivo

Según los resultados obtenidos para la pregunta 1 sobre la relevancia que tiene la sustentabilidad en la agenda de la compañía, con un 37% las empresas farmacéuticas consideran a la sustentabilidad como un tema prioritario, determinando así que en la actualidad la sustentabilidad empresarial tiene mayor relevancia en las organizaciones.

Análisis Comparativo

El proyecto Ecuador 2030 productivo y sostenible es un programa impulsado por la Cámara de Industrias y Producción, este programa considera que el primer paso para lograr un desarrollo sustentable es importante que los empresarios consideren como tema prioritario las ventajas que generan la a sostenibilidad en el interior del país, con el fin de conseguir alianzas estratégicas que les permita obtener beneficios tributarios, como una forma de incentivar sus prácticas sostenibles, y lograr los objetivos propuestos a nivel nacional (Revista Ekos,2019).

En la actualidad contar con un desarrollo sustentable dejó de ser una política secundaria para las empresas ecuatorianas y se transformó en estrategias centrales que se ha incorporado a un nuevo modelo de negocio con valores corporativos enfocados al consumo responsable e igualitario de los recursos (Revista Lideres, 2014).

Pregunta 2: En el máximo órgano de gobierno de su organización, ¿se discuten y toman decisiones sobre aspectos de sustentabilidad como parte de la agenda recurrente?

Tabla 19
Decisiones de sustentabilidad

En el máximo órgano de gobierno de su organización, ¿se discuten y toman decisiones sobre aspectos de sustentabilidad como parte de la agenda recurrente?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No, y no planeamos hacerlo en los próximos años.	4	4	4	4
No, pero planeamos hacerlo en los próximos años.	11	11	11	15

CONTINÚA 

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí, pero no con regularidad sino en función de las necesidades o los riesgos.	44	44	44	59
Sí, se incluyen estos temas en todas las reuniones.	20	20	20	79
Sí, se incluyen estos temas en la mayoría de las reuniones.	19	19	19	98
Vacío/No responde	2	2	2	100
Total	100	100	100	

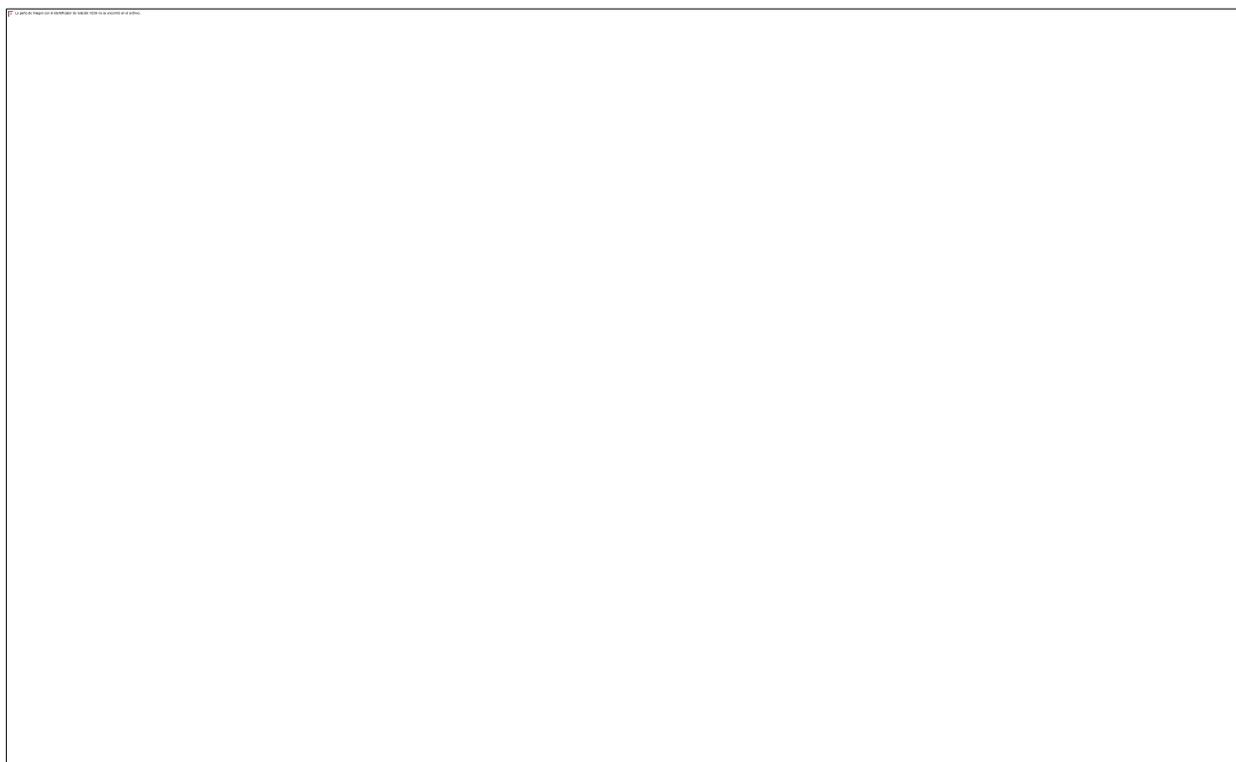


Figura 21 Decisiones sobre sustentabilidad

Análisis Ejecutivo

En la pregunta 2 sobre las decisiones referente a temas de sustentabilidad una vez obtenidos los resultados se establece una media de 3,45%, esto quiere decir que las medidas se toman en base a las necesidades o riesgos del mercado, lo que quiere decir que si bien las empresas presentan estrategias estas únicamente se aplican en relación a los requerimientos del mercado con el único objetivo de resolver problemas de corto a mediano plazo.

Análisis Comparativo

Según la Cámara de Industrias y Producción en el año 2017, exponen que es importante que las estrategias de sustentabilidad se proyecten a largo y no se las aplique para resolver problemas que se presentan en el día a día de las empresas, sino más bien mediante una adecuada planificación que permita cumplir los objetivos del desarrollo sostenible.

De igual manera los informes publicados por Deloit en el año 2015, revela que únicamente entre el 45% y el 63% de las compañías en el país destinan un presupuesto anual hacia proyectos que se encarguen de la sostenibilidad y la responsabilidad social, esto se debe a que las labores de sustentabilidad no cuentan con un departamento dedicado a esto, si no que estas acciones se las designa a áreas relacionadas a comunicación, recurso humano o financiero (Ebizor As, 2016).

Pregunta 3: Cuáles son los tres principales beneficios percibidos en su empresa por sus actividades / acciones en sustentabilidad?

Tabla 20
Beneficios de sustentabilidad

Beneficios de Sustentabilidad			
	N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Mejora en la marca y reputación de la compañía.	49	16,30%	49,00%
Fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés.	40	13,30%	40,00%
Permanencia en el largo plazo.	34	11,30%	34,00%
Satisfacción, compromiso y/o retención del personal.	25	8,30%	25,00%
Gestión efectiva del riesgo	10	3,30%	10,00%
Ventaja competitiva.	25	8,30%	25,00%
Ahorro de costos.	16	5,30%	16,00%
Innovación en producto, servicio o mercado.	39	13,00%	39,00%
Anticipación a nuevas regulaciones/normas futuras.	4	1,30%	4,00%
Atracción de talentos y nuevas generaciones.	5	1,70%	5,00%
Nuevas fuentes de ingreso o flujo de caja.	9	3,00%	9,00%
Anticipación a nuevas regulaciones/normas futuras.	4	1,30%	4,00%
Otros / Intangibles (Especificar)	1	0,30%	1,00%
Ninguno	1	0,30%	1,00%
Vacío/ No responde	42	14,00%	42,00%
Total	300	100,00%	300,00%

Análisis Ejecutivo

Al interpretar las respuestas obtenidas por las empresas encuestadas los principales beneficios que perciben las organizaciones con la sustentabilidad empresarial con un 16,30%, 13,30% y 13,00% son mejora en la marca, reputación de la compañía, fortalecimiento con los grupos de interés e innovación en el producto o servicio respectivamente, adicionalmente menos de la mitad de las empresas consideran que establecer un modelo sustentable le permitirá anticiparse a nuevas regulaciones.

Análisis Comparativo

Según lo expuesto en el plan de sostenibilidad empresarial presentado por la empresa Repsol para el año 2018 considera que una de las ventajas que genera el contar con un plan que contribuya al desarrollo sustentable es crear un valor a corto y largo plazo para la empresa, es decir buscan mejorar la reputación de su compañía, por lo cual el plan tiene como objetivos mantener una comunicación asertiva con los grupos de interés, de igual manera buscan mantener la confianza con la comunidad (Repsol, 2018).

