

**CULTURA ORGANIZACIONAL VERDE EN EL CASO DEL HOTEL HOWARD
JOHNSON DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA- ATLANTICO**

AUTOR:

DIANA PATRICIA MENESES MARTÍNEZ

TUTOR:

MARTHA GARCIA SAMPER

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANQUILLA**

2020

**CULTURA ORGANIZACIONAL VERDE EN EL CASO DEL HOTEL HOWARD
JOHNSON DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA- ATLANTICO**

AUTOR:

DIANA PATRICIA MENESES MARTÍNEZ

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANQUILLA**

2020

Dedicatoria

Este proyecto de investigación es producto del trabajo en equipo con diferentes personas que llegaron a mi vida, que creyeron en mi en estos largos años, convencidos de que la formación y actualización profesional son vitales en el crecimiento y compromiso social y quiero dedicar el resultado de éste:

A Dios. Por mi vida y su infinita bondad en el desarrollo de mis estudios, como un bello regalo para mi realización personal.

A mi Familia. Por su apoyo y comprensión en todo momento con palabras de ánimo, que me reconfortaron e impulsaron cuando la preocupación y desconcierto me embargó durante el proceso.

A la Universidad de la Costa. Por brindar un ambiente agradable y poner a nuestra disposición un gran equipo de docentes idóneos con alto grado de compromiso y calidad humana.

A mi asesora de proyecto la Profesora Martha García Samper quien buscó siempre potenciar esta iniciativa, demostrando confianza en la propuesta aclarando dudas y dando sugerencias en el proceso investigativo.

Agradecimientos

La presente tesis no hubiese sido posible sin el apoyo, la confianza y la inspiración de muchas personas. Es por ello que a continuación les transmito mis agradecimientos.

En primer lugar, quiero agradecer especialmente a mi asesora de proyecto la Profesora Martha García Samper, por haberme dado los tiempos cuando los necesité, por su apertura a los cambios, por su nivel de exigencia y sobre todo por inspirarme. Ha sido verdaderamente un honor haberle tenido como mi asesora. Gracias a la Universidad de la Costa por haberme brindado la oportunidad de realizar este proyecto. Agradezco al Hotel Howard Johnson en especial a su área de Gestión del Talento Humano por sus aportes enriquecedores a lo largo del desarrollo de la tesis, por su apertura, su generosidad y calidez para compartir sus experiencias en este proceso de ser una organización sostenible. Cada interacción fue sin duda una experiencia de aprendizaje única, que realmente atesoro.

Ha sido realmente un orgullo y un privilegio haber sido formada en la Universidad de la Costa, tuve la gran bendición de contar con grandes docentes de quienes obtuve un apoyo incondicional a través de todos estos años. Por sus aportes, cariño y compromiso, aspectos que han sido pilares fundamentales especialmente en las últimas etapas. ¡A todos mi mayor reconocimiento y gratitud!

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo general describir las dimensiones de sostenibilidad corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Barranquilla. Como resultado de esta investigación se encontró se dentro de la organización, objeto de nuestro estudio, la prevalencia de una conducta significativamente pro-ambiental o sostenible en los diferentes agentes, con un porcentaje alto de compromiso con respecto a establecer objetivos claros y viables en el aspecto ambiental. No obstante, se evidencio dificultad para asimilar conceptos relacionados a la gestión del medio ambiente, teniendo en cuenta el enfoque de cada individuo y su posición adoptada frente a diferentes factores ambientales. De igual forma se identificaron oportunidades de mejoras que podrían contribuir en el desarrollo de estrategias encaminadas a obtener un resultado completamente positivo en todos los actores involucrados y así prevenir retrocesos en el proceso para la sostenibilidad corporativa obtenido actualmente.

Palabras clave: Cultura Organizacional Verde, Sostenibilidad Corporativa, Dimensiones de sostenibilidad corporativa, sector hotelero

Abstract

The present study has the general objective the dimensions of corporate sustainability that underpin the green organizational culture of the Howard Johnson Hotel in the city of Barranquilla the result of this investigation was found about the organization a prevalence of significantly pro-environmental or sustainable behavior in the different agents with a high percentage of commitment with respect to establishing clear and viable objectives in the environmental aspect. However, difficulties were evident in assimilating concepts related to environmental management. because of the approach of each individual and their position taken in front of different environmental factors. Similarly, opportunities for improvements were identified that could contribute to the development of strategies aimed at obtaining a completely positive result in all the actors involved and thus prevent setbacks in the process for corporate sustainability currently obtained.

Keywords: Green Organizational Culture, Corporate Sustainability, Dimensions of corporate sustainability, hotel sector

Contenido

Lista de tablas y figuras	10
Introducción	11
Capítulo I	12
Problema de la investigación	12
Planteamiento del problema	12
Formulación del Problema	19
Objetivos de la Investigación	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
Justificación.....	19
Delimitación	21
Capitulo II.....	21
Marco referencia de la investigación	21
Marco Referencia de la Investigación.....	21
Marco Teórico.....	25
Perspectivas Teóricas en torno al Concepto de Sostenibilidad	25
Perspectivas Teóricas en torno al Concepto de Cultura Organizacional.....	28
Perspectivas Teóricas en torno al Concepto de Cultura Organizacional Verde (COV)	34

Perspectivas Teóricas en torno a las Dimensiones de Sostenibilidad Corporativa	36
Sistema de Variables	38
Definición Conceptual	38
Sostenibilidad	38
Sostenibilidad Corporativa	38
Cultura organizacional.....	38
Cultura organizacional verde.....	39
Definición Operacional.....	40
Capitulo III.....	42
Marco metodológico de la investigación	42
Tipo y Diseño de Investigación.....	42
Alcance De La Investigación	43
Método de Investigación	43
Diseño de la investigación.....	44
Fuentes de información	45
Definición De La Población Y Muestra Objeto De Estudio	45
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	46
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Información.....	47
Capítulo IV.....	48
Resultados de la investigación	48

Nivel Superficial de Sostenibilidad Ambiental Corporativa	48
Nivel Basado en Valores	50
Nivel Fundamental de Sostenibilidad	52
Conclusiones	54
Recomendaciones	56
Referencias.....	57
Anexos	61

Lista de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1 Sistema de Variable Cultura Organizacional Verde. Fuente (García, 2017).....	40
Tabla 2 Nivel superficial de sostenibilidad ambiental corporativa.....	49
Tabla 3 Nivel Basado En Valores de sostenibilidad ambiental corporativa.	51
Tabla 4 Nivel Fundamental de sostenibilidad ambiental corporativa.....	52

Figuras

Figura 1: Principales investigadores de Cultura Organizacional. Por Meneses (2020).....	29
Figura 2: Pirámide de los niveles de análisis de la cultura. Por Schein (2004)	31
Figura 3: Tipos culturales de MVC. Hartnell Fuente: Hartnell (2011).....	34

Introducción

El término de sostenibilidad corporativa ha sido de gran interés en esta última generación dado que se ha ejercido una importante influencia por parte de entes gubernamentales, ecologistas, activistas ambientales, lo que ha originado compromisos de parte de las organizaciones con respecto a los problemas sociales y ambientales resultado de su actividad. Además, existen otros factores como reglamentaciones, oportunidades de crecimiento y competitividad empresarial han impulsado la expansión y consolidación de la sostenibilidad corporativa.

En respuesta a estas necesidades muchas organizaciones han implementado una gestión ambiental empresarial que pretende incorporar sus productos y procesos el uso racional de recursos naturales y la contaminación ambiental. No obstante, la sostenibilidad corporativa no solo requiere cambios en su parte operativa, se requiere una evolución en las actitudes y los valores compartidos por los miembros de la organización. De allí la importancia de profundizar relacionados a la cultura Organizacional que propician una gestión ambiental empresarial comprometida con la sostenibilidad.

Un ejemplo claro de lo antes expuesto es el sector turístico y hotelero, los cuales contribuyen significativamente al crecimiento económico tanto de países desarrollados y en vía de desarrollo, lo hace de igual manera en aspectos del ambiente natural y sociocultural, sin embargo este sector no es ajeno al impacto negativo generado por una planificación inadecuada y carente de control frente a las exigencias de calidad entorno a un ambiente limpio y saludable, basado en una actividad turística respetuosa con la preservación de los recursos naturales.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto la presente investigación se centró en describir las dimensiones de sostenibilidad corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Barranquilla, esto con el fin de identificar y caracterizar variables que nos permitan comprender el papel de la Cultura Organizacional en la implementación de este tipo de sistema de gestión en el marco de la sostenibilidad. Siendo un estudio de carácter cuantitativo o positivistas, durante el desarrollo de la investigación se ejecutará una herramienta de recolección de datos, involucrando los actores representativos de la organización, con el fin de analizar estos resultados y poder establecer un panorama más amplio de la situación actual y evaluar el grado de conocimiento y valoración que tienen acerca de la cultura organizacional verde, que nos permita establecer oportunidades de mejora y que nos provea una comprensión más integral de las relaciones existentes entre la Cultura Organizacional y las prácticas de sostenibilidad corporativa.

Capítulo I

Problema de la investigación

Planteamiento del problema

El turismo sigue constituyendo una parte fundamental de la economía mundial. En el análisis anual del impacto económico del sector de viajes y turismo realizado por El Consejo Mundial del Viajes y Turismos (2018) se evidencia que este sector impulsa la creación de empleos, exportaciones y genera prosperidad en todo el mundo, representado en el año 2017 con un aporte del 10,4 % al Producto Interno Bruto mundial y del 9,9 % al empleo total (313 millones de puestos de trabajo).

El sector de Viajes y turismos seguirá creciendo de manera contundente, los estudios confirman que millones de personas se dispondrán a viajar para explorar las maravillas del mundo, Por tal motivo se requiere una gestión sólida y de liderazgo en los destinos para garantizar que planifiquen de manera eficaz y estratégica el crecimiento y tomen en consideración las necesidades de todas las partes, mediante el uso de las tecnologías más avanzadas en el proceso. (Consejo Mundial de Viajes y Turismo [WTTC], 2018)

De acuerdo con la revista Hosteltur (2018) los principales indicadores apuntaron a un nuevo récord para la hotelería de Europa en el año 2018, según datos STR (STR Global - Hotel Market Data & Benchmarking), la ocupación subió un 2,4% hasta el 71,9%, en tanto que la tarifa diaria promedio, ADR, se elevó el 3,1% y el ingreso por habitación disponible, RevPar, un 5,6%, quedando en 110,51 y 79,46 euros, respectivamente. Arrojando como resultado el mejor comportamiento registrado hasta el momento en el continente. Según comentó en Berlín el director general de STR, Robín Rossmann, aunque la tónica general a nivel mundial fue positiva al cierre del pasado ejercicio, “Europa fue el líder claro en términos de crecimiento”.

Según el informe emitido por la Organización Mundial del Turismo en 2018 el crecimiento en las Américas fue del 3%, y los mejores resultados los obtuvo América del Sur (+8%). Sin embargo, pese a repuntar siempre como uno de los destinos predilectos de los turistas, el Caribe tuvo una baja en ese período (-9%) debido a que muchas de las islas, entre ellas Puerto Rico, están pasando por huracanes o se están recuperando de las devastadores consecuencias que los fenómenos climáticos dejaron en ellas. (EL Tiempo, 2018)

La industria hotelera es el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos, influida por los cambios políticos, económicos y tecnológicos de la sociedad. El desarrollo de los medios de transporte y las comunicaciones, a partir de la segunda mitad del siglo XX, provocó el

incremento ininterrumpido de los flujos turísticos internacionales y un crecimiento de la demanda hotelera a nivel mundial, manifestado en la actualidad mediante una oferta saturada, diversa y compleja de la industria del hospedaje.