Un estudio realizado por Deloitte durante el 2018 sobre las tendencias de sostenibilidad las empresas consideran que, si logran demostrar un mejor rendimiento debido a sus acciones en sostenibilidad, podrán convencer a los tomadores de decisiones en seguir invirtiendo y poder lograr un mayor impacto. Este año, se pudo visualizar cómo las empresas en Ecuador están percibiendo esos vínculos; del 18% del año pasado se obtuvo un incremento de 13 puntos llegando al 31% de encuestados que consideran que existe un estrecho vínculo entre la sostenibilidad y el rendimiento económico de la organización (Deloitte, 2018).

Según el artículo *Un Ecuador Sustentable* publicado por la Revista Ekos el resultado que se alcanza al ser una empresa que cuenta con un modelo sustentable es la mejora en su eficiencia y eficacia de sus operaciones lo cual contribuye a la reducción de costos de operaciones y la generación de una cultura organizacional que procure el desarrollo de sus empleados fundamentada en la normativa laboral; otro de los principales beneficios es que sus ingresos se incrementa esto como resultado de proyectar una buena imagen a sus clientes quienes confían en la calidad pero también exigen productos y servicios que provengan de una ética atada a la Responsabilidad Social (Revista Ekos, 2012).

Pregunta 4: Seleccione las 3 que considera más relevantes para los próximos 5 años en su industria

Tabla 21
Relevancia en los próximos 5 años

	Relevancia en los próximos 5 años		
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
Sustentabilidad en la cadena de valor.	57	19,00%	57,00%
Innovación y desarrollo de nuevos modelos de negocio, productos y/o servicios.	72	24,00%	72,00%
Consumo responsable y productos más sostenibles.	35	11,70%	35,00%
Transición hacia una economía baja en emisiones de carbono.	3	1,00%	3,00%
Valuación de los activos ambientales y sociales.	16	5,30%	16,00%
Marketing responsable.	40	13,30%	40,00%
Crisis del agua.	5	1,70%	5,00%
Nuevo modelo de negocio en una economía colaborativa.	25	8,30%	25,00%

CONTINÚA 

	N	Porcentaje	
Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.	5	1,70%	5,00%
Empoderamiento, respeto e igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito laboral	20	6,70%	20,00%
Vacío/ No responde	22	7,30%	22,00%
Total	300	100,00%	300,00%

Análisis Ejecutivo

En la pregunta 4, sobre lo que las empresas consideran relevante para los próximos 5 años sobresale el establecer un nuevo modelo de negocio que le permita tener un desarrollo sustentable con el fin de responder a los cambios del mercado de manera eficaz, de igual manera contar con una cadena de valor contribuirá a cumplir con los objetivos de equidad y responsabilidad que presenta implementar un plan de sustentabilidad empresarial.

Análisis Comparativo

Según la Revista Ekos en su artículo *Un Ecuador Sustentable*, expone que ser sustentablemente responsable “(...) no significa acciones aisladas sino un modelo de gestión que necesariamente debe ser transversal a todas las actividades que lleve a cabo la compañía, es decir toda su cadena de suministro”. (Revista Ekos, 2012).

Según Deloitte en su estudio de tendencias de sostenibilidad uno de los retos que se presenta al implementar un plan sustentable es poder influenciar en la cadena de valor según las

mejores prácticas empresariales, la falta de recursos económicos y la posibilidad de implementar la estrategia de manera integral en el negocio, es por ello que el apoyo de la alta gerencia resulta trascendente al momento de integrar las acciones de responsabilidad empresarial a lo largo de toda su cadena de valor (Deloitte,2018).

El artículo *Los estudios y la RSC permiten tener una visión del desempeño de las organizaciones* publicado por la revista Ekos, expone que el 72% de los consultados cree que, marca, valor y reputación, son los tres factores más importantes que les llevan a tomar acción respecto a la sustentabilidad (Revista Ekos,2012).

Pregunta 5: Respecto a cada una de las 3 tendencias seleccionadas previamente, indique la situación en la que se encuentra su compañía.

Tabla 22
Situación de la compañía

Respecto a cada una de las 3 tendencias seleccionadas previamente, indique la situación en la que se encuentra su compañía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tema en la agenda de la compañía y con acciones concretas en la actualidad	35	35,0	35,0	35,0
Tema en la agenda de la compañía pero con un plan de trabajo a ejecutar en el corto plazo	30	30,0	30,0	65,0
Es una tendencia relevante para mi industria, pero no se encuentra en nuestra agenda ni contamos con un plan de trabajo	31	31,0	31,0	96,0
Vacío/ No responde	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

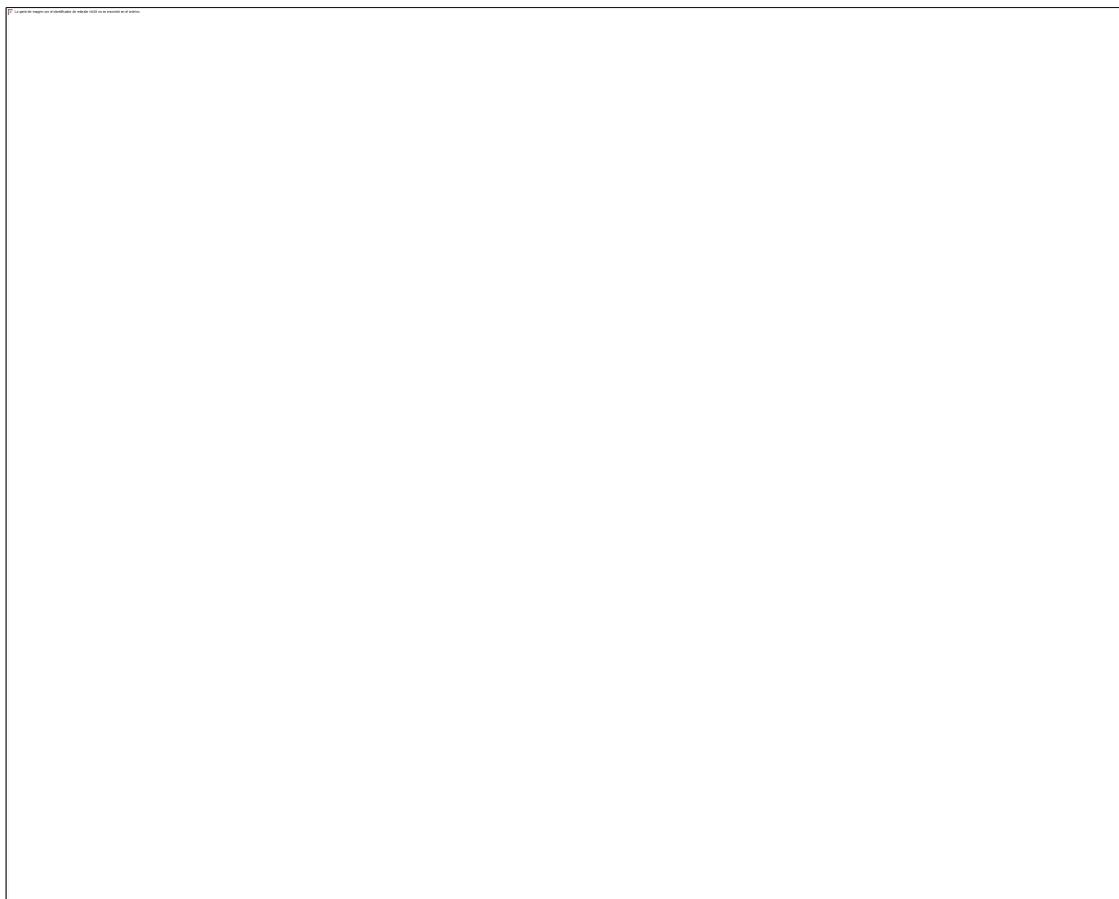


Figura 22 Situación de la compañía en relación a sustentabilidad

Análisis Ejecutivo

El 35% de las empresas encuestadas, manifestaron tener acciones concretas de sustentabilidad que con la finalidad de alcanzar los beneficios sustentables de igual manera un 30% presenta un plan de trabajo a corto plazo para ejecutar acciones de sustentabilidad empresarial, por lo tanto, estos resultados evidencian que las empresas farmacéuticas son conscientes de que en la actualidad es importante establecer una gestión que le permita desarrollar un modelo sustentable.

Análisis Comparativo

El Informe de *Indicadores generales recomendados para la implementación de la Agenda Productiva Sostenible 2030*, publicado por la Federación de Cámaras de Industrias del Ecuador en el año 2017, considera que la tarea es construir una agenda productiva que se derive del análisis de: las prioridades del sector productivo y del país, la posición del país comparado con otros, qué acciones en la cadena de valor (horizontales y verticales) se requieren para apuntar hacia una estrategia de desarrollo enfocada en la innovación (Vinueza,2017).

Según la publicación de Karina Morales Herrera sobre la *Sostenibilidad Empresarial: Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas*, un ejemplo claro de la importancia de establecer acciones concretas es la empresa Eléctrica de Quito, la cual cuenta con un accionar de aplicación inmediata, y se compromete con una estrategia de sostenibilidad a largo plazo tendiente a fortalecer sus sistemas de planeación estratégica, de rendición de cuentas e innovación, a ser abordados en el marco de un modelo de gestión sostenible y de responsabilidad ética, social y ambiental. Estos compromisos están plasmados en el Plan Estratégico 2012-2015, con una misión que pondera un accionar responsable con la sociedad y el ambiente y una visión que compromete su contribución al desarrollo sustentable de la comunidad (Morales Herrera, 2012).

Pregunta 6: ¿De qué manera cree que sus actividades / acciones en sustentabilidad inciden en la rentabilidad de su compañía?

Tabla 23*Incidencia de la sustentabilidad en la rentabilidad*

¿De qué manera cree que sus actividades / acciones en sustentabilidad inciden en la rentabilidad de su compañía?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aumentó nuestra rentabilidad	53	53,0	53,0	53,0
No aumentó ni redujo nuestra rentabilidad	23	23,0	23,0	76,0
Redujo nuestra rentabilidad	2	2,0	2,0	78,0
No contamos con actividades / acciones de sustentabilidad	19	19,0	19,0	97,0
Vacío/ No responde	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

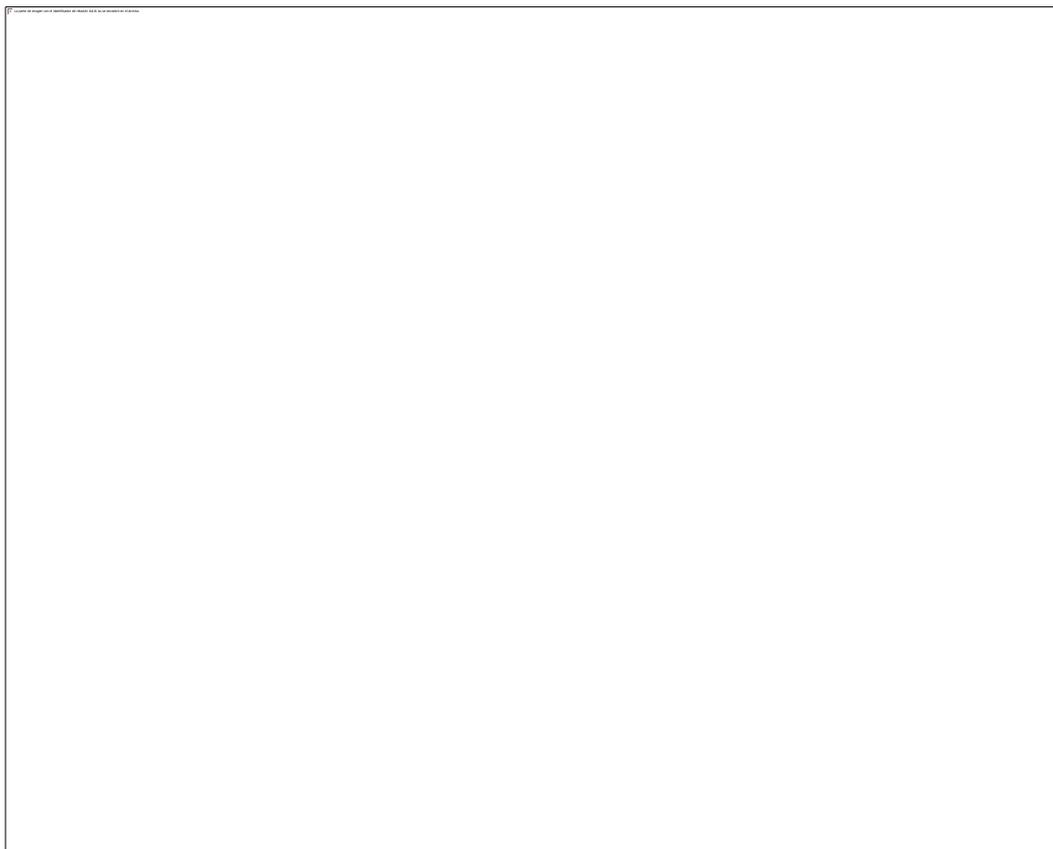


Figura 23 Incidencia de sustentabilidad en la rentabilidad

Análisis Ejecutivo

Para la pregunta 6, el 53% de las empresas encuestadas consideran que las acciones de sustentabilidad no ha sido un factor que incrementen la rentabilidad, esta percepción por parte de las empresas se debe a que muchas de ellas están empezando con el cambio hacia un modelo sustentable, es por ello que los resultados aún no son percibido por las organizaciones sin embargo es necesario indicar que el 23% de la muestra considera que al implementar estrategias de sustentabilidad su rentabilidad se ha visto incrementada.

Análisis Comparativo

Según lo expuesto por el Programa de las Naciones Unidas la implementación de sostenibilidad apunta a estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los

niveles de productividad y la innovación tecnológica empresarial en base al fomento de políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo es crucial para este fin, así como también las medidas eficaces para erradicar el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano.

Con estas metas en consideración, el objetivo es lograr empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos los hombres y mujeres para 2030, es decir que un modelo de negocio basado en la sustentabilidad permite el incremento de rentabilidad y permanencia a largo plazo de las organizaciones (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

Según el Banco Central del Ecuador el año 2017 en el país la economía creció 1,5% respecto a 2016, lo cual equivale a USD 61,6 per cápita adicionales a los USD 4.179 correspondientes a 2016, este incremento económico le va a permitir al estado alcanzar sus objetivos propuesto en la Agenda 2030 (Naciones Unidas Ecuador,2019).

Pregunta 7: ¿Cuenta con indicadores para medir la rentabilidad de la sustentabilidad?

Tabla 24
Indicadores de sustentabilidad

¿Cuenta con indicadores para medir la rentabilidad de la sustentabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	46	46,0	46,0	46,0
No	51	51,0	51,0	97,0
Vacío/No responde	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Análisis Ejecutivo

En base a los resultados obtenidos se establece que el 51% de las organizaciones encuestadas no cuentan con indicadores que les permita medir la rentabilidad, en este caso se evidencia una falencia por parte de las empresas al no implementar indicadores los cuales son importantes para identificar sus problemas que están afectando a cumplir los objetivos planteados.

Análisis Comparativo

Según el Informe de Indicadores generales recomendados para la implementación de la Agenda Productiva Sostenible 2030, considera que los indicadores elegidos para el seguimiento de la implementación deben permitir evaluar el grado de cumplimiento y desempeño hacia el logro de los objetivos (Vinuesa,2017).

El Instituto Nacional de Estadística y Censo ha establecido indicadores que permitan medir el cumplimiento del país de la agenda 2030 de sostenibilidad relacionados a temáticas sociales, económicas, ambientales y de cooperación internacional, en el país el 72% de los indicadores corresponden a categorías de salud y bienestar(8), igualdad de género (5), trabajo decente y crecimiento económico (8), paz, justicia e instituciones sólidas (16) y alianzas para lograr objetivos (17) , la principal fuente de información que permitirá el cálculo de los indicadores para medir los objetivos del desarrollo sostenible serán los registros administrativos y las estadísticas basadas en registros (Instituto Nacional de Estadística y Censo,2012).

Pregunta 8: ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para el proceso de selección de sus proveedores / distribuidores?

Tabla 25
Selección de proveedores

Selección de Proveedores

	Respuestas		
	N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Cumplimiento del marco legal en general.	67	22,3%	67,0%
Gestión de calidad.	53	17,7%	53,0%
Gestión de salud y seguridad de los trabajadores.	22	7,3%	22,0%
Existencia de trabajo infantil o forzoso.	2	,7%	2,0%
Gestión ambiental.	9	3,0%	9,0%
Impacto ambiental / social de los productos o servicios ofrecidos.	9	3,0%	9,0%
Existencia de códigos de ética y conducta.	23	7,7%	23,0%
Existencia de prácticas de responsabilidad social empresaria.	19	6,3%	19,0%
Otros	2	,7%	2,0%
Vacío/ No responde	94	31,3%	94,0%
Total	300	100,0%	300,0%

Análisis Ejecutivo

Para la selección de proveedores el 22,33% de las empresas consideran que cumplir con el marco legal es suficiente para la selección de los mismos, de igual manera la gestión de calidad con 17% es un factor de análisis para las empresas al momento de tomar una decisión sobre los

distribuidores, por otro lado, factores como responsabilidad social, impacto ambiental son características poco relevantes para las organizaciones encuestadas.