Aunque el turismo y los hoteles contribuyen significativamente al crecimiento económico tanto de países desarrollados y en vía de desarrollo, lo hace de igual manera en aspectos del ambiente natural y sociocultural, sin embargo este sector no es ajeno al impacto negativo generado por una planificación inadecuada y carente de control frente a las exigencias de calidad entorno a un ambiente limpio y saludable, basado en una actividad turística respetuosa con la preservación de los recursos naturales.

Según la Asociación Hotelera y Turística de Colombia – (Cotelco) la ocupación hotelera del país en octubre fue de 57,43%, lo que significó un aumento de 0,09 puntos porcentuales con respecto al mismo periodo de 2017. En el periodo de enero a octubre de 2018, la ocupación hotelera en todo el país fue de 55,30%, con un aumento acumulado de 0,39% en lo corrido del año. Según las declaraciones emitidas por parte del presidente ejecutivo nacional de Cotelco, Gustavo Adolfo Toro Velásquez, a la revista Dinero (2018), “la semana de receso escolar del mes de octubre ayudó a mantener el comportamiento positivo del sector; no obstante, la ocupación hotelera en los últimos meses se ha consolidado alrededor de una media del 55%, que esperamos siga en ascenso en lo que resta del año y que marque una tendencia positiva para el 2019”.

Para el año 2016 la presencia de la pequeña y mediana empresa en el sector hotelero había alcanzado altos niveles de crecimiento en consonancia con la dinámica de la industria, hecho que se evidencia en mercados como el colombiano donde representan el 93,2% de los establecimientos. Turismo a Tiempo (2016)

El presidente ejecutivo de COTELCO en el último informe presentado en febrero de 2019, afirmó que el sector hotelero en Colombia se sigue fortaleciendo y se destaca un buen comportamiento de la demanda interna por servicios turísticos, sin embargo, es indispensable trabajar en la superación de problemas que aquejan al sector, tales como “la informalidad, la competencia desigual, las barreras a la competitividad, entre otros”. Portafolio (2019)

En este sentido Ortiz, Izquierdo & Rodríguez (2013) hacen referencia al bajo desempeño ambiental de las PYMES, siendo así un foco contaminador que por sus bajas proporciones generalmente son poco detectadas a nivel individual y mucho menos controladas. Estas empresas no comprenden el impacto y la presión ambiental que ejercen, de las mismas magnitudes de las grandes empresas, de allí que carezcan de experiencia en manejar el tema de una gestión ambiental estratégica y predomine más un enfoque correctivo. De acuerdo con la ANIF (2018), durante el año mencionado aumentó el porcentaje de empresas del 37% pequeña vs. 30% mediana, que no llevaron a cabo ninguna acción de mejoramiento en capacitación de personal o certificación de calidad en este sector.

Es importante mencionar que a nivel mundial y en diferentes sectores económicos, las pymes presentan dificultades con respecto la capacidad de reducir y prevenir la contaminación ambiental a través de una adecuada gestión, implícita no solamente en las actividades productivas en el medio, sino a la tendencia de presentar una cultura y perfil empresarial con un enfoque reactivo, que beneficia los resultados a corto plazo, disminuye la capacidad de mejoramiento, reduce la aplicación de tecnologías limpias e imposibilita visionar oportunidades factibles en términos económicos para gestionar de manera estratégica y preventiva los aspectos ambientales. Parker (2009); Hoof (2005)

Al encontrarse en un momento de crecimiento y cambios, el sector hotelero en Colombia ha avanzado significativamente en materia de normalización de empresas turísticas en temas de sostenibilidad a tal punto que desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) en equipo con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) se han delineado estándares para la certificación denominados Normas Técnicas Sectoriales en Turismo Sostenible (NTS TS), las NTS TS fundamentados en la metodología de la ISO, estableciendo así los requisitos de sostenibilidad que deben cumplir los destinos turísticos, establecimientos de alojamiento, agencias de viaje, restaurantes, empresas transportadoras terrestre, centro de convenciones, ferias, congresos y operadores en los que estas sedes apoyan su actividad; para así obtener el sello de Calidad Turística del MinCIT.

De acuerdo a lo anterior, para el año 2014 se estableció la obligatoriedad de esta certificación, para obtener el Registro Nacional de Turismo (RNT), mediante la Resolución 2804 del MinCIT, cabe aclarar que este requisito es indispensable para que las empresas turísticas operen formalmente en territorio colombiano. Más adelante se quitó el efecto obligatorio de la certificación mediante las Resoluciones 148 y 3860 de 2015, Sin embargo se mantuvo la obligatoriedad en el cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad contemplados en cada NTS TS.

El resultado obtenido en materia de certificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje según el Centro de Información Turística de Colombia CITUR (2018), fue 471 establecimientos certificados bajo la norma de sostenibilidad de hoteles NTS TS 002 y un total de 19.901 obtuvieron el RNT al demostrar, mediante una autoevaluación, el cumplimiento de los criterios de dicha norma para finales del año 2018.

Conforme a lo expresado por Carro, Sarmiento, & Rosano (2017), aún existen empresas que, pese a todos los esfuerzos, no han incluido el concepto de desarrollo sustentable al interior de sus organizaciones, y que aún se encuentran en el dilema de ser rentables o ser sustentables, además de que la mayoría de trabajos e investigaciones recaen en factores específicos, como lo son la responsabilidad social y los aspectos ambientales y sociales. Otro estudio desarrollado por Birdir & Pearson (1998), asegura que al introducir procesos de certificación en sostenibilidad, es frecuente encontrar resistencia de los dirigentes, ya que no lo ven como una responsabilidad propia o porque se concentran más en la carga adicional de trabajo que esto conlleva y no en los beneficios que se percibirían. Por otra parte las acciones responsables con el medio ambiente, relacionadas con aspectos culturales y sociales no son tenidas en cuenta al considerarse como un gasto innecesario. Navarrete (2011)

Ante este tipo de comportamientos y frente a la negativa de implementar procesos de certificación en sostenibilidad, las organizaciones no solo podrían enfrentar sanciones legales e incurrir en gastos constantes en acciones de remediación, sino que al generar efectos adversos frente a experiencias amigables con su entorno, tendrán un desempeño ambiental deficiente con respecto a otras empresas del sector, impactando de manera negativa su competitividad e imagen corporativa, fomentando una cultura incapaz de generar cambio e innovación. Herrera (2005)

Teniendo en cuenta estos planteamientos, la Organización Internacional del Trabajo impulsa un enfoque sustentable enfocado en el talento humano para el crecimiento de las empresas, asociando óptimas acciones de productividad con óptimas condiciones laborales, incorporando buenas relaciones de trabajo y buenas prácticas ambientales. Lo cual abarca promoción del diálogo social, desarrollo de recursos humanos, producción limpia y reducción del uso de energía y del impacto ambiental (International Labour Organization [ILO], 2014). Para

dar alcance a este objetivo, “es clave que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, saludable y que apoye estas estrategias, de tal manera que sus empleados las adopten como parte de sus valores y cultura personal” Olivares (2013) .

Es tan importante el papel que desempeña la cultura tanto a nivel organizacional, como a nivel general, que se considera como uno de los principales determinantes de fracaso o éxito Naranjo, Jimenez, & Sanz (2011). Podemos afirmar entonces que una compañía con una cultura proyectada hacia la sustentabilidad, ejecutara acciones orientadas a un mejor desarrollo social Palacios (2013), mayor rentabilidad y promover una imagen sustentable ante la sociedad Blázquez & Florencia (2012). Cabe mencionar que además las empresas acentuaran una cultura basada en la innovación, confianza y capacidad de cambio. Eccles, Miller, & Serafeim (2012)

En función de lo expresado se hace necesario describir las dimensiones de sostenibilidad corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde en el Hotel Howard Johnson de la ciudad de barranquilla, este establecimiento ha sido catalogado por el viceministerio de turismo como hotel de cuatro estrellas, haciendo presencia en la ciudad de Barranquilla desde el año 2010.

Dentro de su politica de sostenibilidad se menciona el compromiso por llevar a cabo una gestión orientada a prevenir, eliminar o reducir el impacto de sus procesos, implementando los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002 y la normatividad legal vigente que impacta al sector. Así mismo, a la conservación de los recursos naturales, el cuidado del patrimonio cultural y la prevención de la explotación sexual y laboral de niños, niñas y adolescentes, Para cumplir con este propósito el hotel se encuentra en proceso de certificación buscando comprometer a los clientes, proveedores y colaboradores.

En aras de administrar sus aspectos ambientales de manera estratégica y continúen consolidándose como organizaciones ambientalmente sostenibles y competitivas que no limitan sus acciones al cumplimiento de normas y regulaciones ambientales, se presenta la siguiente pregunta de investigación:

Formulación del Problema

- ¿Cómo son las dimensiones de sostenibilidad corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde en el caso del Hotel Howard Johnson de la ciudad de barranquilla?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Describir las dimensiones de sostenibilidad corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde del Hotel Howard Johnson de la ciudad de barranquilla .

Objetivos Específicos

- Identificar las dimensiones de sostenibilidad corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde en el caso del Hotel Howard Johnson de la ciudad de barranquilla
- Caracterizar las dimensiones de sostenibilidad corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde en el caso del Hotel Howard Johnson de la ciudad de barranquilla

Justificación

La justificación del estudio tiene como propósito evaluar la importancia potencial de la investigación a través de criterios flexibles dentro de los que se encuentran: el valor teórico, utilidad metodológica, implicaciones prácticas, relevancia social y conveniencia. En este sentido,

la investigación se justifica desde un aspecto teórico, con implicaciones prácticas y con una relevancia social. Hernandez, Fernández & Baptista (2014)

Según el Centro de Información Turística de Colombia CITUR(2018), el resultado obtenido en materia de certificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje fue 471 establecimientos certificados bajo la norma de sostenibilidad de hoteles NTS TS 002 de 19.901 que cuentan con registro nacional de turismo, mediante una autoevaluación, el cumplimiento de los criterios de dicha norma para finales del año 2018. Lo cual hace necesario la presente investigación que se enfoca en el estudio de las dimensiones de sostenibilidad empresarial y cultura organizacional, basados en el caso del Hotel Howard Johnson, atendiendo las necesidades de mejoramiento de la calidad de la oferta turística bajo un enfoque de turismo sostenible y manteniendo el equilibrio entre los aspectos ambientales, económicos y socioculturales con el fin de garantizar su sostenibilidad a largo plazo y así obtener la certificación en Normas Técnicas Sectoriales en Turismo Sostenible (NTS TS).

El hotel Howard Johnson hace parte de una cadena franquicias hoteleras a nivel internacional, que ha hecho presencia en la ciudad de Barranquilla desde el año 2010, a pesar de ser categorizado como un hotel de cuatro estrellas por el Ministerio de Turismo, aún no han sido certificado de acuerdo a la normatividad de sostenibilidad. Actualmente la organización está en proceso de implementación de la norma técnica sectorial NTS-TS 002.

Por otra parte, la importancia de esta investigación desde un aspecto teórico radica en el análisis de los conceptos de sostenibilidad y cultura organizacional y su aplicación en el contexto real de los procesos que se están ejecutando en el sector hotelero tomando como referencia el caso del hotel Howard Johnson. Pretendiendo así contribuir no solo a la organización objeto de

estudio, sino a la industria hotelera en la ciudad de Barranquilla dentro del marco de certificación de Sostenibilidad.

Delimitación

El presente proyecto de investigación está enfocado en el estudio del caso del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico, siendo uno de los establecimientos de hospedaje y alojamiento en el sector que goza de prestigioso reconocimiento del ministerio de ambiente y desarrollo sostenible al contar con el sello ambiental colombiano.

Asimismo, el trabajo se adscribe a la línea de investigación dirección de organizaciones de la Universidad de la Costa, abordándose la variable cultura organizacional verde bajo la perspectiva de Linnenluecke & Russell (2010), considerando las dimensiones de análisis.

Atendiendo el diseño no experimental transversal descriptivo seleccionado para la investigación, se delimita temporalmente el estudio al periodo comprendido entre el mes de enero de 2020 a mayo de 2020.