Análisis Comparativo

En base al estudio *sobre la Sostenibilidad Empresarial: Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas*, realizado por Karina Morales Herrera se puede rescatar ejemplos de selección de proveedores es así, que el Hotel Patio Andaluz selecciona su cadena de suministros considerando factores de calidad, por demostrar cumplimiento de la ley (certificados de cumplimiento de normas ambientales y sanitarias, RUC, etc.), de igual manera la empresa Mutualista Pichincha establece la calificación de los proveedores considerando criterios de cumplimiento de la ley y de existencia de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Los criterios se basan en el GRI (Iniciativa de Reporte Global), siendo evidente que no únicamente el sector farmacéutico considera como relevante el cumplimiento de la normativa ecuatoriana, sino que también este tipo de pensamiento está presente en empresas de servicio (Morales Herrera, 2012).

En relación a la contratación pública el informe presentado por el Sistema Nacional de Contratación Pública en el año 2012 siendo esta la entidad rectora en establecer las políticas de selección de proveedores; para el año 2013 el Sistema Nacional de Contratación Pública inició un proceso de implementación de iniciativas de acercamiento a la contratación pública sostenible, sin embargo las entidades públicas siguen manteniendo un enfoque hacia los aspectos económicos, en segundo lugar aspectos ambientales y finalmente aspectos sociales, lo cual se constituye en una amenaza en la implementación de contratación pública sostenible (el Sistema Nacional de Contratación Pública, 2014).

Pregunta 9: Su empresa, ¿cuenta con un reporte de sustentabilidad o RSE a nivel local?

Tabla 26
Reporte de Sustentabilidad

Su empresa, ¿cuenta con un reporte de sustentabilidad o RSE a nivel local?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	17	17,0	17,0	17,0
No, pero tiene previsto contar con uno.	42	42,0	42,0	59,0
No, y no tiene previsto contar con uno.	39	39,0	39,0	98,0
Vacío/ No responde	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

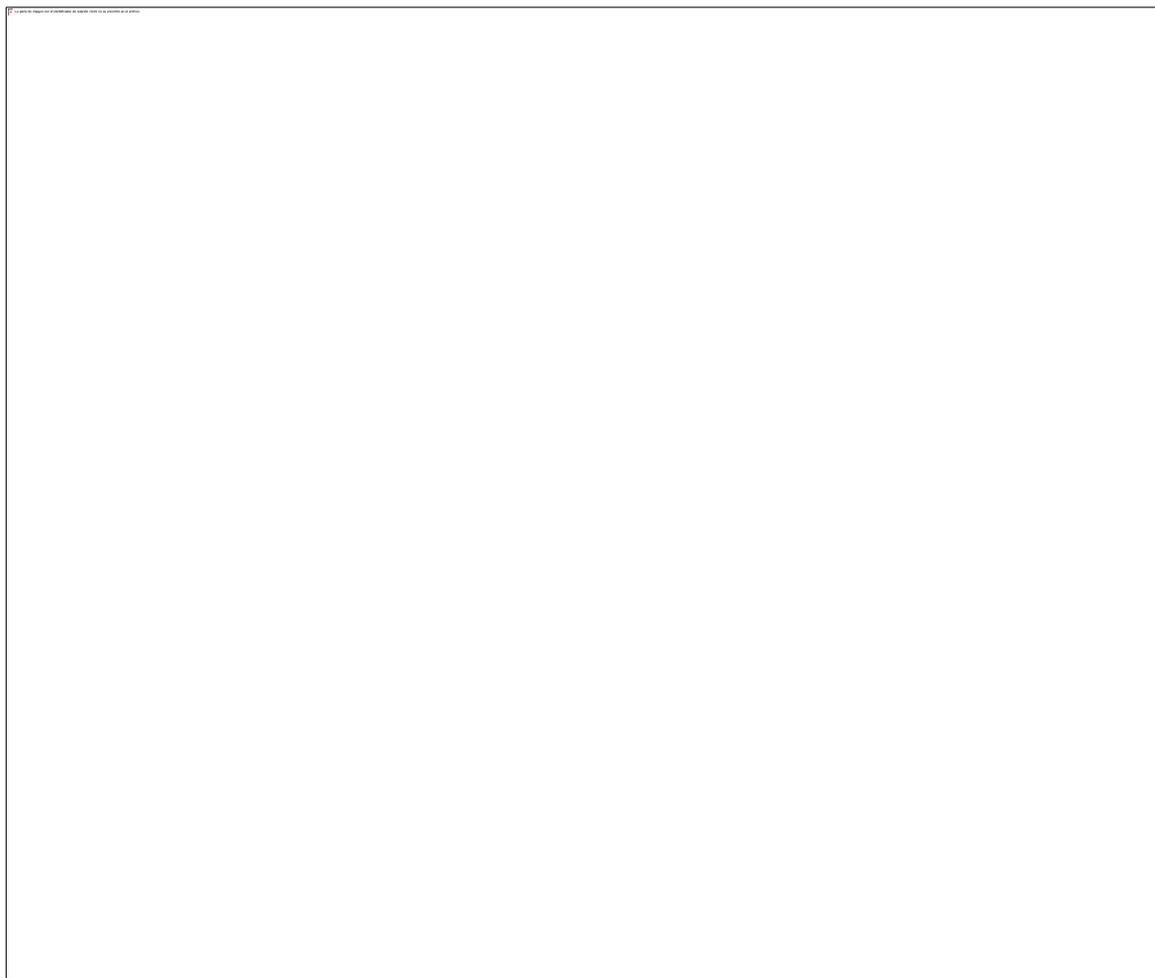


Figura 24 Reporte de sustentabilidad

Análisis Ejecutivo

Para la pregunta 9, el 42% de las organizaciones manifestaron no contar con un reporte de sustentabilidad sin embargo en el futuro prevén presentar información del desempeño sustentable de su empresa, por otro lado, un 39% declaró no realizar ningún informe ni contempla en el corto plazo implementar acciones para presentar un reporte, no obstante, es importante mencionar que un 17% de las empresas presentan información sobre sustentabilidad a nivel local.

Análisis Comparativo

Según Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador el reporte de sostenibilidad es el formato dominante para la divulgación de información no financiera Con un 96 de empresas en Ecuador aplicando directrices del Global Reporting Initiative, el cual evidencio que se recopiló 30 reportes de sostenibilidad de empresas que operan en Ecuador y que están registrados en sitio web del GRI de los años 2016 y 2017 en los cuales se evidencia quienes reportan contribuciones a los ODS.

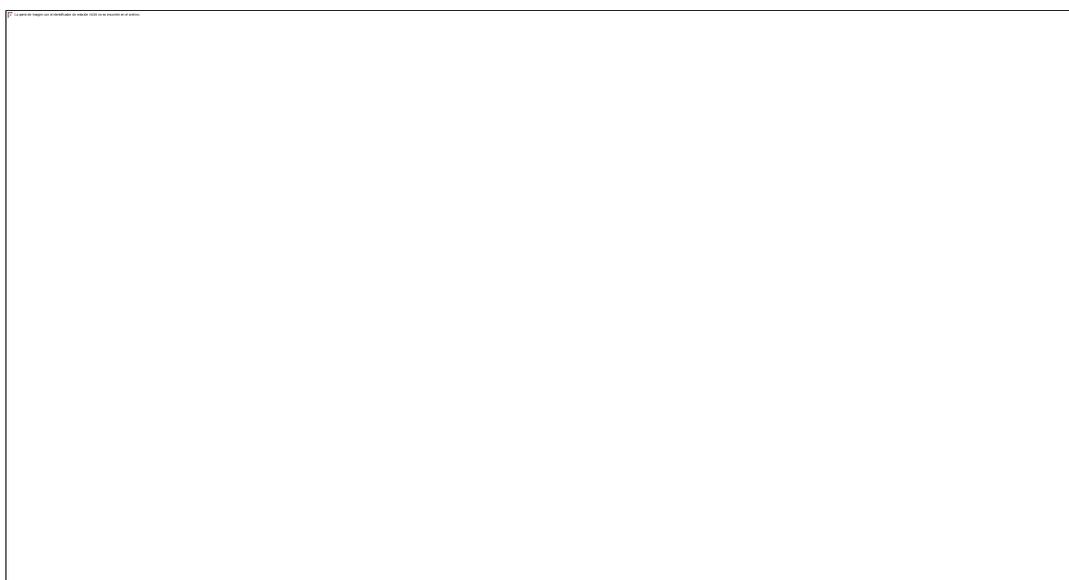


Figura 25 Reportes

Fuente Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador, 2018

Solo 8 de 30 empresas reportan ODS el objetivo de sostenibilidad No.8 Trabajo decente y crecimiento económico con el 87 es el más reportado, seguido de los objetivo de sostenibilidad No.3 Salud y Bienestar y el objetivo de sostenibilidad No.12 producción y consumo responsable en segundo lugar con el 62% y objetivo de sostenibilidad No.4 educación de calidad y objetivo de sostenibilidad No.15 Vida de ecosistemas terrestres en tercer lugar con el 50% (Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador,2018).

Pregunta 10: Su empresa, ¿cuenta con un reporte de sustentabilidad o RSE a nivel local? En caso que sea sí. ¿Por qué publica un reporte de sustentabilidad o RSE?