Capítulo II

Marco referencia de la investigación

Marco Referencia de la Investigación

En el estudio denominado “La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial”, fueron aplicados los criterios de los modelos de cultura de Denison y de desarrollo sustentable de Carro, Reyes, Rosano y Garnica (2017), encaminados hacia los Objetivos de Desarrollo Sustentable, a través de un diagnóstico en la percepción de los factores de los modelos a través de un análisis

inferencial. Los resultados revelaron que los factores de la cultura organizacional intervienen de manera contundente en el desarrollo sustentable de las empresas.

Así mismo se determinó que los factores que las empresas consideran más determinantes para alcanzar un desarrollo sustentable son: la misión una herramienta que transmite los propósitos, metas, misión y visión institucionales a todo el personal y colaboradores como parte de su estrategia de tal forma que promueva un comportamiento fundamentado en los valores corporativos, con el fin de crear un sentido de identidad. También se hace mención del involucramiento como el fundamento de la cultura para generar el compromiso, la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo y la competitividad de todo el personal con un enfoque sustentable, de tal manera que impacte sus dimensiones.

Se hace un especial énfasis en que las empresas deben ser adaptables al entorno, reinventándose continuamente para responder a los cambios y a las nuevas exigencias que los tiempos y el mercado. De igual forma la necesidad de generar estrategias de reconocimiento, orientación y evaluación en materia de sustentabilidad y que influya directamente en modificar formas de pensamiento y creencias arraigadas. Una organización con cultura sustentable sin duda generará valor a largo plazo, se reinventará cuando sea necesario y estará mejor preparada para lidiar con los retos económicos, sociales y ambientales.

En la tesis de maestría titulada “cultura organizacional verde y competitividad en las pyme del sector hotelero de la ciudad de barranquilla.” García (2017), se plantea el análisis de la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las Pyme en el sector hotelero de barranquilla, a través de la descripción de la dimensiones de sostenibilidad ambiental corporativa donde que fundamente la COV del mismo sector, haciendo uso durante el proceso de

recolección de datos y análisis de los resultados, que confirmaron la realidad del sector las teorías relacionadas de las empresas a intervenir.

Se concluyó que la existencia de un conjunto de pensamientos, sentimientos y percepciones con respecto a la gestión del medio ambiente en la organización, se debate entre un conjunto de suposiciones positivas sobre los aspectos e iniciativas ambientales, considerándolas como una oportunidad para mejorar los servicios, diferenciarse en el mercado, ser más eficientes y la concepción de la gestión ambiental como un obstáculo, gasto necesario, obligación o limitación para el crecimiento económico del ente económico. no se manifiesta claramente la orientación hacia el desarrollo de acciones con un enfoque preventivo y que tenga retorno en un mediano y largo plazo y la ausencia de elementos culturales superficiales que promuevan los valores en torno y motiven a sus clientes internos y externos a participar de las iniciativas de gestión ambiental de manera activa.

En la tesis doctoral titulada “La Cultura Organizacional Y Su Impacto En El Rendimiento De Los Equipos De Trabajo: El Papel Mediador Del Clima Y La Reflexividad”, Melián (2017), plantea la existencia de una relación directa entre la cultura de mercado y el clima de logro de objetivos a nivel de las unidades de trabajo haciendo uso durante el proceso de recolección de datos y análisis de los resultados de un estudio de campo con un diseño longitudinal diferido de dos momentos temporales distanciados por un período de, aproximadamente, dos años.

Como resultado de esta investigación se concluyó que la relación entre la cultura de mercado y el rendimiento de las unidades de trabajo está mediada por el clima de logro de objetivos y la reflexividad (objetivo 4). Tomando como base que la cultura es un antecedente distal del rendimiento de las unidades de trabajo, aportando nueva evidencia que permite comprender las vías de influencia de la cultura en el rendimiento a través de la presencia de

mediadores. El análisis de la forma en que un determinado tipo de cultura (cultura de mercado del MVC) se relaciona con un clima estratégico determinado (el clima de logro de objetivos, se vincula aspectos específicos de la cultura con un clima estratégico específico, y un resultado específico: el rendimiento de las unidades de trabajo.

En la tesis de maestría titulada “Cultura Organizacional, para una gestión ambiental comprometida con la sustentabilidad: Una aproximación teórica”, se analizó el rol de la cultura organizacional en la implementación del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14:001 mediante un modelo analítico, para lo cual aborda conceptualmente el sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO 14001, desde una perspectiva constructivista basada en una metodología de investigación cualitativa.

Como resultado de esta investigación se concluyó que no existe evidencia empírica suficiente que demuestre una verdadera transición hacia una cultura organizacional verde en las organizaciones y que las intervenciones en la cultura se han enfocado en cambios superficiales del comportamiento, dejando de lado las creencias e ideologías de los miembros. Gomez (2013)

En el artículo titulado “Green work-life balance: A new perspective for green HRM” se plantea un nuevo concepto sobre vida laboral y personal verde en el marco de la gestión del talento humano verde, reconociendo que en las actitudes y comportamientos de los empleados convergen aspectos de la vida laboral y personal que al equilibrarse propician un comportamiento respetuoso con el medio ambiente, generando beneficios para el entorno, la empresa y la calidad de vida laboral y personal de los trabajadores. Partiendo de términos teóricos y conceptuales, que finalmente concluyen en definir la variable cultura organizacional verde como un instrumento facilitador que permite la socialización de estrategias medioambientales ante sus clientes internos, empoderándolos para generar cambios en su

comportamiento frente a los aspectos ambientales, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la validación del instrumento y la discusión de los resultados. Muster & Schrader (2011)

Marco Teórico

Conforme a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), no se debe confundir la perspectiva teórica con “Teoría”, puesto que el marco teórico proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos “moveremos”, es decir que señala cómo encaja la investigación en el conjunto de lo que se conoce sobre un tema o tópico estudiado. Además, puede suministrar ideas nuevas y es útil para compartir los descubrimientos recientes de otros investigadores. Teniendo en cuenta este planteamiento a continuación se dará a conocer las perspectivas teóricas correspondientes a los conceptos de Sostenibilidad Corporativa y Cultura Organizacional Verde.

Perspectivas Teóricas en torno al Concepto de Sostenibilidad

En las últimas décadas del siglo XX, el concepto de desarrollo sostenible ha estado relacionado con la necesidad existente en la comunidad internacional al considerar el vínculo existente entre el desarrollo económico y social y su impacto sobre el medio natural. No se trataba de un conflicto nuevo, en el Informe Brundtlan o también llamado Nuestro Futuro Común, elaborado por distintas naciones para la ONU en el año 1987, se expuso el alcance de la evolución social global a costa de una gran afección medio ambiental. Fue así como se origina el concepto de Desarrollo sostenible, adoptado por la Asamblea General de Naciones Unidas, bajo la siguiente fórmula: “Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

Andreu Pinillos & Fernández (2011) Gutierrez (2014)

En la ampliación de este concepto Gutierrez (2014), expone de manera resumida el contenido de dicho informe, destacando algunas de las conclusiones concretas a las que se pudieron llegar, entre las cuales se encuentra que los modelos de crecimientos económicos imperantes a nivel mundial, conducían inevitablemente al agotamiento paulatino de los recursos naturales del planeta, a la degradación ambiental y al aumento de la pobreza, reforzando la idea de falta de solidaridad intergeneracional, Sin embargo, con una intención positiva y conciliadora, el informe consideró que con una distribución más equitativa y racional de los bienes se podría crecer y reducir la pobreza, pero para ello era imprescindible lograr una acción consecuente de los líderes políticos y una participación efectiva de los ciudadanos en integrar los objetivos del desarrollo económico y social con la conservación ambiental, lo cual agrupó en la categoría de desarrollo sostenible.

Desde el punto de vista social, el informe consideró importante analizar el crecimiento demográfico en su vínculo con la disponibilidad de recursos naturales. Con el fin de enfrentar los retos del presente, y en especial los del futuro, era necesario disponer de una población instruida y sana, aspectos deficitarios a nivel mundial.

Sobre el componente natural o ecológico, el informe alertó sobre la pérdida y probable extinción de biodiversidad, degradación o fragmentación de muchos ecosistemas, haciendo énfasis en algunas limitaciones al crecimiento económico, particularmente el agotamiento de los recursos no renovables y la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de la actividad humana, pero los avances tecnológicos podían permitir su utilización más eficiente, a partir de emplearlos en menor medida, reducir la emisión de desechos y aumentar los niveles de reúso.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, la UNESCO aclara que la evaluación del grado de desarrollo sostenible alcanzado por un país o una región resulta un tema complejo, dado que el

concepto de desarrollo sostenible en sí mismo resulta algo ambiguo y susceptible a diversas interpretaciones. Además el integrar aspectos económicos, sociales y ecológico-ambientales en una evaluación no es una tarea fácil, pues entraña valorar aspectos que se miden en unidades distintas y cuya importancia relativa depende también del criterio del observador. Gutierrez (2014)

Si bien los aspectos económicos se pueden evaluar en términos de dinero, no sucede lo mismo con los temas sociales o ambientales. Estas dificultades están presentes en todo proceso evaluativo que entraña confrontar elementos diversos, cada uno de los cuales se mide en unidades distintas. Pero aun así, y por imperfecta que pueda resultar esta evaluación, es necesario abordarla. La búsqueda de un indicador o de una evaluación considerando múltiples criterios es quizás el método que se considera más aceptable. Cómo acertadamente señalan Martínez-Alier, J. y J. Roca-Jusmet (2006): “La naturaleza multidimensional del desarrollo sostenible, que comprende aspectos económicos, sociales, institucionales y medioambientales requiere la consideración simultánea de mediciones representando varios aspectos del desarrollo en el tiempo”. En aras de encontrar criterios rigurosos de evaluación de la sostenibilidad hay que destacar tres reglas o principios propuestos por Herman Daly (1990) en una obra clásica que evalúa críticamente la ambigüedad del concepto enunciado en el “Informe Brundtland”:

- La tasa de consumo de los recursos renovables no debe exceder su tasa de renovación.
- La emisión de residuos no debe superar la capacidad de absorción de los ecosistemas

- Los recursos no renovables deben ser utilizados a una velocidad tal que permita sustituirlos con la creación de un recurso renovable equivalente, a partir de los ingresos generados.

A lo largo de su historia, la Organización de las Naciones Unidas ha defendido los valores relacionados con la dignidad humana, las libertades fundamentales, los derechos humanos, la equidad y el cuidado del medio ambiente. El desarrollo sostenible lleva estos valores un paso adelante, ampliándolos más allá de la generación actual a las generaciones futuras. Desarrollo sostenible significa valorar la biodiversidad y la conservación, junto con la diversidad humana, la inclusión y la participación. Es de suma importancia enfatizar en el papel que juega la participación pública en la comunidad y en las decisiones de los gobiernos. Las personas cuyas vidas se verán afectadas por las decisiones que se tomen deben participar en el proceso que llevará a las decisiones finales. Es importante que los educadores, los líderes y los ciudadanos reconozcan que el desarrollo sostenible es un concepto en evolución y que la lista de perspectivas de sostenibilidad puede, por ende, aumentar o cambiar. UNESCO (2012)

En función de lo expresado previamente es necesario conocer el concepto de cultura organizacional como base para la definición de una cultura organizacional verde.

Perspectivas Teóricas en torno al Concepto de Cultura Organizacional

Zapata Dominguez y Rodriguez Ramirez (2008), afirman que la cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral, en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos.



Figura 1: Principales investigadores de Cultura Organizacional. Por Meneses (2020)

El concepto de cultura organizacional ha tenido gran relevancia e importancia desde la década de los 70 u 80; fuente de investigación por varios autores, su origen con mayor fuerza se dio a finales de los años 70, sin embargo las contribuciones más importantes fueron expuestas por autores como Deal y Kennedy (1982), Pascale y Athos (1981), Peters y Waterman (1982), Schein (1985), Ouchi (1982). Así, en la Figura N° 1 se presentan algunos de los principales autores que han trabajado en este tema.

Sin embargo, fue Schein (1988) quien incluyó el concepto de presunciones y creencias, y de esta forma amplió el significado de cultura para las organizaciones, definiéndola como las respuestas aprendidas por determinado grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Este nivel de presunciones y creencias que

comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. Esta debe ser abordada como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. Como se sugiere: “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa...” Schein (1988).

Diferentes autores han propuesto que la cultura organizacional debe ser analizada a partir de dos a cinco niveles, Pero, sin duda, el modelo más reconocido es el basado en que a partir de tres niveles de la cultura organizacional fundamenta su teoría en la visibilidad y accesibilidad que el investigador tenga de los elementos que componen la misma. Schein (2004)

El primer nivel corresponde a Artefactos, el cual es el más visible y accesible. Se refiere a la disposición física, la estructura formal, el lenguaje, los sistemas, los rituales y ceremonias observables, es decir los comportamientos observables, las prácticas de la gestión del talento Humano.

El segundo nivel corresponde a los valores expuestos, donde se incluyen los ideales, los objetivos, valores y las aspiraciones de la organización, confirmados a través de una experiencia social compartida por el grupo. Los miembros de la unidad aprenden de sus propias experiencias.

El tercer nivel corresponde a los *supuestos básicos subyacentes*, los cuales no pueden ser observados directamente, por lo tanto no se puede obtener información sobre ellos preguntando directamente. Este nivel es el resultado de la implementación exitosa y reiterada de ciertas creencias y valores, representando así la verdadera cultura: “la esencia de la cultura descansa en

los supuestos básicos subyacentes, y después que estos son entendidos, es más fácil comprender los niveles más superficiales de la cultura y gestionar los mismos adecuadamente” (Schein, 2010)

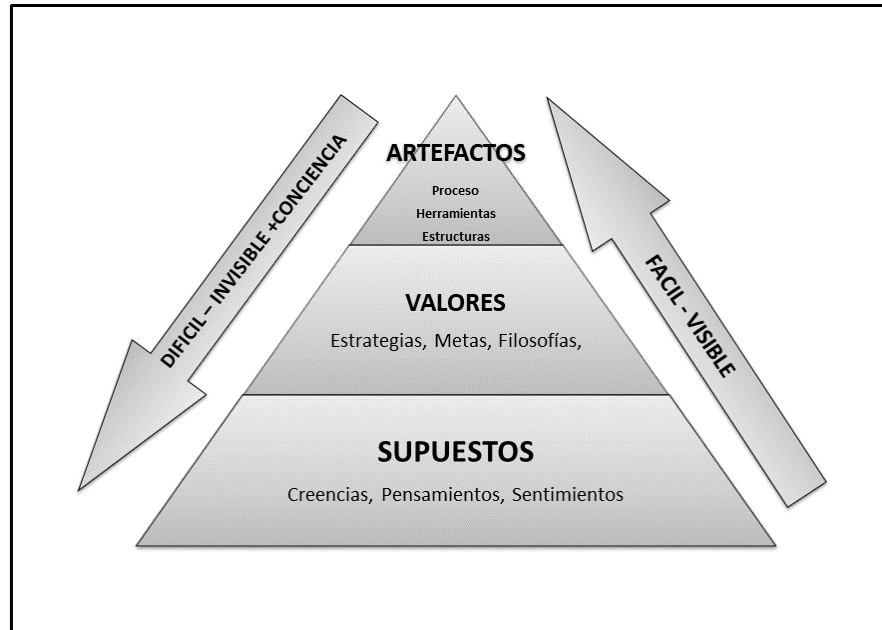


Figura 2: Pirámide de los niveles de análisis de la cultura. Por Schein (2004)

Aunque el concepto de cultura organizacional no conserva una misma descripción, si concuerdan en el punto de partida que es la interacción de los miembros de la organización en la búsqueda de significación social, dirección e identidad; donde se originan conflictos entre los integrantes del equipo, como resultado a los desacuerdos en la definición de símbolos y significados propios de las relaciones humanas.

Dada la necesidad de dar amplitud a dicho concepto, se han planteado distintos enfoques, dimensiones o modelos conceptuales acerca de la cultura organizacional. Como por ejemplo los modelos de desarrollo de Cooke y Lafferty (1986); O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991); Denison (1990) y Denison y Neale (2000) y uno de los principales modelos conceptuales

utilizados en la investigación académica para analizar la cultura organizacional es el modelo de los valores en competencia. Melián (2017).

De acuerdo con lo anterior el modelo de los valores en competencia fue desarrollada inicialmente por Quinn y Rohrbaugh (1983), donde se plantea que tres dimensiones de valores subyacen a los indicadores de efectividad organizacional. La primera dimensión se refiere al foco de la organización, es decir, el grado de énfasis y de atención del ente, a su vez esta se puede clasificar en dos, en las personas que la componen (foco interno), o en la organización misma operando en el ambiente externo (foco externo). La segunda dimensión refleja diferentes preferencias estructurales, estas se pueden manifestar de dos maneras: por la estabilidad y el control, frente a la flexibilidad y el cambio y por último. La tercera dimensión se refiere a la preferencia e interés en los resultados finales (p.ej., satisfacción laboral, productividad) frente a una preferencia e interés en los medios y procesos para conseguirlos.

Como resultado de la combinación de estas tres dimensiones, surge un modelo espacial que permite definir cuatro tipos de cultura:

- Tipo de cultura caracterizada como clan que está orientada internamente y adopta una estructura organizacional flexible. La premisa de este tipo de cultura es la afiliación humana, de tal forma que impacte positivamente las actitudes del personal respecto a la organización a partir de la confianza, el compromiso, la comunicación abierta, la pertenencia, la colaboración y el apoyo. Hartnel (2011) Cameron & Quinn (1999 - 2006)
- Tipo de cultura adhocrático está orientada externamente y adopta una estructura organizacional flexible. Este tipo de cultura se fundamenta en el cambio como impulsor en la creación de nuevos productos y el acceso a nuevos recursos. En una visión innovadora, que impulse la creatividad, a tomar riesgos que permita alcanzar la visión de

la organización. Los valores expuestos por la gerencia incluyen crecimiento, estimulación, variedad, autonomía y atención al detalle. Hartnel (2011)

- Tipo de cultura de mercado está orientada externamente y reforzada por una estructura basada en mecanismos de control. Este tipo de cultura se enfoca en alcanzar los logros para generar competitividad y agresividad en el mercado, con la finalidad de producir valor a los accionistas Cameron & Quinn (1999 - 2006). Básicamente la cultura de mercado afirma que las personas se comportan adecuadamente cuando tienen claro los objetivos, y son recompensadas en función de los logros. Hartnel (2011)

- Tipo de cultura jerárquica está orientada internamente y está reforzada por una estructura basada en mecanismos de control. Este tipo de cultura se basa en el control, la estabilidad y la previsibilidad como impulsor de la eficiencia. Hartnel (2011)

Básicamente esta cultura afirma que las personas se comportan adecuadamente cuando existe claridad en los roles en la organización, los procedimientos, reglas y regulaciones.

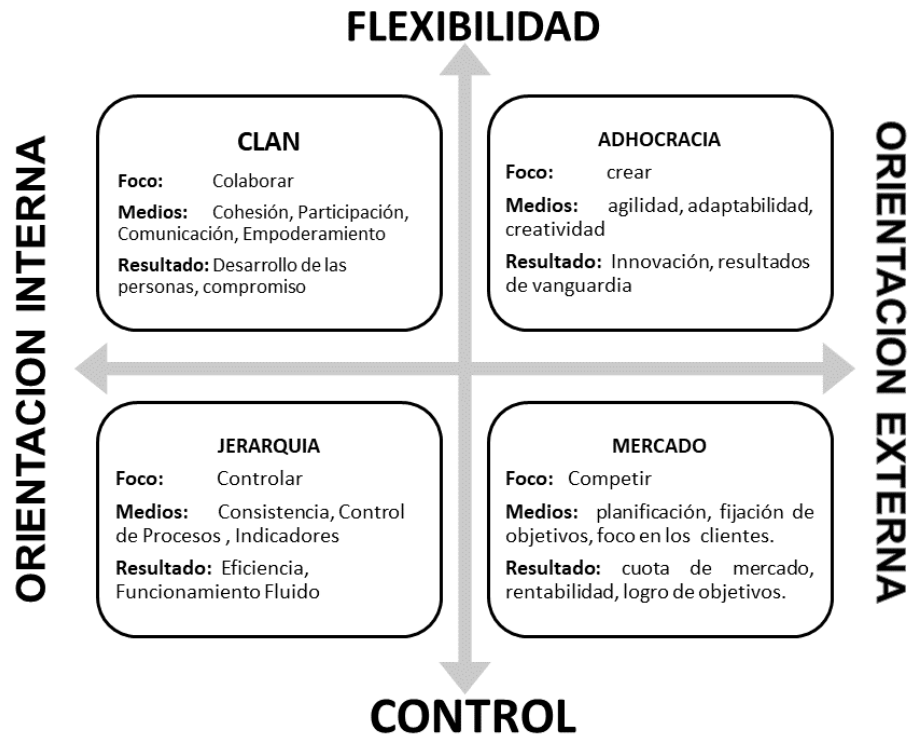


Figura 3: Tipos culturales de MVC. Hartnell Fuente: Hartnell (2011)

Perspectivas Teóricas en torno al Concepto de Cultura Organizacional Verde (COV)

La evolución y administración de cultura en la organización han sido relacionadas en diferentes estudios sobre temas acerca de la aplicación de procesos en el enverdecimiento de la estrategia de negocios. Cada uno de ellos encaminados a desarrollar empresas orientadas a una cultura organizacional más verde o socialmente más responsables en dirección hacia negocios sustentables, en donde no se limiten a actuar en la reducción de la contaminación o la venta de productos más ecológicos, sino que piensen verde y en esencia sean verdes. Crane (2015)

En esta misma línea Muster y Schrader (2011), realizan un planteamiento de cultura organizacional verde a partir del “(...) patrón de asunciones básicas compartidas (...)”, con respecto al medio ambiente y los aspectos ambientales de la organización, necesaria para socializar la estrategia medio ambiental ante sus grupos de interés internos, que una vez implementada debe conducir a cambios de comportamiento y al empoderamiento de los empleados frente a las cuestiones ambientales.

En función de lo expresado no se debe entender la COV en términos de patrones dados. Desde una mirada constructivista, de la mano con los planteamientos de Geertz (2003) y articulando lo ambiental, se considera como COV una estructura de significación socialmente establecida, un conjunto de sistemas en interacción de signos interpretables históricamente, creados en relación a las cuestiones ambientales, en función de los cuales las personas forman, ordenan, sustentan y dirigen sus vidas en la organización. Gomez (2013)

Existe un grado alto de importancia en los valores que deben promoverse en la cultura o las culturas de la organización para orientarla(s) hacia la sustentabilidad corporativa, sin caer en el error de verlos como una prescripción, como elementos que la gestión debe patrocinar, como aspectos ampliamente compartidos y fuertemente mantenidos por todos los miembros de la organización, puesto que existen diferentes tipos de culturas organizacionales que pueden coexistir en una misma organización, y no es cuestión de imponer, sino de un materializar día a día la filosofía empresarial por parte de todos los miembros de la organización, incluyendo a los agentes de cambio. Gomez (2013)

Teniendo en cuenta lo antes expuesto es necesario analizar las diferentes dimensiones que nos amplíen manifestaciones o prácticas y los tipos de cultura que se pueden desarrollar en torno a los aspectos ambientales en un espacio específico.