Tabla 27

Razón de publicar un reporte de sustentabilidad

Su empresa, ¿cuenta con un reporte de sustentabilidad o RSE a nivel local? En caso que sea sí. ¿Por qué publica un reporte de sustentabilidad o RSE?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Es una herramienta de gestión.	14	14,0	14,0	14,0
Es un compromiso con los grupos de interés.	4	4,0	4,0	18,0
Mejora la reputación de la compañía.	5	5,0	5,0	23,0
Es una tendencia de sustentabilidad.	4	4,0	4,0	27,0
Es un requisito de la casa matriz.	6	6,0	6,0	33,0
Sirve para materializar oportunidades comerciales.	7	7,0	7,0	40,0
Porque lo hace la competencia.	1	1,0	1,0	41,0
Lo exige la ley.	4	4,0	4,0	45,0
Vacío/ No responde	55	55,0	55,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Análisis Ejecutivo

Del 19% de empresas que manifestaron realizar un reporte de sustentabilidad el 14% considera que lo realiza por ser una herramienta de gestión que permite evidenciar el

cumplimiento de objetivos de sustentabilidad empresarial, y el 7% lo ve como una oportunidad para establecer un mayor número de relaciones comerciales.

Análisis Comparativo

Según el Consejo Empresarial Colombia para el Desarrollo Sostenible los informes tienen como objetivo informar a los grupos de interés de una compañía sobre la gestión que realizan a nivel económico, social y ambiental. Estos a su vez, contribuyen a que las empresas reconozcan los posibles riesgos a los que se pueden enfrentar, mejoren su rendimiento, e identifican oportunidades (Consejo Empresarial Colombia para el Desarrollo Sostenible, 2017).

En el caso del Ecuador en base a la actividad productiva de la organización los reportes a nivel mundial están compuestos por un 33% de 30 empresas son de servicios financieros seguido del 20% lo comparten el sector agroindustrial y de alimentos y bebidas el 6 para cada uno de los sectores de construcción, salud, energía, mina y comercial y el 3% para cada sector químicos, agua, textil, residuos (Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador, 2018).

Según Deloit en su estudio de tendencias de sostenibilidad el 55% de empresas tienen un reporte de sostenibilidad. Esto equivale a 50 informes en el país con lineamientos de RC&S (no necesariamente reportados a Global), en relación al cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible que fue implementado en el país en el 2015 dos años después se presentó un incremento de 26 puntos, donde el 69% de las empresas encuestadas trabajan en los objetivos. Existieron apenas 16 empresas que no conocen de esta iniciativa. (Deleite, 2018).

Pregunta 11: ¿Cuenta con una estrategia / lineamientos de inversión social?

Tabla 28
Estrategia de inversión social

¿Cuenta con una estrategia / lineamientos de inversión social?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	43	43,0	43,0	43,0
No	57	57,0	57,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

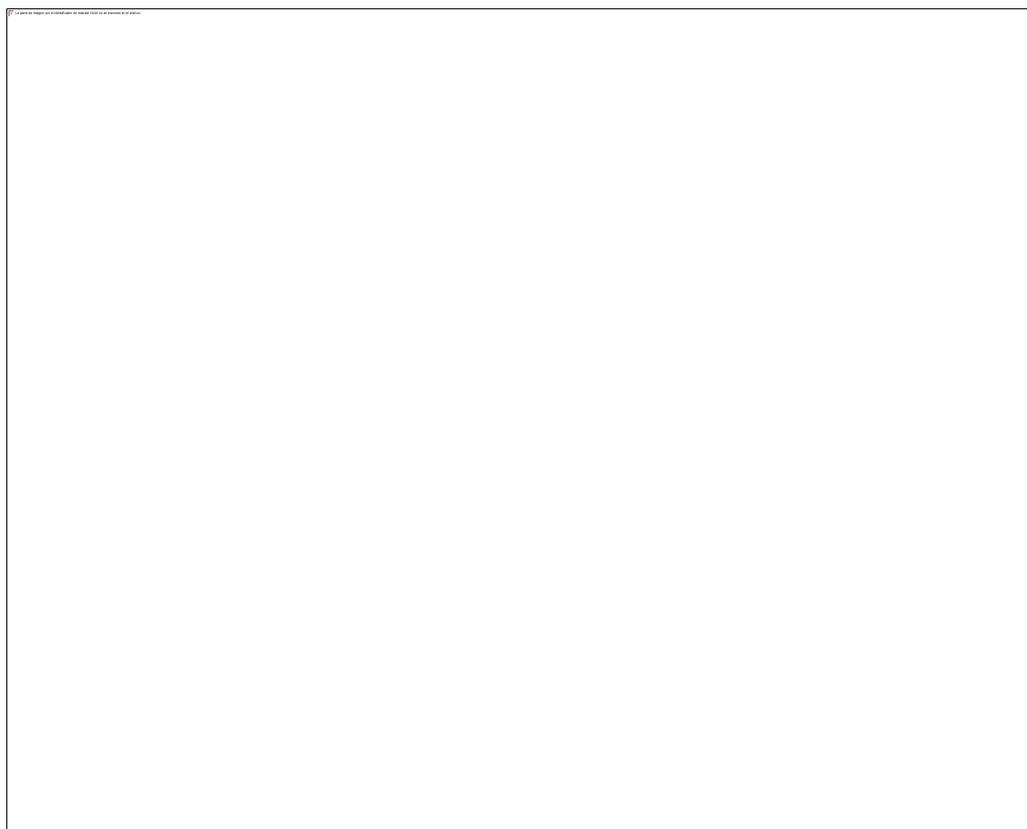


Figura 26 Estrategia de inversión social

Análisis Ejecutivo

Para la pregunta 11, el 57% de las empresas manifestaron no contar con una estrategia de inversión social, es decir no cuentan con actividades de inclusión social, sin embargo, el 43% expreso contar con una o más actividades que permitan contribuir a la sociedad.

Análisis Comparativo

Según la investigación *¿Qué hace a una empresa destacarse en temas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?*, publicado por la revista Ekos en el año 2012 exponen que una estrategia integral de RSC incluye la decisión de la alta gerencia y el trabajo con todos los que de una u otra manera se relacionan con la compañía, es decir sus stakeholders. De acuerdo al estudio, un 58% de los participantes apuntaron que los consumidores son su público más importante y el cual impactaría en su manejo de las expectativas sociales. Mientras, un 45% afirmaron que son los trabajadores, es así que en el Ecuador el 55% de las empresas tiene parcialmente incorporado un modelo de gestión de Responsabilidad Social, siendo evidente una falencia de estrategias direccionas a la inclusión social (Revista Ekos, 2012).

Pregunta 12: En caso de que sea sí. Detalle las áreas sociales comprendidas en su estrategia de inversión social y la modalidad.

Tabla 29
Áreas de estrategia de inversión social

	Inversión frecuencias		
	N	Respuestas Porcentaje	Porcentaje de casos
Educación inicial, primaria y media.	3	1,0%	3,0%
Medio Ambiente.	13	4,3%	13,0%
Educación técnica/ universitaria	4	1,3%	4,0%
Salud	22	7,3%	22,0%

CONTINÚA 

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
Cadena de valor.	3	1,0%	3,0%
Cultura	4	1,3%	4,0%
Alimentación/nutrición.	7	2,3%	7,0%
Ayuda humanitaria.	5	1,7%	5,0%
Fortalecimiento institucional de organizaciones sociales.	6	2,0%	6,0%
Emprendimientos productivos.	7	2,3%	7,0%
Consumo responsable.	2	,7%	2,0%
Promoción de los derechos humanos - derechos de la infancia.	1	,3%	1,0%
Negocios inclusivos.	1	,3%	1,0%
Otra	2	,7%	2,0%
Vacío/ No responde	212	70,7%	212,0%
Total	300	100,0%	300,0%

Análisis Ejecutivo

Como ya se mencionó el 57% de las empresas no contaban con estrategias de inversión social es por esta razón que el 70,7% de las organizaciones no respondieron sobre el área de estrategia social, sin embargo, es necesario destacar que del 43% de compañías que si participan las áreas que mayor concentración de social son de salud teniendo mayor sentido al ser empresas cuyo giro de negocio es la fabricación y comercialización medicamentos, le sigue el cuidado medio ambiental.

Análisis Comparativo

Según Deloitte en su *Estudio de tendencias de sostenibilidad* exponen que, debido a la situación de los últimos años en el país, se visualizaron algunos cambios importantes, tales como: fusión de áreas, reducción de presupuestos y esfuerzos específicos según el giro de negocio, entre otras acciones paliativas ante el escenario de contracción. Asumimos que, debido a lo mencionado se aprecia un cambio evidente del estudio 2016, en el cuál el 16% de las empresas

tenían un presupuesto asignado mientras que, en el 2017 el 49% tiene un presupuesto destinado a proyectos de sostenibilidad (Deloitte,2018).

El artículo *Por un Ecuador empresarial y sustentable* publicado por la revista Ekos afirma que Lograr un Ecuador sostenible requiere de un esfuerzo en conjunto, donde la generación de empleo, a través de buenas prácticas es un eje fundamental. “Los recursos no son infinitos, por ende, cada empresa tiene que llegar a los consumidores con una estrategia de valor para poder brindar productos y servicios amigables con el planeta” (Revista Ekos, 2019).

4.2 Análisis Bivariado

Método Correlacional

Con este tipo de análisis se puede determinar la relación que existen entre dos o más variables en este caso sería la influencia de la cultura organizacional con la sustentabilidad empresarial. Según lo expuesto en por Hernández, Fernández & Baptista en su libro Metodología de la investigación publicado en el año 2012, la utilidad del método es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas; Si dos variables están correlacionadas y se conoce la magnitud de la asociación, se tienen bases para predecir, con mayor o menor exactitud, el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, al saber qué valor tienen en la otra. Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales, los primeros evalúan, con la mayor exactitud que sea posible, el grado de vinculación entre dos o más variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una sola investigación (Hernández, Fernández & Baptista,2012).

Correlación de Spearman: Cultura Organizacional –Sustentabilidad Empresarial

Este tipo análisis permite identificar el nivel de asociación entre dos variables cuantitativas, según lo expone el estudio del Coeficiente de correlación de los rangos de spearman caracterización publicado en el 2009 que los resultados concuerdan en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal ((Martínez Ortega, Tuya Pendás, Martínez Ortega, Pérez Abreu, & Cánovas,2009).

Tabla 30
Correlación de Spearman

Correlaciones				
			Tipo de Cultura que predomina en la organización	Seleccione la opción que mejor refleje la relevancia que ocupa la sustentabilidad en la agenda de su compañía
Rho de Spearman	Tipo de Cultura que predomina en la organización	Coefficiente de correlación	1,000	,125
		Sig. (bilateral)		,215
		N	100	100
	Seleccione la opción que mejor refleje la relevancia que ocupa la sustentabilidad en la agenda de su compañía	Coefficiente de correlación	,125	1,000
		Sig. (bilateral)	,215	
		N	100	100

Al efectuar el cruce de las variables sobre el *Tipo de cultura que predomina en la organización*, con la variable *Seleccione la opción que refleja la relevancia que ocupa la sustentabilidad en la agenda de su compañía*, como muestra la figura la correlación de las mismas es de 0,125 evidenciando que existe una baja correlación, considerando que no todas las empresas de la muestra presentan igual relevancia de la sustentabilidad, es decir, que sus acciones

de sustentabilidad en relación al buscar un equilibrio entre aspectos sociales, económicos, y del entorno sigue siendo bajo.

Prueba de Kruskal-Wallis

Este tipo de análisis se lo lleva a cabo para identificar si existe variaciones entre las variables de estudio, según lo expone Molina & Rodrigo la prueba de Kruskal-Wallis consiste en comparar una estimación basada en rangos de la posición de la variable cuantitativa/ordinal en los diferentes submuestras definidas por la variable categórica. Así, en el caso de un contraste bilateral, tendremos las siguientes hipótesis, donde δ representa la diferencia en la localización de las distintas subpoblaciones objeto de comparación: (Molina & Rodrigo, 2014).

$$H_1: \delta \neq 0 \text{ y complementariamente, } H_0: \delta = 0$$

Para esta investigación se aplicó este tipo de análisis, debido que al ser una prueba no paramétrica de la Anova se analiza si la muestra independiente se deriva de la misma población en este caso no permite conocer si se presentan diferencias significativas entre los resultados de sustentabilidad empresarial y el tipo de cultura organizacional de las empresas farmacéuticas del Distrito Metropolitano de Quito, considerando un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis para prueba de Kruskal Wallis.

Ho: No hay diferencias entre los grupos (p valor > 0,05)

Ha: Hay diferencias entre los grupos ((p valor < 0,05)

Tabla 31
Prueba Kruskal-Wallis

Rangos			
Tipo de Cultura que predomina en la organización		N	Rango promedio
En el máximo órgano de gobierno de su organización, ¿se discuten y toman decisiones sobre aspectos de sustentabilidad como parte de la agenda recurrente?	Clan	62	50,15
	Adhocracia	4	46,63
	Mercado	16	55,75
	Jerarquía	18	47,89
	Total	100	

Estadísticos de prueba^{a,b}	
En el máximo órgano de gobierno de su organización, ¿se discuten y toman decisiones sobre aspectos de sustentabilidad como parte de la agenda recurrente?	
Chi-cuadrado	,835
Gl	3
Sig. Asintótica	,841

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Tipo de Cultura que predomina en la organización

La anova de Kruskal Wallis presento como resultado de un chi cuadrado de 0,835 y un p valor de significancia del 0,841, en vista del que p valor es mayor al 5% de significancia se acepta la hipótesis nula, por lo tanto, no existe diferencias significativas entre las decisiones de sustentabilidad en relación con el tipo de cultura organizacional a un nivel de significancia de 5%.

Tabla de contingencia

Este tipo de tablas nos permitirá conocer si existe relación o no entre las variables cultura organizacional y sustentabilidad empresarial.

Tabla 32
Tabla Cruzada

		Tabla cruzada				
		Tipo de Cultura que predomina en la organización				
		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
¿Cuáles son los tres principales beneficios percibidos en su empresa por sus actividades / acciones en sustentabilidad?	Mejora en la marca y reputación de la compañía.	32	1	10	6	49
	Fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés.	10	3	3	6	22
	Permanencia en el largo plazo.	10	0	2	1	13
	Satisfacción, compromiso y/o retención del personal.	6	0	0	0	6
	Gestión efectiva del riesgo	1	0	1	2	4
	Ventaja competitiva.	1	0	0	0	1
	Innovación en producto, servicio o mercado.	2	0	0	2	4
	Ninguno	0	0	0	1	1
Total		62	4	16	18	100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,553 ^a	21	,186
Razón de verosimilitud	26,367	21	,193
Asociación lineal por lineal	2,262	1	,133
N de casos válidos	100		

En base a los resultados se puede establecer que existe una relación entre el tipo de cultura con los beneficios percibidos por sus acciones de sustentabilidad es así que el 32% de empresas que pertenecen a la cultura clan consideran que el mayor beneficio es mejora en la marca y reputación de la empresa, concluyendo que el tipo de cultura clan la cual busca el beneficio y crecimiento de sus empleados con el objeto de formar un equipo de trabajo que busque cumplir los ideales de la empresa influye en las acciones de sustentabilidad de la compañía en este caso mejorando la percepción de los stakeholders sobre su organización, de igual manera la asociación de las variables al ser mayor 0,05% se establece que existe una relación positiva baja, pudiendo afirmar que la cultura organizacional inciden significativamente en los beneficios percibidos en acciones de sustentabilidad empresarial.

CAPITULO V

5.1 Propuesta

En base a la información recolectada, se encontró que el tipo de cultura que predomina en las empresas de la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito es la cultura clan y de jerarquía, no obstante, esta combinación de culturas debe ser fortalecido con la finalidad de permitir a las organizaciones implementar un modelo sustentable que les permita alcanzar un equilibrio económico, social y ambiental, debido a que en la actualidad la cultura organizacional presenta un nivel bajo de influencia hacia la sustentabilidad empresarial, por tal razón esta propuesta de mejora tiene como finalidad incrementar la relación cultura organizacional con la sustentabilidad.

Es importante comprender que la cultura organizacional es el eje central para que una organización funcione de forma adecuada, debido a que mediante esta se puede establecer las normas y pautas a implementar para que los empleados se relacionen de manera acertada con sus stakeholders (clientes, proveedores, competencia, otros), de igual manera la cultura permite a las empresas distinguirse de las demás, por tal razón la acertada aplicación de las directrices establecidas favorece que a la organización alcance sus objetivos planteados tanto en el ámbito interno como externo de la compañía, es por ello que la propuesta planteada busca ser una guía para los directivos de las empresas farmacéuticas con el objeto de construir una cultura organizacional que encaje el bienestar y desarrollo de sus empleados, el cumplimiento de sus metas y el desarrollo sustentable.

Al establecer un nuevo modelo que permita comprender a los directivos que los empleados son el activo más valioso los objetivos se cumplirán en menor tiempo, la producción

se incrementara y su competitividad en el mercado se fortalecerá, de igual manera el desarrollo sustentable será viable debido a que todos los trabajadores serán conscientes del beneficio que con lleva a largo plazo ser considerados una empresa sustentable en un mercado altamente competitivo y variable.

En la actualidad para que una empresa sea competitiva en el mercado debe buscar la diferenciación fundamentada en innovación de sus productos o servicios, por tal razón la manera en la que esta direccionada, las estrategias planteadas hacia un equilibrio social que busca la equidad en la fuerza laboral, mejorar su rentabilidad sustentada en una competencia equitativa con el fin de preservar los recursos mediante una producción amigable con el medio ambiente permite alcanzar una actividad empresarial responsable, para ello la propuesta se sustenta en las falencias de las dimensiones de la cultura clan y de jerarquía al ser estas las que mayor puntuación tuvieron en la investigación realizada y la manera en que se enlaza con las acciones de sustentabilidad empresarial.

- Características dominantes
- Líder organizacional
- Administración del talento humano
- Unión de la organización
- Énfasis Estratégico
- Criterio de éxito

5.2 Objetivo

Plantear una propuesta que permita fortalecer la cultura organizacional con la finalidad de implementar acciones de sustentabilidad en las operaciones de las empresas farmacéuticas del Distrito Metropolitano de Quito.

5.3 Alcance

La propuesta esta direccionada a consolidar una cultura organizacional la cual contribuya a que la organización alcance sus objetivos relacionados a la sustentabilidad empresarial.

5.4 Propuesta

	Cultura Clan	Cultura Jerarquía
Características Dominantes	La organización se enfoca en el desarrollo interno, mostrando un grado de flexibilidad alto para sus empleados, lo cual en ocasiones produce el conformismo de su fuerza laboral.	Este tipo de organización se centra en desarrollo eficaz de los procesos establecidos para el desarrollo de las actividades.
Objetivo Sustentable	Direccionar los procesos hacia el desarrollo sustentable basado en la innovación.	
Estrategias	Identificar los procesos cruciales y re direccionarlos a la sustentabilidad Promover la iniciativa de los empleados en las actividades que desempeñan día con día.	
Indicadores	Número de ideas consideras para fomentar un ambiente laboral saludable Número de procesos alineados en el desarrollo sustentable	

	Cultura Clan	Cultura Jerarquía
Líder organizacional	El líder representa una guía para sus empleados por ello el nivel de tolerancia de errores es alto.	Los líderes tienen un nivel de control alto de las actividades, las reglas establecidas representan un papel fundamental.
Objetivo Sustentable	Implementar un ambiente de confianza para motivar a los trabajadores a compartir un mismo compromiso.	
Estrategias	Capacitar a los líderes de los departamentos sobre sustentabilidad empresarial	
	Comunicar los resultados alcanzados a todo el equipo	
Indicadores	Número de trabajadores que conocen sobre sustentabilidad empresarial	
	Porcentaje de recursos dirigidos a acciones de sustentabilidad.	

	Cultura Clan	Cultura Jerarquía
Administración del talento humano	Existe un nivel alto de confianza lo que en ocasiones limita la competitividad	El ambiente interno de la empresa carece de relación interdepartamental
Objetivo Sustentable	Promover el desarrollo de trabajo en equipo con el objeto de que todos los empleados compartan la misma meta	
Estrategias	Convivencias sociales que le permita mejorar la relación entre empleados	
	Desarrollo de programas que permita el crecimiento de los empleados.	

CONTINÚA 

	Cultura Clan	Cultura Jerarquía
Indicadores	Número de trabajadores que participan en actividades sociales	
	Número de empleados recompensados por alcanzar metas	

	Cultura Clan	Cultura Jerarquía
Unión de la organización	Su ambiente laboral es persuasivo generando tiempo ociosos de los empleados	No existe una comunicación abierta, por lo tanto el crecimiento laboral se ve obstaculizado
Objetivo Sustentable	Incorporar en la misión y visión sus propósitos sustentables y darlo a conocer al equipo de trabajo para que se identifiquen con los mismos de esta manera los tiempos ociosos se reducirán debido a que todas las actividades se enfocan al cumplimiento de los objetivos planteados.	
Estrategias	Establecer un ambiente de comunicación que permita a los empleados conocer los objetivos.	
	Generar oportunidades de crecimiento laboral	
Indicadores	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos establecidos	
	Tasa de crecimiento económico por persona ascendida	
	Número de empleados que conocer la misión y visión	

	Cultura Clan	Cultura Jerarquía
Criterio de éxito	Líneas de autoridad no están bien definidas lo que dificulta la adaptabilidad rápida a los cambios del entorno	Al estar sustentada por procesos preestablecidos su capacidad de satisfacción de las nuevas necesidades se ve retrasada.
Objetivo Sustentable	Planificar de forma adecuada el uso de recursos con el fin de evitar desperdicios innecesarios permitiendo mejorar la productividad	

CONTINÚA 

	Cultura Clan	Cultura Jerarquía
Estrategias	Campañas de socialización del cuidado ambiental	
	Integrar la gestión ambiental con la administración de la organización	
Indicadores	Porcentaje de reducción desperdicios	
	Porcentaje de rentabilidad	
	Porcentaje de riesgos gestionados y oportunidades alcanzadas	

5.5 Control -Seguimiento

Es importante que se mantenga un seguimiento de las estrategias planteadas con el objeto de identificar su nivel de eficacia y los posibles errores que se pudieran presentar ya que el ambiente externo al ser variable es complicado predecir los cambios que se pudieran presentar en el tiempo, es por ello que la aplicación de indicadores permitirá a las organizaciones analizar el ambiente con la finalidad corregir o prever errores en un corto tiempo, de esta manera las estrategias se adaptaran de forma adecuada al mercado y las empresas contarán con una cultura organizacional que fomente el desarrollo sustentable en el tiempo.

CAPITULO VI

Conclusiones

La presente investigación permitió analizar la importancia de la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial de la industria farmacéutica del Distrito Metropolitano de Quito se contestó la pregunta de investigación al conocer el nivel de significancia entre las variables de estudio el cual fue bajo, debido a que no se evidencio de manera clara el tipo de cultura organizacional que favorezca el cumplimiento en menor tiempo las acciones de sustentabilidad, sin embargo en base a los resultados obtenidos se estableció que el tipo de cultura que se maneja en las empresas farmacéuticas son la clan la cual presenta características enfocada en establecer un ambiente laboral de innovación y desarrollo de sus empleados, y la cultura de jerarquía la cual hace énfasis en los procesos de producción estos dos tipos cultura han sido un precedente que ha permitido a las organizaciones farmacéuticas establecer acciones de sustentabilidad.

Si bien el nivel de correlación fue bajo, la cultura organizacional sigue siendo un factor importante para establecer un modelo de negocio direccionado a la sustentabilidad empresarial, es así que la relevancia que ocupa la sustentabilidad en la agenda de la compañía presento un resultado de un 37% manifestando que es parte de la estrategia central y se posiciona en los primeros lugares de la agenda.

Es por ello que las acciones de sustentabilidad empresarial, ha permitido a las empresas farmacéuticas mejorar la percepción de su marca, enfocarse en el desarrollo e innovación de sus productos, siendo evidente la influencia que tiene la cultura clan, de igual manera las organizaciones manifestaron mejorar sus procesos de producción con el fin de lograr una ventaja

competitiva que le permita a la organización lograr permanencia y adaptabilidad a los cambios constantes del mercado, en este caso sobresale la cultura jerárquica.

Por otro lado, las acciones enfocadas a aspectos sociales según el análisis realizado se presentó bajo, en este caso las empresas todavía presentan falencias para cubrir todos los ámbitos relacionados a la sustentabilidad empresarial, no obstante es importante resaltar que la sustentabilidad en el país se está desarrollando hace pocos años, sin embargo las empresas han logrado un avance significativo al tomar conciencia que la globalización en el siglo XXI les permite tener acceso a tecnología que antes se consideraba imposible, a nuevas prácticas de producción y a modelos de negocios enfocados en establecer un equilibrio empresarial, social y ambiental.

Recomendaciones

Es importante que las empresas farmacéuticas concienticen la importancia de la cultura organizacional para el cumplimiento de sus objetivos, por tal razón los altos directivos deben ejecutar acciones que genere un mayor compromiso por parte de los empleados, establecer un ambiente de trabajo de calidad, estrategias que promuevan el crecimiento laboral, de esta manera a las organizaciones les será más sencillo implementar y ejecutar acciones de sustentabilidad, debido a que una cultura organizacional fuerte permite la adaptabilidad a nuevos procesos.

Debido a la relevancia que tiene la sustentabilidad en la actualidad es importante que el gobierno incentive a las empresas a implementar un modelo fundamentado en la sustentabilidad empresarial, si bien existe el programa Ecuador 2030 todavía se presenta resistencia por parte de los directivos para la implementación de objetivos de desarrollo sustentable en su ámbito de acción, por tal razón la generación de incentivos sean estos en tributos o económicos para las

organizaciones que alinean sus objetivos a la sustentabilidad permitirá un cambio en la economía del país debido a que se está generando un equilibrio social, empresarial y ambiental permitiendo que la industria manufacturera en este caso la farmacéutica cuente con empresas generadoras de empleo, de productos con un mayor grado de valor agregado y el cumplimiento de las normas y regulaciones implementadas por el estado.

Según el análisis de resultados muchas de las empresas únicamente tienen planteado dentro de su agenda acciones de sustentabilidad, sin embargo no todas se llevan a la práctica por lo tanto es importante que la administración realice las gestiones necesarias para la aplicabilidad de las mismas en su día a día, para ello es necesario establecer indicadores que le permitan medir la efectividad de sus operaciones de sustentabilidad, con la finalidad de conocer los problemas que estén limitando el cumplimiento de sus objetivos empresariales y realizar las mejoras necesarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camarena Martínez, J. (2016). La organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo. *OIKOS POLIS*, 135-174.
- Carro Suárez, J., Reyes Guerra, B., Rosano Ortega, G., Garnica González, J., & Pérez Armendáriz, B. (2017). Modelo de Desarrollo Sustentable para la Industria de Recubrimientos Cerámicos. *Scielo*, 131-139.
- Chávez Martínez, J., & Ibarra Michel, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 138-158.
- Cuesta Benjumea, C. (2015). Características de la investigación cualitativa y su relación con la enfermería. *Investigación y Educación en Enfermería*, 13-24.
- Edmundo Sayes, C. (2017). Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas. *Anuario de Investigación*, 263-279.
- Gómez Roldán, I., & Ricardo Bray, R. (2011). Cultura organizacional y desempeño innovador en cuatro sectores productivos. *Revista OIKOS*, 61-79.
- Haro de Rosario, A., Saraite, L., Gálvez Rodríguez, M., & Caba Pérez, M. (2016). La industria farmacéutica ante la demanda de responsabilidad social corporativa. *Prespectiva empresarial*, 55-75.
- Hernández Paz, A., González García, H., & Tamez González, G. (2016). Desarrollo sustentable: de la teoría a la práctica. Monterrey, Nuevo León : Ediciones de Laurel.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 229-257.
- Llanos, M., Pacheco, M. G., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional -eje de acción de la gestión humana*. Samborondón: Universidad Ecotec.
- Martínez Castillo, R., & Martínez Chaves, D. (2016). Perspectivas de la sustentabilidad: teoría y campos de análisis. *Pensamiento Actual*, 123-145.
- Noé Amato, C., Buraschi, M., & Peretti, M. F. (2015). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y Administración*, 84-105.

- Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. España: Addison-Wesley.
- Sánchez Bañuelos, M. N. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Scielo*, 61-71.
- Tantaleán Odar, R. M. (2015). El alcance de las investigaciones jurídicas. *Derecho y Cambio Social*, 1-22.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2014). Las directrices de mejora: Las relaciones entre la cultura organizacional, calidad total y el rendimiento. *Production Economics*, 1-28.
- Villarreal Solís, F. M., Gómez Romero, J. G., & Villarreal Solís, M. D. (2014). La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *Ad-minister*, 97-120.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Episteme.
- Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos. (2013). *La Industria Farmacéutica en el Ecuador*. Obtenido de http://alfe-ecuador.org/documentos/industria_farmaceutica_en_ecuador.pdf
- Camarena Adame, M. E., & Mancilla Rendón, M. E. (3 de Octubre de 2013). *Hacia una cultura de la sustentabilidad*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/9.11.pdf>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnóstico y Cambio: Cultura Organizacional*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Castrillón Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos generales de Administración*. Medellín: Esumer.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Elsevier.
- Consejo Empresarial Colombia para el Desarrollo Sostenible. (22 de Mayo de 2017). *¿Por qué realizar un informe de sostenibilidad?* Obtenido de <https://www.cecodes.org.co/site/por-que-realizar-un-informe-de-sostenibilidad/>
- Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador. (2018). *Sector empresarial que reporta contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Ecuador*.
- Corporación Financiera Nacional. (8 de Junio de 2017). *Productos Farmacéuticos*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-FARMACEUTICOS.pdf>

- Cortés Mura, H. G., & Peña Reyes, J. I. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Scielo*, 40-55.
- Deloitte. (2018). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Estudio%20RCS%202018.pdf>
- Dimensión empresarial. (6 de Marzo de 2012). *Teoría del Equilibrio Organizacional*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/incp/document/teoria-del-equilibrio-organizacional/>
- Diseño de la investigación*. (2013). Obtenido de https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013/475/46197/1/Documento3.pdf
- Domínguez Ríos, V., & López Santillán, M. (2016). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. *Tecnociencia*, 125-132.
- Ebizor As. (2016). Compañías ecuatorianas promueven estrategias de sostenibilidad. *Ebizor*.
- Escalante Angulo , C. (2004). El Estudio de una muestra en en estudio de prevalencia. *Dialnet*.
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (Noviembre de 2015). *Escuelas Industriales*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriafarmaceutica.pdf>
- García González, C. (2013). *Teorías de la administración* . Obtenido de <https://es.calameo.com/read/0040692589239350482a3>
- Gutiérrez Garza, E. (2007). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. Historia de la construcción de un enfoque multidisciplinario. *Trayectorias*, 45-60.
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, M. (2012). *Metología de la Investigación*. México: Mc Graw Hil Educación.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2006). *Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-hill/interamericana.
- Hueso, A., & Cascant, J. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (27 de Noviembre de 2012). *Plan de Desarrollo Estadístico: para el reporte de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/PLAN_DESARROLLO_ESTAD_para_el_reporte_TOMO_1.pdf

- Jones, G. (2008). Teoría organizacional. En G. Jones, *Teoría organizacional* (págs. 8-10). México: Pearson Educación.
- López López, V. M. (2012). *Sustentabilidad y Desarrollo Sustentabel*. México: Trillas.
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Javeriana*, 163-190.
- Martínez Ortega, R., Tuya Pendás, L., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. (2009). Coeficiente de correlación de los rangos de spearman caracterización. *Habana de Ciencias Médicas*.
- Marulanda Echeverry, C., López Trujillo, M., & Castellanos Galeano, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-minister*, 162-176.
- Molina, G., & Rodrigo, M. (2014). *Pruebas no paramétricas*. Obtenido de http://ocw.uv.es/ciencias-de-la-salud/estadistica-ii/est2_t5.pdf
- Morales Herrera, K. (2012). *Sostenibilidad Empresarial: Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la Cultura Organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 96-105.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Situación económica y productiva del DMQ*. Obtenido de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoeconomico.pdf>
- Murray R. Spiegel y Larry J. Stephens. (2005). *Estadística*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Naciones Unidas. (19 de Agosto de 2010). *Armonía con la Naturaleza*. Obtenido de http://www.un.org/esa/dsd/resources/res_pdfs/res_ga65_unedited/SGReportHwNSpanish.pdf
- Naciones Unidas Ecuador. (Marzo de 2019). *Articulación de Planes de Trabajo con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Obtenido de <http://pactolocalods.un.org.ec/public/docs/cartilla.pdf>
- Narváez, J. L. (2015). *Teoría administrativa*. Obtenido de https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-15-Teoria_administrativa.pdf
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo . (2019). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* . Obtenido de <http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home.html>
- PWC. (2016). *Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina*.
- Repsol. (2018). *Plan de Sostenibilidad*. Obtenido de https://www.repsol.ec/imagenes/repsolporec/es/plan_sostenibilidad_ecuador_2018_tcm71-77775.pdf
- Revista Ekos. (2012). ¿Qué hace a una empresa destacarse en temas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)? *Ekos*.
- Revista Ekos. (2012). La meta: crear un Ecuador sustentable. *Revista Ekos*.
- Revista Ekos. (2012). Los estudios y la RSC permiten tener una visión del desempeño de las organizaciones . *Ekos*.
- Revista Ekos. (2019). Por un Ecuador empresarial y sustentable. *Ekos* .
- Revista Lideres. (2014). Las empresas se integran a la responsabilidad social corporativa. *Lideres*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. En *Comportamiento organizacional* (págs. 511-520). México: Pearson.
- Salas, C., & Garzón, M. (2013). La noción de calidad de vida y su medición. *CES Salud Pública*, 36-46.
- Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 88-95.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, 235-254.
- Sistema Nacional de Contratación Pública . (2014). *Compras Públicas Sostenibles- Informe estado de situación*. Obtenido de http://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/spp_status_assessment_report_of_ecuador.pdf
- Soliz Aguayo, N., & De La Torre, F. (2015). Diagnóstico de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador utilizando la metodología OCAI. *Valor Agregado*, 71-87.
- StudyLib. (2011). *El sistema organizacional*. Obtenido de <https://studylib.es/doc/5627070/el-sistema-organizacional>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Sectoriales: Manufacturas*.

Obtenido de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4>

Urdaneta, M. J. (2008). La responsabilidad social en la industria farmacéutica del estado Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 51-74.

Vinueza, D. (2017). *Informe de indicadores generales recomendados para la implementación de la agenda productiva sostenible 2030*. Quito.