Perspectivas Teóricas en torno a las Dimensiones de Sostenibilidad Corporativa

A nivel global, el concepto de sostenibilidad está relacionado al aspecto medioambiental. La Organización de las Naciones Unidas ha defendido los valores relacionados con la dignidad humana, las libertades fundamentales, los derechos humanos, la equidad y el cuidado del medio ambiente. El desarrollo sostenible lleva estos valores un paso adelante, ampliándolos más allá de la generación actual a las generaciones futuras. Desarrollando un concepto de sostenibilidad enmarcado en el valor de la biodiversidad y la conservación, junto con la diversidad humana, la inclusión y la participación. UNESCO (2012)

La Cultura Organizacional desempeña una figura de gran relevancia en el desarrollo en las organizaciones orientadas a la implementación de procesos hacia la sustentabilidad, De allí la importancia de integrar a las dimensiones de sostenibilidad los niveles de cultura organizacional. En este sentido Garcia (2017), afirma que a partir de los diferentes puntos de vista en la sostenibilidad corporativa revisados en paralelo con las dimensiones de cultura organizacional definidos por Schein (2004), constituyen los niveles de sostenibilidad corporativa referenciados como las diferentes categorías de la cultura organizacional verde.

Partiendo del término de la cultura organizacional de artefactos, se desarrolla el nivel superficial de sostenibilidad corporativa, en esta dimensión se ejecutan en términos formales y documentales los pensamientos y valores que se consideran correctos en torno a la gestión ambiental organizacional. En este nivel se encuentran enmarcados las notificaciones e informes de sostenibilidad, valores ambientales, procesos de gestión ambiental, normas, entre otras. Linnenluecke & Russell (2010)

Es importante mencionar que en este nivel predomina un comportamiento pro ambiental o sostenible de los individuos y los diferentes agentes de la organización, lo cual puede

considerarse “ambientalmente significativo” al generar transformaciones relevantes en la estructura, composición y funcionamiento del ecosistema. Sin embargo, el significado de estas no se descifra con facilidad, a pesar de ser percibidos fácilmente, teniendo en cuenta que existen niveles más profundos donde se enfocan valores, creencia, pensamientos sentimientos que adopta cada persona frente a los factores ambientales. Garcia (2017)

Las organizaciones que buscan generar cambios en sus procesos y estrategias sin modificar su cultura experimentan un retroceso, de allí la importancia de que la permanencia de la sostenibilidad en las organizaciones dependa de que se logre un cambio cultural profundo que modifique el comportamiento de todos los miembros de la misma, basándose en valores preestablecidos y de supuestos subyacentes Cameron & Quinn (1999 - 2006)

Siguiendo los lineamientos de Schein (2004), la dimensión de valores incluye los principios de sostenibilidad al cambio de creencias o valores enfocados de manera profunda con el medio ambiente, definiendo la conducta a seguir de manera formal a través de metas, estrategias filosofías ambientales definidas por la organización Linnenluecke & Russell (2010) Crane (2015)

En el nivel fundamental de sostenibilidad, en concordancia con los supuestos básicos, constituyen los valores, creencias, percepciones y pensamientos difícilmente modificables, que inciden fuertemente en la construcción de valores y en la exteriorización de conductas, símbolos y elementos referente a los aspectos ambientales en la organización. Linnenluecke & Russell (2010)

El comportamiento pro ambiental no es casual y está directamente relacionado con el esfuerzo del individuo. Desde esta perspectiva, puede afirmarse que el comportamiento pro

ambiental posee tres características fundamentales: 1) Debe ser un producto o un resultado, ya que consiste en acciones que generan cambios visibles en el medio. 2) Se identifica como conducta efectiva: resulta de la solución de un problema o de una respuesta a un requerimiento. 3) Presenta un cierto nivel de complejidad: permite trascender la situación presente y así anticipar y planear el resultado efectivo esperado. Bolzan(2018) citado por Miranda(2013)

Sistema de Variables

Definición Conceptual

Sostenibilidad

Administrar de una forma más eficiente y racional los recursos disponibles, de tal manera que sea posible mejorar la calidad de vida de las generaciones futuras con el desafío clave de transformar los patrones de producción y consumo de la sociedad. es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. Carro, Sarmiento & Rosano (2017)

Sostenibilidad Corporativa

Balance entre la eficiencia económica, la equidad social y la responsabilidad ambiental como parte de una cultura de sustentabilidad en las empresas, este proceso integra la idea de alcanzar un desarrollo económico que conserve y enriquezca en vez de destruir las bases naturales en las que inevitablemente se asienta la actividad humana. Carro, Sarmiento & Rosano (2017)

Cultura organizacional

El conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la

organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. Pedraza, Obispo, Vasquez, & Gomez (2015)

Cultura organizacional verde.

Es la forma como los miembros de una organización se relacionan con el medio ambiente abordada desde las dimensiones de valor, creencias, actitudes y comportamientos ecológicos; estos, a su vez, determinan las creencias y las actitudes y, finalmente, todos son elementos que dan sentido al comportamiento ambiental. Miranda (2013)

Definición Operacional

Tabla 1

Sistema de Variable Cultura Organizacional Verde. Fuente (García, 2017)

<i>Variables</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Dimensiones de la variable</i>	<i>Sub dimensiones de la variable</i>	<i>Indicadores de la variable</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Nivel de medición.</i>	<i>Unidad de análisis</i>	<i>Ítems</i>
Cultura Organizacional verde.	Estructura de significación socialmente construida, que integra un conjunto de signos públicos, valores, creencias y asunciones básicas con relación a los aspectos ambientales en la cuales coexisten diferentes formas de asumir la sostenibilidad ambiental.	Dimensión Superficial.	Componentes organizacionales orientados a la sustentabilidad ambiental.	Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios.	Encuesta	Cuestionario	Nominal	Gerentes	26,27,28,29,30
				Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de	Encuesta	Cuestionario	Ordinal/ Nominal	Gerentes	1;32

			la estructura organizacional					
			Inclusión de variables ambientales en procesos de Gestión del personal	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	2,3;20
			Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal/ Nominal	Gerentes	4;5;38
			Despliegue de recursos para la gestión ambiental.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	6;7;8
			Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (Ceremonias, ritos y rituales Historias y mitos)	Encuesta	Cuestionario	Ordinal/Nominal	Gerentes	21; 33; 39.
		Dimensión Basada en valores.	Los elementos de la filosofía organizacional contemplan principios y valores de sostenibilidad ambiental.	Encuesta	Cuestionario	Nominal	Gerentes	31,42
			Metas de gestión ambiental.	Encuesta	Cuestionario		Gerentes	22,23
			Definición de estrategias de sostenibilidad ambiental preventivas y proactivas.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	24,25,34
		Dimensión Fundamental	Percepciones sobre las iniciativas ambientales	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	9,10,14,15,36
			Pensamientos sobre las iniciativas ambientales.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	11,12,13
			Sentimientos hacia las iniciativas ambientales.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	16,17

Nota: Se presenta el sistema de operacionalización de la variable gestión del conocimiento. Por M. García, 2017.

Capítulo III

Marco metodológico de la investigación

Tipo y Diseño de Investigación

Se habla de los distintos caminos que la ciencia provee para acercarse a la realidad, a los objetos y fenómenos de interés en la investigación. Esto quiere decir que están disponibles diversas perspectivas metodológicas, distintas formas de ver y acercarse a los fenómenos. De igual forma se puede hacer uso de distintos procesos lógicos utilizados para realizar trabajos de investigación. Sin embargo Monje (2011), indica que se puede abordar desde dos paradigmas o alternativas Metodológicas: Cuantitativa y Cualitativa. La Investigación Cuantitativa se inspira en el positivismo, su finalidad es valerse exclusivamente de la observación directa, de la comprobación y la experiencia, el conocimiento debe fundarse en el análisis de los hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción lo más neutra, lo más objetiva y lo más completa posible.

Frente a lo antes mencionado la metodología que se ajusta a esta investigación es de carácter cuantitativo o positivista, teniendo en cuenta que se pretende describir las dimensiones de sostenibilidad y de cultura organizacional verde, que nos permita reconocer la interdependencia que existe en ambos en el proceso del conocimiento. Durante el desarrollo de la investigación se ejecutará una herramienta de recolección de datos, involucrando los actores representativos de la organización, con el fin de analizar estos resultados y poder establecer un panorama más amplio de la situación actual y evaluar el grado de conocimiento y valoración que tienen acerca de la cultura organizacional verde, que nos permita establecer oportunidades de mejora.

Alcance De La Investigación

Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014), refieren con frecuencia la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; es decir, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, que pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

En esta misma línea Monje (2011b), expresa que el estudio de caso es un tipo de investigación que nos permite conocer de forma amplia y detallada uno o muy poco objetos, es decir que consiste en estudiar cualquier unidad de un sistema con el propósito de conocer algunos problemas generales del mismo. Este tipo de Estudio es apropiado en esta investigación, teniendo en cuenta que se desea estudiar intensivamente características básicas y situación actual del Hotel Howard Johnson y así aportar a investigaciones más amplias que arrojen luz sobre importantes variables, interacciones y procesos en el tema de Cultura organizacional Verde.

Basado en el concepto de Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014) esta investigación tiene un alcance descriptivo teniendo en cuenta que permite detallar con precisión los diferentes ángulos o dimensiones de sostenibilidad y cultura organizacional verde del Hotel Howard Johnson, a partir de la recolección de información referente a las variables objeto de nuestro estudio.

Método de Investigación

Según Méndez (2011), el método de estudio está determinado por el objeto de investigación, existiendo diferentes procesos para su diseño entre los cuales se destaca el método deductivo, definido como aquel procedimiento que permite extraer de situaciones o verdades

generales explicaciones o verdades particulares, haciendo posible que de una teoría general relacionada con un objeto de estudio se sustenten, contrasten o expliquen situaciones particulares.

De acuerdo a lo referenciado anteriormente, para el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos propuestos en la misma, se aplicarán los principios deductivos, teniendo en cuenta que el objeto de estudio se abordara de manera teórica, para luego analizar comparativamente dichos postulados con la realidad del Hotel Howard Johnson.

Diseño de la investigación

Gomez (2012) Afirma que en términos generales el diseño de la investigación representa la estructura metodológica que formara y seguirá el proceso de investigación, el cual conduce a la solución del problema, abordado a través de una serie de actividades bien estructuradas, sucesivas y organizadas que permita recolectar y analizar datos.

Según Ferrer (2010), existen dos Diseños de investigaciones principales, los experimentales o del laboratorio y los no experimentales que se basan en la temporalización de la investigación. En esta última se encuentra el diseño transversal descriptivo, que se refiere a la recolección de datos de un solo momento y en un tiempo único, tiene como propósito indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables

Teniendo en cuenta lo antes expuesto la presente investigación desarrollara el diseño no experimental transversal descriptivo. De igual forma de acuerdo con los objetivos trazados para la investigación y conforme a lo planteado por Ferrer (2010), se tomará como base la investigación de campo que consiste en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera

natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible en el caso del Hotel Howard Johnson.

Fuentes de información

Atendiendo a la naturaleza de los datos las fuentes de información pueden considerarse hechos, estadísticas, descubrimientos, resultados, teorías o interpretación, métodos de investigación y procedimientos, opiniones, nociones, puntos de vista o comentarios personales, anécdotas, impresiones sobre un acontecimiento o una situación particular o narraciones de incidentes o situaciones. Según el origen de los datos las fuentes se clasifican en: Fuentes Primarias que es la descripción original de un estudio preparada por el investigador basada en su propia experiencia. Mientras que las fuentes secundarias se refieren a las experiencias y teorías de otros autores. Monje (2011)

En función de los objetivos y métodos seleccionados para la presente investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias de información, teniendo en cuenta que durante el progreso del estudio se consultarán informes, tesis, artículos y demás documentos que proporcionen información relacionada con el desempeño del sector de estudio y a las variables analizadas.

Definición De La Población Y Muestra Objeto De Estudio

Conforme a lo expresado por Martínez Carazo (2006) Respecto a su propósito, las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

El método de estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, siendo que la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes se utilizan múltiples fuentes de datos, y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos

Hernandez, Fernández, & Baptista, (2014), afirma que este diseño podría diagramarse de la siguiente manera:

G X 0

Consiste en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo y después aplicar una medición de una o más variables para observar cuál es el nivel del grupo en éstas.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto se determina como población única objeto de nuestro estudio al Hotel Howard Johnson de la ciudad de Barranquilla el cual goza de prestigioso reconocimiento a nivel nacional y de gran proyección internacional por la implementación de los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002 y la normatividad legal vigente que impacta al sector hotelero.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Conforme a lo expresado por Martínez (2006), se requiere la aplicación de distintos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevista personal no estructurada, entrevista personal estructurada, encuestas por cuestionarios, observación directa estructurada, observación directa no estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado, entre otros. Dado que la investigación conducida dentro del paradigma cualitativo está caracterizada por el compromiso para la recolección de los datos

desde el contexto en el cual el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador.

De acuerdo a lo anterior y en aras de alcanzar los objetivos del presente estudio, se tomará como técnica de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario con escalas Likert y nominales a manera de instrumento, tomado como fuente de información principal el instrumento realizado por García (2017).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Información

El procedimiento a seguir en la presente investigación, inicialmente será de clasificación y tabulación de los datos obtenidos para así poder aplicar herramientas estadísticas que permitan representar los resultados tales como la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, graficas de control y medidas de dispersión en función del alcance descriptivo de la investigación.

Es importante mencionar que el procesamiento de los datos se refiere a todo el proceso que sigue un investigador desde la recolección de datos, hasta la presentación de los mismos en forma resumida. Tiene básicamente tres etapas: recolección y entrada, procesamiento y presentación. Los medios más utilizados son los de programas informáticos, ya que representan una ventaja en tiempo, dinero y espacio que arrojan resultados inmediatos. Al obtener cantidad de datos a través de diversas fuentes la forma específica de analizarlos varía según el diseño de investigación seleccionado: teoría fundamentada, estudio de caso, etnográfico, fenomenológico, etc. Cada método marca unos lineamientos para el proceso de análisis, ya que los resultados que se buscan son distintos. Sin embargo, hay un análisis común en todo estudio: Organización de los datos y la información, así como revisión del material y preparación de los datos para el análisis detallado. Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014)

Capítulo IV

Resultados de la investigación

La identificación, descripción y caracterización de las dimensiones de sostenibilidad ambiental corporativa que componen la cultura organizacional en el caso del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Barranquilla como objetivos específicos, se ejecutó fundamentalmente en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, diseñado en función de la operacionalización de las variables y los postulados teóricos de Schein (2004) y Linnenluecke & Russell (2010).

La medida de cada aspecto y la recolección de la evidencia empírica necesaria para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se basó en las dimensiones de nivel superficial, basado en valores y fundamental de sostenibilidad, con sus respectivos indicadores. Las subdimensiones e indicadores mencionados, fueron organizados a través del diseño de un cuestionario con escalas ordinales tipo Likert de acuerdo y frecuencia que cuentan con seis opciones de respuesta en donde 6 equivale a total acuerdo/Siempre, 5 moderado acuerdo/con mucha frecuencia, 4 Acuerdo/ocasionalmente, 3 Desacuerdo/rara vez, 2 Moderado desacuerdo/muy rara vez y 1 Total desacuerdo/nunca y escala nominal de selección múltiple.

Las herramientas estadísticas utilizadas para analizar la evidencia empírica recolectada fueron las medidas de tendencia central y dispersión como la media, mediana, moda y desviación estándar y la distribución de frecuencias en el caso del ítem con escala nominal

Nivel Superficial de Sostenibilidad Ambiental Corporativa.

Conforme a los datos obtenidos en la aplicación del instrumento, se evidencian los componentes organizacionales orientados a la sustentabilidad ambiental presentes en una cultura

organizacional verde a través del grado de conformidad seleccionado en términos totales con la opción 4, acorde con la muestra consultada con respecto a la Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental, despliegue de recursos para la gestión ambiental, comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (Ceremonias, ritos y rituales Historias y mitos), inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios prestados por el hotel Howard Johnson en la ciudad de Barranquilla, hecho que a su vez es validado a través de la mediana, al prevalecer más del 50% de los sujetos estudiados la opción de respuesta correspondiente a “acuerdo” referenciada en la escala por el número 4. Asimismo, para estas subdimensiones el promedio acumulado de las respuestas correspondientes a cada uno de los indicadores fue de 4 con una desviación de 0,3. (Ver tabla).

Sin embargo, es importante resaltar, que indicadores como la inclusión de variables ambientales en los procesos de gestión del personal y gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional sostuvieron una respuesta marcada a la opción 3, “moderado desacuerdo”, confirmándose también que esta alternativa, aunque en menor porcentaje, prevaleció de la muestra y que por tanto la dimensión superficial en función de la opinión de los agentes encuestados, presenta algunas carencias de estos elementos.

Tabla 2

Nivel superficial de sostenibilidad ambiental corporativa.

<u>ASPECTOS</u>	<u>MEDIA</u>	<u>MEDIANA</u>	<u>MODA</u>	<u>DESVIACION ESTANDAR</u>
<i>Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios.</i>	3,66	4	5	0,251
<i>Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional</i>	3,66	3	3	0,190
<i>Inclusión de variables ambientales en procesos de Gestión del personal</i>	3,61	3	3	0,584

<i>Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental.</i>	4,05	4	3	0,212
<i>Despliegue de recursos para la gestión ambiental.</i>	3,97	4	4	0,321
<i>Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (Ceremonias, ritos y rituales Historias y mitos)</i>	3,58	4	3	0,058
TOTAL	4	4	4	0,3

Nota: Se presentan aspectos del nivel superficial de sostenibilidad. Basada en la encuesta aplicada 2020 Por Meneses (2020)

Se podría concluir que dentro de la organización prevalece una conducta significativamente proambiental o sostenible en los diferentes agentes de la organización, teniendo en cuenta que el Hotel Howard Johnson ha generado un porcentaje alto de compromiso con respecto a establecer objetivos claros y viables en el aspecto ambiental, promoviendo una adecuada comunicación de estos y desplegando los recursos necesarios para ser implementados. Esto puede ser ratificado con las variables 1, 4 y 5 que presentan el más alto grado de satisfacción de los encuestados.

De igual manera los datos obtenidos reafirman lo planteado por Linnenluecke y Russell (2010) y García (2017), con respecto al nivel superficial de sostenibilidad corporativa y la fuerte presencia de un comportamiento proambiental o sostenible de los individuos y los diferentes agentes de la organización, que permite generar transformaciones significativas dentro de la estructura y desempeño del ecosistema. También es evidente que a pesar de ser percibidos fácilmente aún existe dificultad para interiorizar algunos de estos conceptos, teniendo en cuenta el enfoque de cada individuo y su posición adoptada frente a diferentes factores ambientales.

Nivel Basado en Valores

El hotel Howard Johnson de la ciudad de Barranquilla, demuestra la apropiación de valores y creencias en torno a las cuestiones ambientales que soporten los comportamientos previamente descritos, al expresarse que los valores y principios de gestión ambiental están incorporados en los elementos de la filosofía organizacional tales como la visión, misión y

valores corporativos, si bien es cierto que existe un porcentaje con un “moderado desacuerdo” el cual es directamente influenciado por el corto tiempo que lleva en ejecución e implementación. La afirmación realizada se apoya en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, donde la opción de respuesta que predominó fue la 5, moderado acuerdo, evidenciándose la existencia de principios y valores ambientales en las declaraciones de filosofía organizacional, situación que es validada a través de la mediana, al prevalecer en más del 50% de los sujetos estudiados la opción de respuesta 4, acuerdo, con una desviación total de 0,1. (Ver tabla).

Tabla 3

Nivel Basado En Valores de sostenibilidad ambiental corporativa.

<u>ASPECTOS</u>	<u>MEDIA</u>	<u>MEDIANA</u>	<u>MODA</u>	<u>DESVIACION ESTANDAR</u>
<i>Los elementos de la filosofía organizacional contemplan principios y valores de sostenibilidad ambiental.</i>	3,70	4	5	0,000
<i>Metas de gestión ambiental.</i>	3,57	4	3	0,225
<i>Definición de estrategias de sostenibilidad ambiental preventivas y proactivas.</i>	3,60	3	3	0,000
TOTAL	4	4	4	0,1

Nota: se presentan aspectos del nivel superficial de sostenibilidad. Basada en la encuesta aplicada 2020. Por Meneses (2020)

Podemos concluir que la organización objeto de nuestro estudio de caso, comprende la dimensión de valores incluyendo los principios de sostenibilidad al cambio de creencias o valores enfocados de manera profunda con el medio ambiente, definiendo la conducta a seguir de manera formal a través de metas, estrategias filosofías ambientales definidas por la organización Linnenluecke & Russell (2010) Crane (2015), implementación que se ha venido generando recientemente.

Nivel Fundamental de Sostenibilidad

Los participantes de la encuesta confirman la presencia de pensamientos, sentimientos y percepciones con respecto a la gestión del medio ambiente en la organización, que se debaten entre un conjunto de suposiciones positivas sobre los aspectos e iniciativas ambientales, considerándolas como una oportunidad para mejorar los servicios, diferenciarse en el mercado, ser más eficientes y responsables con el medio que rodea su actividad. Lo anterior se confirma en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, donde es posible identificar la opinión de la muestra en dos grandes grupos clasificados de acuerdo a la perspectiva favorable o no del supuesto (percepción, pensamiento y sentimiento), para el caso de las percepciones se observa que las de carácter no tan favorable predominan con la opción de respuesta 3 como principal opinión y respuesta para el 50% frente a las positivas frente a los pensamientos y sentimientos que manifiestan un moderado acuerdo marcado por la opción 4, seleccionada por el 50% de la población restante.

Tabla 4

Nivel Fundamental de sostenibilidad ambiental corporativa.

<u>ASPECTOS</u>	<u>MEDIA</u>	<u>MEDIANA</u>	<u>MODA</u>	<u>DESVIACION ESTANDAR</u>
<i>Percepciones sobre las iniciativas ambientales</i>	3,55	3	3	0,238
<i>Pensamientos sobre las iniciativas ambientales.</i>	3,73	4	4	0,153
<i>Sentimientos hacia las iniciativas ambientales.</i>	3,45	3	4	0,071
TOTAL	4	4	4	0,2

Nota: se presentan aspectos del nivel superficial de sostenibilidad. Basada en la encuesta aplicada 2020. Por Meneses (2020)

Es evidente que conforme a la recopilación de datos en la presente subdimensión y en los niveles basado en valores y superficial soporta los postulados teóricos de Schein (2004) y

Linnenluecke y Russell (2010) quienes señalan que el conjunto de supuestos, percepciones y pensamientos relacionados con los aspectos ambientales inciden de manera determinante en la construcción de valores y conductas , en el caso del Hotel Howard Johnson existe suposiciones básicas favorables y desfavorables sobre la sostenibilidad ambiental, comportamientos que se debaten entre un enfoque preventivo y correctivo de la gestión ambiental y que denotan que a pesar de presentar algunas falencias, están encaminando sus esfuerzo a una mayor apropiación de la cultura organizacional verde.

Conclusiones

Teniendo en cuenta que el objetivo general de esta investigación es la descripción de las dimensiones de sostenibilidad corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Barranquilla, a continuación, se presentan las conclusiones del estudio para las unidades de análisis y demás agentes interesados, basados en los resultados del proceso.

Partiendo desde el análisis de los niveles culturales y su secuencia, es decir la dimensión fundamental, se concluye que dentro de la organización, objeto de nuestro estudio, prevalece una conducta significativamente pro ambiental o sostenible en los diferentes agentes de la organización, teniendo en cuenta que el hotel Howard Johnson ha generado un porcentaje alto de compromiso con respecto a establecer objetivos claros y viables en el aspecto ambiental, desplegando los recursos necesarios para ser implementados. Sin embargo, existe un grado de dificultad para interiorizar algunos de estos conceptos relacionados a la gestión del medio ambiente, teniendo en cuenta el enfoque de cada individuo y su posición adoptada frente a diferentes factores ambientales.

Con respecto a la apropiación de valores y creencias en torno a las cuestiones ambientales en el caso del Hotel Howard Johnson, es notorio la presencia de estas en los elementos de la filosofía organizacional tales como la visión, misión y valores corporativos, aún existen algunas falencias frente a este nivel que se encuentra directamente influenciado por el corto tiempo que lleva en ejecución e implementación.

Con respecto al tercer nivel objeto de nuestro estudio, se confirma la presencia de un conjunto de supuestos, percepciones y pensamientos favorables y otros desfavorables sobre la sostenibilidad ambiental, comportamientos que se debaten entre un enfoque preventivo y

correctivo de la gestión ambiental y que denotan que, a pesar de presentar algunas falencias, están encaminando su esfuerzo a una mayor apropiación de la cultura organizacional verde.

Recomendaciones

Podemos inferir a partir de las conclusiones antes mencionadas que el Hotel Howard Johnson cuenta con muchos aspectos favorables de una cultura organizacional verde, identificando así oportunidades de mejora para una ejecución más efectiva, así como, nuevos desafíos que se pueden ampliar en otras investigaciones con el fin de complementar y contribuir en el desarrollo de estrategias encaminadas a obtener un resultado completamente positivo en todos los actores involucrados y así prevenir retrocesos en el proceso para la sostenibilidad corporativa obtenido actualmente. A continuación, haremos referencia a las recomendaciones pertinentes.

- La gestión sostenible no solo implica un proceso de planificación que define los objetivos, metas, indicadores, responsables y recursos. Es importante establecer conexión entre las áreas encargadas de realizar monitoreo y seguimiento a criterios de sostenibilidad y el área de gestión del personal, lo cual debe permitir fluidez en la transmisión de la información y al mismo tiempo una ejecución consciente.
- Es clara la orientación cultural del Hotel Howard Johnson y el enfoque que rige la gestión de los aspectos ambientales al interior de su sistema, sin embargo, aún falta por asimilar e implementar estrategias orientadas a afianzar conductas, competencias y percepciones de la sostenibilidad ambiental enfocados en las diferentes subculturas coexistentes dentro de la organización.

Referencias

Asociacion Nacional de Instituciones Financieras [ANIF]. (2018). *Gran Encuesta PYME*.

Bogota: Asociacion Nacional de Instituciones Financieras.

Blazquez, M., & Florencia, M. (13 de Diciembre de 2012). *ELSEVIER*. Recuperado el 02 de

Julio de 2019, de

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592312700062?token=DDA71DC7FF948>

F31BE6FC388EBB363B0A7417584AA3C5F36CFC92665A288730551AD90772BBBC

0349ED758651BD2D3ED

Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (8 de Diciembre de 2017). *ELSEVIER*. 353.

Centro De Informacion Turistica De Colombia (CITUR). (Diciembre de 2018). *Centro De*

Informacion Turistica De Colombia (CITUR). Recuperado el 30 de junio de 2019

Cid, A. D., Mendez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigacion, Fundamentos y Metodologia*.

Mexico: PEARSON.

Consejo Mundial de Viajes y Turismo [WTTC]. (2018). *Viajes y Turismo Impacto económico*

2018. América Latina. Consejo Mundial de Viajes y Turismo [WTTC].

Dinero. (12 de octubre de 2018). *Dinero*. Recuperado el 10 de 06 de 2019, de

[https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/ocupacion-hotelera-en-](https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/ocupacion-hotelera-en-colombia-subio-en-octubre-de-2018/265164)

[colombia-subio-en-octubre-de-2018/265164](https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/ocupacion-hotelera-en-colombia-subio-en-octubre-de-2018/265164)

Eccles, R., Miller, K., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainability company. *MIT*

Sloan Management Review, 42-51.

EL Tiempo. (28 de septiembre de 2018). *EL Tiempo.com*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/cifras-de-turismo-en-el-mundo-2018-274694>

Ferrer, J. (31 de julio de 2010). *Metodologia 02*. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

Gomez Bastar, S. (2012). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia De La Investigacion* (Vol. 6). Mexico D.F.: MC Graw Hill Education.

Herrera Santos, C. M. (2005). *Gasto y Desempeño Ambiental Del Sector Privado En Colombia*. Santiago de Chile: Naciones Unidas .

Hoof, B. V. (2005). *Políticas e instrumentos para*. Santiago de Chile: NACIONES UNIDAS (CEPAL).

International Labour Organization [ILO]. (2014). *Sustainable enterprises: Creating more and better jobs*. Ginebra: International Labour Organization (ILO).

Ministerio De Comercio, Industria y Turismo De Colombia (MINCIT). (Noviembre de 2018). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Transparencia y Acceso a la Informacion Publica*. Recuperado el 30 de Junio de 2019, de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/prestadores-de-servicios-turisticos-certificados>

Monje, C. A. (2011). *Metodologia de la Investigacion Cuantitativa y Cualitativa Guia Didactica*. Neiva: Universidad SurColombiana.

Naranjo, J., Jimenez, D., & Sanz, R. (7 de Diciembre de 2011). *ELSEVIER*. Recuperado el 02 de 07 de 2019, de

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1138575811001113?token=2097B7B62FDD0B983A9813E0E56AAD95F87A918351A269605F00DB25CEFD95C1F5CFA05850CE858F4A0BB4CF1BF7A85C>

Navarrete, B. (2011). La gestión sostenible y su comunicación en el sector hotelero de la. *Prisma Social*, 1-32.

Olivares, R. (Octubre de 2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, págs. 72-91.

Ortiz, A. I. (3 de marzo de 2013). Gestion ambiental en pymes industriales. *Interciencia*, 38, 179.

Palacios, P. (02 de Octubre de 2013). *Corresponsables ObsevaRSE Fundacion*. Recuperado el 02 de 07 de 2019, de <http://mexico.corresponsables.com/actualidad/la-sustentabilidad-y-la-responsabilidad-social-inciden-y-transforman-nuestra-cultura-orga>

Palacios, P. (s.f.). *Corresponsables* .

Parker, C. R. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental. *Environment and Planning C Government and Policy*.

Portafolio. (7 de Febrero de 2019). *Portafolio*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de <https://www.portafolio.co/negocios/ocupacion-hotelera-en-2018-fue-una-de-las-mas-altas-en-la-ultima-decada-526130>

Turismo a Tiempo. (29 de abril de 2016). *Turismo a Tiempo Revista Virtual de Turismo*. Obtenido de <http://turismoatiempo.com/29-de-abril-de-2016/pagina-2>

varga, a. (2018). La Solidez del Negocio Hotelero en Europa, En Cifras. *Hosteltour*, 1.

Anexos

Apreciado Señor (a)
Cordial Saludo,

Como requisito para finalizar la formación y optar al título de profesional en Administración de empresas de la Universidad de la Costa (CUC), haciendo una contribución a la gestión empresarial, se está realizando una investigación titulada: “Cultura Organizacional verde en el caso del Hotel Howard Johnson (Barranquilla-Atlántico).

En el mencionado proyecto, se contempla en organizaciones hoteleras, para de esta manera generar conclusiones en torno al estado de esta forma de cultura orientada a la sostenibilidad que le permitan al hotel implementar estrategias para el fortalecimiento de sus procesos de sostenibilidad, entre estos el relacionado con la Norma Técnica de sostenibilidad 002 (NTS 002). Con el fin de dar cumplimiento al objetivo trazado, es de vital importancia su participación a través del diligenciamiento del presente instrumento diseñado para funcionarios de alta dirección, el cual se encuentra estructurado en dos partes, la primera correspondiente a información general de la organización y la persona encuestada (la cual fue diligenciada previamente por usted) y la segunda relacionada con las respectivas dimensiones.

Cabe resaltar que los resultados obtenidos a través de esta intervención solo serán utilizados para los fines científicos propuestos en el marco de la investigación los cuales fueron expresados anteriormente y serán procesados de manera generalizada y anónima. La información que usted nos proporcione es de gran importancia razón por la cual se agradece la mayor objetividad.

Estaré atenta ante cualquier duda con respecto a la investigación y a su disposición para socializar los resultados que de ella se deriven con el ánimo de realizar un aporte en materia sostenibilidad a la organización que usted representa.

Agradeciendo de antemano toda su colaboración.

Diana Patricia Meneses Martinez

Estudiante Programa de Administración de Empresas

Movil. 3152385961

Correo Electrónico: dianameneses22@hotmail.com

Martha Alexandra García Samper

Tutor

Profesor Tiempo Completo

Investigador Activo del Grupo Administración Social

Movil 301 240 58 28

Correo Electrónico: mgarcia20@cuc.edu.co

CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL VERDE

PERFIL GERENCIAL

Fuente. García, M (2017)

PARTE II: DIMENSIONES DE SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA.

DIMENSIÓN SUPERFICIAL

A continuación, usted encontrara un conjunto de afirmaciones con seis opciones de respuesta que medirán su grado de conformidad con relación a la forma como desde los procesos estratégicos se realiza la gestión sostenible (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD). se solicita su valoración, seleccionando con una (x) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	AFIRMACIONES	TA	MA	A	MD	D	TD
1	Se ha formulado y documentado una política de sostenibilidad que incluye un compromiso publico con relación a los aspectos ambientales, socioculturales y económicos que intervienen en la producción y prestación del servicio de Alojamiento y hospedaje.	6	5	4	3	2	1
2.	La política de sostenibilidad ha sido comunicada y se encuentra disponible para la consulta de empleados, clientes y huéspedes a través de diferentes medios	6	5	4	3	2	1
	¿Cuales?	6	5	4	3	2	1
3	Se han identificado los aspectos e impactos en los procesos de producción y prestación del servicio.	6	5	4	3	2	1
4	Se han definido objetivos claros, viables y orientados a la gestión de los aspectos ambiental, económico y sociocultural generados en los procesos de producción y prestación de servicio.	6	5	4	3	2	1
5	Se han priorizado los aspectos e impactos ambientales, socioculturales y economicos relacionados con la producción y prestación del servicio	6	5	4	3	2	1
6	Se han definido mecanismos para identificar, aplicar y realizar seguimiento periodicamente a la legislacion relacionada con los aspectos ambiental, económico y sociocultural.	6	5	4	3	2	1
7	Se han diseñado programas de sostenibilidad que contemplen los objetivos, actividades, metas, recursos, responsables, tiempos e indicadores para atender los aspectos e impactos priorizados por la organización.	6	5	4	3	2	1
9	Se han diseñado mecanismos para hacer control y seguimiento a los programas de gestión para la sostenibilidad	6	5	4	3	2	1

10	Se ha definido un sistema documental que facilite la ubicación, manejo y verificación de los procesos para y la gestión de la sostenibilidad.	6	5	4	3	2	1
11	Se dispone de un manual que oriente la implementación y seguimiento a la gestión para la sostenibilidad	6	5	4	3	2	1
12	Se dispone de procedimientos con el paso a paso de procesos específicos de gestión para la sostenibilidad	6	5	4	3	2	1
13	Se han planteado acciones y estrategias para el mejoramiento continuo de la gestión sostenible en la organización	6	5	4	3	2	1
14	Se han implementado acciones y estrategias para el mejoramiento continuo de la gestión sostenible en la organización	6	5	4	3	2	1
15	El hotel participa en programas de mejora ambiental de su comunidad u otras regiones del país.	6	5	4	3	2	1
16	El hotel participa en programas de mejora sociocultural de su comunidad u otras regiones del país	6	5	4	3	2	1
17	El hotel participa en programas de mejoramiento económico de su comunidad de influencia.	6	5	4	3	2	1
18	El hotel desarrolla acciones de prevención del comercio sexual de menores en su comunidad o zona de influencia.	6	5	4	3	2	1
19	El hotel desarrolla acciones de prevención del trabajo infantil en su comunidad cercana,	6	5	4	3	2	1
20	El hotel respalda programas de seguridad turística que se estén desarrollando en el Departamento, Región o País	6	5	4	3	2	1



Figura 1. Cadena de valor de la actividad hotelera.
 Fuente. Elaboración propia con base en García, García y Cabello (2017)

21. A continuación, usted encontrara una serie de requisitos de gestión ambiental en el marco de la sostenibilidad. Se solicita valorar la incorporación de estos componentes en el diseño de los procesos misionales y de apoyo de la organización (ver figura), seleccionando con una (X) en la escala de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD	TA	MA	A	MD	D	TD
21.1	Acciones de sensibilización que promuevan en clientes, huéspedes y empleados comportamientos responsables orientados al disfrute y protección de las áreas naturales, flora y fauna del destino.	6	5	4	3	2	1
21.2.	Directrices/lineamientos para el uso eficiente de agua	6	5	4	3	2	1
21.3.	Directrices para el uso eficiente de la energía	6	5	4	3	2	1
21.4.	Directrices para el consumo eficiente y responsable de productos	6	5	4	3	2	1
21.5.	Directrices para el manejo integral de residuos sólidos.	6	5	4	3	2	1
21.6.	Directrices para el manejo de la contaminación Atmosférica, auditiva y visual	6	5	4	3	2	1

22. A continuación, usted encontrara una serie de requisitos de gestión sociocultural en el marco de la sostenibilidad. Se solicita valorar la incorporación de estos componentes en el diseño de los procesos misionales y de apoyo de la organización (ver figura), seleccionando con una (X) en la escala de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A),

3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	REQUISITOS	TA	MA	A	MD	D	TD
22.1	Acciones de sensibilización que promuevan en clientes, huéspedes y empleados comportamientos responsables orientados a la conservación y buen uso del patrimonio cultural.	6	5	4	3	2	1
22.2	Lineamientos para la prevención del tráfico ilícito de bienes culturales-	6	5	4	3	2	1
22.3	Lineamientos para promover las tradiciones culturales	6	5	4	3	2	1
22.4	Acciones de sensibilización dirigidas a clientes, huéspedes y empleados que desestimen y permitan prevenir el comercio sexual y el trabajo infantil en la comunidad local.	6	5	4	3	2	1
22.5	Se han incorporado estrategias que estimulen entre los clientes huéspedes y empleados el cuidado y preservación de bienes culturales o de importancia para el patrimonio en el contexto local, regional o nacional	6	5	4	3	2	1
22.6	Lineamientos para garantizar que la publicidad emitida no impacte negativamente el patrimonio cultural.	6	5	4	3	2	1

23. A continuación, usted encontrará una serie de requisitos de gestión económica en el marco de la sostenibilidad. Se solicita valorar la incorporación de estos componentes en el diseño de los procesos misionales y de apoyo de la organización (ver figura), seleccionando con una (X) en la escala de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	PROCESOS	TA	MA	A	MD	D	TD
23.1	Lineamientos para la contratación de personas de la zona de influencia en los niveles operativos, tácticos o gerenciales.						
23.2.	Estrategias para promover la adquisición bajo condiciones de comercio justo. de elementos y servicios culturales producidos en el contexto local, regional o nacional.	6	5	4	3	2	1
23.3.	Estrategias para promover la adquisición de bienes y servicios producidos por las comunidades locales.	6	5	4	3	2	1
23.4.	Lineamientos para garantizar la seguridad de clientes, huéspedes y empleados en las instalaciones y durante la prestación de los servicios	6	5	4	3	2	1
23.5	Requisitos legales de sostenibilidad						

A continuación, usted encontrará un conjunto de afirmaciones con seis opciones de respuesta que medirán su grado de conformidad con relación a una serie de aspectos (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD). se solicita su valoración, seleccionando con una (x) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	AFIRMACIONES	TA	MA	A	MD	D	TD
24.	Se ha distribuido en la estructura organizacional la responsabilidad y autoridad que permita la implementación, seguimiento y mejoramiento de los programas de sostenibilidad						
25.	Se ha definido un cargo orientado a gestionar la sostenibilidad en la organización.						
26.	¿Cuál?						
27.	Los informes de gestión incluyen información sobre el desempeño ambiental, económico y social de la empresa.						
28.	La organización difunde ante sus principales públicos los valores que orientan su gestión del medio ambiente.						

29	Los recursos tecnológicos (equipos, instalaciones eléctricas, sanitarias) disponibles contribuyen al uso eficiente de los recursos naturales durante el desarrollo de los procesos.						
30.	La organización destina parte de su presupuesto en realizar mejoras a la planta física que permitan hacer un mejor uso de los recursos y mantener su infraestructura						
31	La organización ha planeado la ejecución de adecuaciones de planta física en los próximos cinco años que faciliten el ahorro de los recursos naturales.						
32	Las iniciativas de gestión ambiental son percibidas como un gasto necesario para el cumplimiento de normas de sostenibilidad ambiental.						

VALORES PARA EL TURISMO SOSTENIBLE	DEFINICION
Hospitalidad	Trato amable y respetuoso, que busca transmitir información clara a través de la idiosincrasia local y el amor al patrimonio natural
Eficiencia	Garantizar la satisfacción tanto de turistas como de la población local haciendo uso racional de los recursos culturales y naturales autóctonos
Racionalidad ambiental	Acciones positivas en aras de preservar la geodiversidad y diversidad biológica a través de la eficiencia en el uso de los recursos naturales, disminución del impacto ambiental negativo y consumo y manejo idóneo de los residuos.
Responsabilidad	Proceder al cumplimiento de las obligaciones en los ámbitos ambiental, económico y social, previendo impactos negativos que puede ocasionar el turismo.
Imparcialidad	Asumir una posición objetiva y de equidad apropiándose del saber popular, tradiciones y costumbres
respeto de los valores culturales	Preservar e incentivar la integridad patrimonial local.
Calidad	Alto nivel de satisfacción de los visitantes y sus necesidades de acuerdo sus percepciones, a través del mejoramiento constante de una amplia oferta de servicios que garantice y el rescate, conservación y mejoramiento de los recursos culturales y naturales
Participación	Propiciar espacios de intervención donde se debatan soluciones sobre los problemas que impidan la implementación del modelo de turismo sostenible integrando a todos los implicados

Figura 2. Valores para el turismo sostenible.
Elaboración propia con base en Ortiz y Camargo (2010).

DIMENSIÓN BASADA EN VALORES

24. En el presente bloque de preguntas usted encontrara una serie de principios/ valores para la gestión sostenible (Ver figura). Se solicita valorar su incorporación en la declaración de principios/valores corporativos del hotel, seleccionando con una (X) en la escala de

conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	PRINCIPIOS/VALORES	TA	MA	A	MD	D	TD
24.1	Hospitalidad	6	5	4	3	2	1
24.2	Eficiencia	6	5	4	3	2	1
24.3	racionalidad ambiental	6	5	4	3	2	1
24.4	Responsabilidad	6	5	4	3	2	1
24.5	Imparcialidad	6	5	4	3	2	1
24.6	respeto de los valores culturales	6	5	4	3	2	1
24.7	Calidad	6	5	4	3	2	1
24.8	Participación	6	5	4	3	2	1

25. En el presente bloque de preguntas usted encontrara una serie de principios/ valores para la gestión sostenible (Ver figura). Se solicita valorar su incorporación en las declaraciones de Misión y visión del hotel, seleccionando con una (X) en la escala de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	PRINCIPIOS	TA	MA	A	MD	D	TD
25.1.	Hospitalidad	6	5	4	3	2	1
25.2.	Eficiencia	6	5	4	3	2	1
25.3.	Racionalidad ambiental	6	5	4	3	2	1
25.4.	Responsabilidad	6	5	4	3	2	1
25.5.	Imparcialidad	6	5	4	3	2	1
25.6.	Respeto de los valores culturales	6	5	4	3	2	1
25.7.	Calidad	6	5	4	3	2	1
25.8.	Participación	6	5	4	3	2	1

26. En el presente bloque de preguntas usted encontrara una serie de principios/ valores para la gestión sostenible (Ver figura). Se solicita valorar su incorporación en los objetivos y metas del hotel, seleccionando con una (X) en la escala de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	PRINCIPIOS/VALORES	TA	MA	A	MD	D	TD
26.1.	Hospitalidad	6	5	4	3	2	1

26.2.	Eficiencia	6	5	4	3	2	1
26.3.	racionalidad ambiental	6	5	4	3	2	1
26.4.	Responsabilidad	6	5	4	3	2	1
26.5	Imparcialidad	6	5	4	3	2	1
26.6	respeto de los valores culturales	6	5	4	3	2	1
26.7	Calidad	6	5	4	3	2	1
26.8	Participación	6	5	4	3	2	1

27. En el presente bloque de preguntas usted encontrara una serie de principios/ valores para la gestión sostenible (Ver figura). Se solicita valorar su incorporación en las estrategias de alta dirección del hotel, seleccionando con una (X) en la escala de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	PRINCIPIOS/VALORES	TA	MA	A	MD	D	TD
27.1.	Hospitalidad	6	5	4	3	2	1
27.2.	Eficiencia	6	5	4	3	2	1
27.3.	racionalidad ambiental	6	5	4	3	2	1
27.4.	Responsabilidad	6	5	4	3	2	1

27.5	Imparcialidad	6	5	4	3	2	1
27.6	respeto de los valores culturales	6	5	4	3	2	1
27.7	Calidad	6	5	4	3	2	1
27.8	Participación	6	5	4	3	2	1

DIMENSION FUNDAMENTAL.

A continuación, usted encontrará un conjunto de afirmaciones con seis opciones de respuesta que medirán su grado de conformidad con relación a ciertos aspectos (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD). se solicita su valoración, seleccionando con una (x) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	AFIRMACIONES	TA	MA	A	MD	D	TD
28	La alta dirección considera que el desarrollo organizacional orientado a la sostenibilidad requiere la democratización del trabajo mediante la participación del trabajador en las decisiones de cambio que involucren la labor que este desarrolla.	6	5	4	3	2	1
29	La alta dirección reconoce la importancia de empoderar a la comunidad como parte interesada en la búsqueda de la sostenibilidad corporativa	6	5	4	3	2	1

A continuación, usted encontrará una serie de principios básicos para el desarrollo de una cultura de sostenibilidad. SE SOLICITA VALORAR EL FOMENTO DE ESTOS COMPONENTES POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN DE MANERA TEÓRICA Y PRÁCTICA, seleccionando con una (X) en la escala de conformidad 6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2

Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	AFIRMACIONES	TA	MA	A	MD	D	TD
30.	El valor que tiene la naturaleza para el desarrollo humano, ambiental y organizacional.	6	5	4	3	2	1
31	La importancia de la naturaleza para la continuidad de las actividades humanas	6	5	4	3	2	1
32	El pensamiento del ambiente como un sistema socioecologico del cual hace parte y depende.	6	5	4	3	2	1
33	Un sentimiento de respeto a todas las formas de vida.	6	5	4	3	2	1
34	Un concepto de naturaleza como modelo para el diseño de procesos y servicios en la organización	6	5	4	3	2	1
35	Un sentimiento de respeto a la diversidad natural y social	6	5	4	3	2	1
36	Un estilo de pensamiento donde es importante mantener un equilibrio dinamico entre la organización y el ambiente natural	6	5	4	3	2	1
37	Un sentido de cooperación para garantizar un desempeño dinamico y equilibrado entre el sistema organizacional y el natural.	6	5	4	3	2	1
38	Un concepto de planeta como comunidad	6	5	4	3	2	1
39.	El sentido de pertenencia a la tierra como comunidad	6	5	4	3	2	1
30.	La conservacion del medioambiente como manifestacion de cuidado propio	6	5	4	3	2	1
	¿A traves de que medios se han fomentado estos principios?	6	5	4	3	2	1

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración ;