



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

**Bases de un Modelo de Ciudadanía Organizacional a partir de la  
Responsabilidad Social Corporativa en Empresas Polar C.A.**

Realizado por:

**Guillén Grossmann, María Alejandra  
Pulido Carpio, María Gabriela**

Profesor guía:

**Maldonado Contreras, Víctor**

#### RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por su apoyo y cariño incondicional quienes me enseñaron el valor de la vida y el trabajo y me han acompañado en todo momento.

A mi compañera, Gaby Pulido, por haber tenido la suerte de haber compartido con ella el reto que este proyecto representa en nuestra carrera y por todos los momentos que compartimos durante este año para lograr con éxito la meta final.

A Victor Maldonado, por haber aceptado ser nuestro tutor, por todo su tiempo y dedicación en este proyecto.

**María Alejandra Guillén Grossmann**

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanas que con su amor incondicional me apoyan y alientan en todos los proyectos de vida que he afrontado. Gracias por enseñarme a apreciar el valor de la familia.

A Danielito porque con su alegría y sonrisa impulsa a toda la familia.

A mi compañera de tesis, María Ale, por haber tenido la suerte de asumir junto a ella este reto, y compartir muchos momentos satisfactorios en la realización del proyecto.

A Antonio por su apoyo y amor incondicional y por alentarme siempre en la realización de este proyecto. Gracias por la paciencia.

A mis amigas Ana, Clari, Ido y Meche por todos los momentos especiales que acompañaron estos cinco años de carrera, y hacer de la universidad algo especial. Gracias por todos los cuentos.

Al Profesor Víctor Maldonado por aceptar ser nuestro tutor, y estar ahí para llegar siempre a la conclusión más pertinente. Gracias por el apoyo Profe.

**María Gabriela Pulido Carpio**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y la Virgen por guiarnos en todo momento en el transcurso de nuestra carrera y en la elaboración de este proyecto.

A nuestros familiares quienes nos acompañaron y apoyaron durante estos cinco años, porque son un ejemplo de constancia y éxito para la vida.

A Victor Maldonado, profesor de la carrera y tutor de este proyecto, por su apoyo durante estos años. Sus conocimientos y experiencia nos guiaron hasta en el último detalle para poder concluir con éxito este proyecto.

A Empresas Polar C.A, por habernos permitido realizar la investigación en sus instalaciones, gracias por el apoyo y la confianza que nos dieron. Nos demostraron una vez más que son un ejemplo y modelo a seguir para cualquier empresa en Venezuela.

**María Alejandra Guillén**

**María Gabriela Pulido**

## RESUMEN

Uno de los objetivos en las organizaciones es generar valor agregado, permitiendo generar mayor desempeño y desarrollo del compromiso excepcional del trabajador con la misma, en la actualidad la responsabilidad social corporativa ha permitido reforzar estos comportamientos a través de la promoción de las relaciones humanas y sociales. A su vez las empresas no sólo tienen responsabilidad ligada al desempeño económico, los poderes económicos y sociales internos deben ser equilibrados, es por esto que las organizaciones asumen el impacto en los empleados y el medio ambiente para así no alterar el equilibrio. (Brenson, 1996). Es a partir de la responsabilidad social corporativa que se ha generado la trascendencia al desarrollo de la ciudadanía organizacional, donde los trabajadores son considerados ciudadanos de un país con deberes y derechos que deben ser cumplidos y respetados. En la actualidad la implementación de la ciudadanía organizacional resulta un enfoque novedoso, en búsqueda de reforzar los comportamientos de ciudadanía organizacional propuestos por los diversos estudios en la materia que serán expuestos en el desarrollo de la investigación. El presente estudio servirá para conocer sobre las prácticas de responsabilidad social corporativa aplicadas actualmente en Empresas Polar C.A, para lo cual se utilizará un diseño experimental de tipo exploratorio-descriptivo con la finalidad de abordar un problema que ha sido poco estudiado y caracterizar una situación concreta; razón por la cual el objetivo principal de la presente investigación es diagnosticar la percepción de ciudadanía organizacional y las prácticas de responsabilidad social corporativa a través de la visión, experiencias y conocimientos de profesionales en el área que permitan construir las bases para una propuesta que refuerce los comportamientos de ciudadanía organizacional de los empleados de Empresas Polar C.A.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
RESUMEN.....	v
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
CAPÍTULO II: OBJETIVOS .....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....	15
I.    Responsabilidad Social .....	15
Evolución Histórica.....	15
Responsabilidad Social Empresarial .....	17
Responsabilidad Social Corporativa .....	18
II.   Ciudadanía Organizacional .....	19
III.  Marco Institucional .....	25
A.  Empresas Polar, C.A. ....	25
B.  Fundación Empresas Polar .....	27
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....	30
I.    Diseño de la Investigación .....	30
II.   Nivel de la investigación.....	31
III.  Población, Unidad de Análisis y Muestra .....	32
IV.   Variables: definición conceptual y operacionalización.....	34

i. Dimensiones de la variable: .....	35
ii. Sub-dimensiones de la variable:.....	35
V. Técnicas para la recolección y análisis de información .....	36
VI. Factibilidad del estudio .....	39
CAPITULO V: PRESENTACIÓN, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	40
<i>ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS POLAR C.A.</i> ..	43
<i>VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE RSC</i> .....	46
<i>BASES PARA REFORZAR LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL</i>	47
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	58
Anexo A .....	58
Anexo B .....	60
Anexo C .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### **TABLAS**

Tabla 1. Escala Likert.....	38
Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad.....	40

### **FIGURAS**

Figura 1. Puntajes promedios por dimensiones .....	41
Figura 2. Estrategia de los negocios .....	44

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El paso de la persona en la organización a través del tratamiento de los problemas, supone la existencia de un contrato social implícito entre la sociedad y la empresa, en la cual ésta última tiene obligaciones con respecto a la población elaborando su política a conciencia de que tiene que rendir cuentas ante la misma. (Martínez, 2005)

El compromiso de la empresa según Benedicte (2004), de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida, ha representado la responsabilidad social empresarial. Este compromiso se ha ido fortaleciendo desde la época de los años sesenta, descrita por Martínez (2005) como el período de expansión sobre las obligaciones de las empresas hacia los diversos grupos sociales, el desarrollo humano y el crecimiento económico.

La responsabilidad social corporativa se relaciona con temas que ya han sido definidos a partir de estándares aceptados internacionalmente (derechos humanos y laborales), otros en cambio más nuevos, se encuentran en proceso de desarrollo de sus propios indicadores y estándares que les permita ser evaluados (governabilidad, medio ambiente, etc.) La RSC ha pasado a ser un elemento asociado estrictamente a filantropía central de la estrategia empresarial tendiente a la construcción de una nueva cultura corporativa. (Núñez, 2003). La comprensión del cambio filantrópico hacia el centro de estrategia para la cultura organizacional es importante para así desarrollar los diferentes aspectos influyentes que resultan de esta práctica para la comprensión del giro del nuevo enfoque de la responsabilidad social corporativa.

Entendiendo la responsabilidad social como una actividad inherente a la empresa, que busca el bienestar social de las comunidades adyacentes a las operaciones, los trabajadores y la sociedad en general, se llega a la comprensión que la empresa más allá de generar productos

y traer beneficios económicos, es una institución social que tiene responsabilidades tales como contribuir a través del impacto social. (Contreras, M. y Pérez, A. 2004)

En el desarrollo de la responsabilidad social se han expuesto tradicionalmente dos dimensiones relevantes que según Juan Felipe Cajiga (2007) explican como el alcance de la organización en relación con las distintas necesidades y expectativas de sus integrantes interactúan constantemente para la promoción y alcance de los objetivos comunes.

Entre estas dimensiones se encuentran la dimensión externa, la cual lejos de circunscribirse al perímetro de las empresas, la responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. (Comisión Europea de Responsabilidad Social Corporativa, 2002).

En el desarrollo de las relaciones industriales y enfocándonos en lo colaboradores dentro de la empresa, El Libro Verde de la Comisión Europea, señala una sub división de la dimensión interna. En primer lugar se encuentra la dimensión social interna orientada a las prácticas que afectan principalmente a los trabajadores, y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio. (Comisión Europea de Responsabilidad Social Corporativa, 2002)

Por su parte a través de la dimensión económica interna, la responsabilidad va dirigida a la reproducción y administración del valor agregado entre colaboradores y accionistas, tomando en cuenta las condiciones del mercado junto con la equidad y la justicia, esperando de esta dimensión la mayor sustentabilidad posible de la organización.

El desarrollo de la dimensión interna y externa de la empresa permiten establecer estrategias de acción específicas adecuadas a cada organización, basadas en la influencia del contexto corporativo a fin de realizar proyectos a nivel individual de manera que se permita contribuir con los empleados de la organización haciendo de sus metas similares a las de la misma.

Es de esta forma que puede afirmarse que ser socialmente responsable significa ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. (Comisión Europea de Responsabilidad Social Corporativa, 2002)

A raíz de esto, la investigación tiene como finalidad construir las bases para una futura propuesta que refuerce los comportamientos de ciudadanía organizacional a partir de la responsabilidad social interna, que responda a sus necesidades y expectativas enfocándose en la propuesta de ciudadanía organizacional como una perspectiva novedosa en el área de responsabilidad social interna, debido a que atiende aspectos diferentes y percibe a los empleados de la organización como ciudadanos de un país, por lo tanto en la medida en que estos se sientan más identificados con la empresa retribuirán con su participación positiva para el progreso de la misma.

Desde los últimos diez años, dentro del marco de la responsabilidad social corporativa se ha desarrollado la propuesta de ciudadanía organizacional. Las empresas cumplen un papel en la sociedad que no solo trasciende el mero interés económico, de esta forma es preciso comprender el significado de los impactos generados por su cadena de valores. (Núñez, 2003)

En el mismo sentido, la ciudadanía organizacional comprende el comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del empleado pero que, de todas maneras, promueve el funcionamiento eficaz de la organización siendo éste el campo de estudio en que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta de la organización. En concreto, el comportamiento organizacional se enfoca en cómo mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la ciudadanía y la satisfacción de los empleados. (Robbins, 2004)

Es por esto que Robbins (2004) reconoce la necesidad que tienen las organizaciones de beneficiarse con empleados que hagan más que cumplir sus deberes usuales y que tengan un desempeño que supere lo que se espera. En el dinámico lugar de trabajo actual, donde las tareas se asignan cada vez más a equipos y la flexibilidad es crucial, las organizaciones necesitan empleados que practiquen conductas de “buena ciudadanía” o pro-rol, como hacer comentarios constructivos sobre su grupo y la organización, ayudar a los otros miembros del grupo, ofrecerse como voluntarios para actividades que no conciernen al trabajo, evitar

conflictos innecesarios, tratar con cuidado las propiedades de la organización, respetar el espíritu y la letra de reglas y normas, y tolerar con buen ánimo las ocasionales imposiciones y fastidios que trae el trabajo.

Por el contrario se consideran prácticas anti-rol, aquellas que dificultan el desempeño de los colaboradores en la empresa como las conductas de cumplimiento estricto, negligencia, robo, acoso, amenazas a otras personas y causar daños materiales. (Ares Parra & Gómez Gómez, s/f)

En el mismo orden de ideas para profundizar en el fundamento de las conductas de ciudadanía organizacional y fomentar su aparición, se han estudiado tanto variables de personalidad como situacionales. Los resultados manejados por Ares Parra & Gómez Gómez, (s/f) muestran que las actitudes laborales se presentan como robustos predictores de las conductas de ciudadanía organizacional.

Para resumir, según los autores citados, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la misma.

Es así como a través del desarrollo de la responsabilidad social corporativa y los comportamientos de ciudadanía organizacional pueden concretar el desarrollo de un adecuado funcionamiento interno de la organización.

De manera simultánea, en orden a lo anterior expuesto, puede afirmarse que en la medida que la organización ofrezca oportunidades tanto de crecimiento personal como profesional a través de la responsabilidad social interna respondiendo a las necesidades y expectativas de sus trabajadores, éstos desarrollarán comportamientos de ciudadanía organizacional ligados a un mayor sentimiento de afinidad, responsabilidad y compromiso con la empresa.

Todo lo anteriormente planteado nos lleva a formular la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo las prácticas de responsabilidad social corporativa y la percepción de ciudadanía organizacional de los empleados de Empresas Polar C.A contribuyen a la**

**construcción de las bases de una propuesta que refuerce los comportamientos de ciudadanía organizacional?**

## **CAPÍTULO II: OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diagnosticar la percepción de ciudadanía organizacional y las prácticas de responsabilidad social corporativa a través de la visión, experiencias y conocimientos de profesionales en el área que permitan construir las bases para una propuesta que refuerce los comportamientos de ciudadanía organizacional de los empleados de Empresas Polar C.A.

### **Objetivos Específicos**

1. Conocer la visión, conocimientos y experiencias de los profesionales en el área de responsabilidad social corporativa de Empresas Polar C.A. que permitan diseñar las bases de un modelo de ciudadanía organizacional.
2. Medir los comportamientos de ciudadanía organizacional en Empresas Polar C.A que permitan diseñar las bases de un modelo de ciudadanía organizacional.
3. Diseñar las bases de un modelo enfocado en la propuesta de ciudadanía organizacional, que maximice el valor agregado considerando los intereses de todos los colaboradores en Empresas Polar C.A.

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

El desarrollo del siguiente capítulo se enmarcará en la presentación de diferentes teorías y conceptos que permitirán el sustento clave del trabajo de investigación, el cuerpo del marco teórico se encuentra compuesto por la evolución histórica de ambos temas centrales de la investigación, diversas dimensiones, estructuras y conceptos de relevante importancia en los temas centrales de responsabilidad social corporativa y ciudadanía organizacional.

### **I. Responsabilidad Social**

#### **Evolución Histórica**

El término de responsabilidad social comienza a desarrollarse a partir de los años cincuenta. Estos planteamientos predominaban en el ámbito religioso buscando aplicar dichos aspectos morales al mundo empresarial y de los negocios. A finales de la década de los cincuenta, y durante la década de los sesenta se comienza a percibir el desarrollo de la doctrina social de la iglesia y de las reflexiones teológicas sobre las realidades terrenales y el mundo del trabajo. Martínez (2005)

A raíz de la guerra de Vietnam, Martínez (2005) señala la creciente movilización contra aquello que identifica a la cultura norteamericana surgiendo un cuestionamiento de las actividades de las empresas a partir de las consecuencias sociales de sus actuaciones, criticando el carácter imperialista de las empresas norteamericanas en los países del tercer mundo, haciendo referencia a las consecuencia ecológicas del desarrollo industrial y al consumismo como estilo de vida. Dichas preocupaciones por las consecuencias sociales de las actuaciones empresariales llevaron a la formulación de la Responsabilidad Social de la empresa, más allá de los intereses individualistas de los propietarios y directivos.

Uno de los cambios más relevantes, según Martínez (2005) tiene que ver con el paso de la persona a la organización en el tratamiento de los problemas, suponiendo así la existencia de un contrato social implícito entre la sociedad y la empresa, en la cual ésta última tiene obligaciones con respecto a la sociedad y tiene que elaborar su política a conciencia de que tiene que rendir cuentas ante la misma.

La época de los años sesenta descrita por Martínez (2005) en el Marco Ético de la Responsabilidad Social fue un período de expansión sobre las obligaciones de las empresas hacia los diversos grupos sociales, el desarrollo humano y el crecimiento económico.

En América Latina la relación entre la empresa y la sociedad no es ajena a la historia de los conflictos sociales e inestabilidad política y económica que ha caracterizado a la región. En ocasiones la empresa ha mostrado una conducta egoísta, buscando progresar sin tomar en cuenta su entorno. Sin embargo en países como Venezuela, cuyo Gobierno cuestiona frontalmente el sistema empresarial capitalista, invitan a la reflexión sobre el contrato que la empresa debe mantener con la sociedad. (Francés, Gómez Samper, & González, 2008)

Como se ha venido explicando, la responsabilidad social empresarial no llegó con el siglo XXI. Los autores Francés, Gómez Samper, & González (2008) exponen que sesenta años atrás, diversas empresas venezolanas antecedieron a las multinacionales en la práctica de auspiciar inversiones de orden social, que no fueron mantenidas en el tiempo. Por décadas, empresas petroleras y de minería que operaban en zonas aisladas proporcionaban servicios de salud, educación y de aseo, los cuales posteriormente, y a medida que la población crecía y se estructuraba el gobierno local, fueron transferidas a las gobernaciones y los municipios. Del mismo modo, empresas de menor tamaño han contribuido al sostenimiento de obras benéficas en las zonas en las cuales operan. Asimismo, en centros urbanos pequeños y en los mismos barrios donde habita población de bajos recursos, los dueños de comercios han auspiciado por años la adquisición de artículos y uniformes para la práctica de deporte por parte de equipos locales, y también han contribuido a recolectas para sortear emergencias sufridas por algún vecino. De modo que la responsabilidad social no es algo nuevo.

En la sociedad contemporánea la actividad económica se realiza dentro del marco de la organización de las empresas, lo cual quiere decir que la ética empresarial no puede ser tratada

en términos individuales ya que ante todo, es una ética de dimensión colectiva que va más allá de las voluntades individuales. Martínez (2005)

Toda empresa tiene el deber de generar beneficios, pues sólo así asegura su futuro. Cuando crea valor mediante la colocación en el mercado de un buen producto o un servicio de calidad, también contribuye a satisfacer necesidades de los consumidores, reproduce el capital de sus accionistas, remunera mejor a sus trabajadores y amplía las oportunidades de empleo. (Francés, Gómez Samper, & González, 2008)

En el mismo orden de ideas Francés, Gómez Samper, & González (2008) plantean la situación actual de la empresa como una forma de organización capaz de reunir personas, máquinas, recursos naturales, tecnología, capital y materiales, combinándolos para crear una actividad productiva. Las empresas se convierten en organismos sociales que desarrollan su propia cultura y logran que las personas se identifiquen con ellas de manera duradera.

En el siglo XXI la responsabilidad social, en el sentido tradicional, no basta. Cada vez más, los clientes y trabajadores, comunidades y Gobiernos exigirán compromiso social. No es suficiente que las empresas eviten causar daño y realicen obras sociales. El compromiso social debe ser parte intrínseca de la estrategia y la gestión de la empresa, para que esta sea percibida como parte de la solución de los problemas del mundo y no como parte de esos problemas. Sólo así estará asegurada su supervivencia a largo plazo. (Francés, Gómez Samper, & González, 2008)

### **Responsabilidad Social Empresarial**

De acuerdo a lo expuesto en el Libro Verde de la Comisión Europea (2002) ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto

directo en la productividad. Abriendo una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

Dentro de la responsabilidad social se encuentran inmersas diversas dimensiones que definen su ámbito de aplicación. Entre estas dimensiones se encuentra la dimensión externa, la cual lejos de circunscribirse al perímetro de las empresas, la responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. (Comisión Europea de Responsabilidad Social Corporativa, 2002).

La responsabilidad social corporativa responde directamente a la dimensión interna atendiendo las prácticas responsables en lo social que afectan en primer lugar a los trabajadores refiriéndose a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio.

### **Responsabilidad Social Corporativa**

La Responsabilidad Social Corporativa debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. (Cajiga, 2007).

En el desarrollo de las relaciones industriales y enfocándonos en los colaboradores dentro de la empresa, Cajiga (2007), señala una subdivisión de la dimensión interna. En primer lugar se encuentra la dimensión social interna implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

Por su parte a través de la dimensión económica interna, la responsabilidad va dirigida a la reproducción y administración del valor agregado entre colaboradores y accionistas,

tomando en cuenta las condiciones del mercado junto con la equidad y la justicia, esperando que esta dimensión brinde la mayor sustentabilidad posible de la organización. (Cajiga, 2007).

El desarrollo de la dimensión interna y externa de la empresa establece estrategias de acción específicas y adecuadas a cada organización, basadas en la influencia del contexto corporativo a fin de realizar proyectos a nivel individual, de manera que se permita contribuir con los colaboradores de la organización y sus metas, haciéndolas similares a las de la misma.

Es a partir de la evolución y conceptualización de la responsabilidad social corporativa en el plano ético y económico que puede Brenson (1996) determinar tres valiosos aspectos expuestos por Peter Drucker en el año 1992:

- 1- La organización moderna debe establecer para el abandono sistemático de lo tradicional, un conjunto de aptitudes que refuercen las relaciones humanas y sociales de la misma.
- 2- Una empresa no sólo tiene una responsabilidad ligada al desempeño económico, los poderes deben estar equilibrados por la responsabilidad social corporativa.
- 3- Las organizaciones a través de la responsabilidad social corporativa asumen el impacto que causan sobre sus empleados, medio ambiente y todo aquello que afecte el desempeño equilibrado.

## **II. Ciudadanía Organizacional**

La ciudadanía organizacional le debe su conceptualización, desarrollo y estudios a los conceptos de ciudadanía política definidos previamente por los filósofos e investigadores en la materia, por esta razón resulta razonable definir la ciudadanía según T.H. Marshall (1950; cp. Bermudo, 2001) como "aquel estatus en el que se concede a los miembros de una comunidad el pleno derecho ", lo que no excluye la desigualdad de estatus ni la presencia de miembros sin plenos derechos. Es decir, la ciudadanía funciona como un estatus ideal a conseguir por los miembros del Estado.

En cuanto a las denominaciones organizacionales que ha ido recibiendo, cabe observar que hasta mediados de la década de los años 90, el comportamiento de ciudadanía organizacional también era identificado como un comportamiento organizacional espontáneo (George & Brief, 1992; cp. Ferreira, et al. 2007) comportamiento organizacional prosocial (Puffer, 1987; cp. Ferreira, et al. 2007) o como comportamiento extra papel (Bateman & Organ, 1983; cp. Ferreira, et al. 2007). Si bien los límites entre comportamientos extra e intra papel suelen ser interpretados de diferente manera por parte de los empleados, algunos pueden creer que un comportamiento dado es un comportamiento de ciudadanía organizacional, de estas definiciones de comportamiento organizacional existe otra tesis más amplia respecto a las responsabilidades laborales, considerando las tareas como un comportamiento inherente a su rol.

Actualmente la ciudadanía en el lugar de trabajo es muy popular en lo que respecta al comportamiento organizacional. Organ (1988; cp, Paillé, 2010) rescata que las raíces de la ciudadanía en el sitio de trabajo están basadas en el “deseo de cooperar”.

A partir de los comportamientos de ciudadanía se han ido atribuyendo comportamiento en el área organizacional desarrollándose denominaciones y definiciones de carácter multidimensional apoyados en esfuerzos que han estado orientados hacia la identificación de sus antecedentes.

El término comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) fue propuesto por Organ (1988) para referirse a:

*““Todo comportamiento discrecional, que sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol y que resulta beneficioso para la organización””*. (1988; cp, Ferreira, et al. 2007, p.102)

Los comportamientos de ciudadanía organizacional se manifiestan a través de un amplio rango de acciones altruistas o de cooperación que no son directamente exigidas por el empleador (Bateman & Organ, 1983; cp. Ferreira, et al. 2007). La mayoría de la investigación, se ha concentrado básicamente en los componentes de ayuda y conciencia cívica identificados inicialmente por (Organ, 1988; cp. Ferreira, et al. 2007).

El primer componente descrito por Organ (1988) tiene que ver con los comportamientos de ciudadanía organizacional de ayuda, el cual responde a aquellas conductas de carácter altruista ejecutadas con la intención explícita de colaborar con una persona en la ejecución de una tarea relevante para la organización, e incluyen acciones tales como orientar a los nuevos empleados, ofrecerse como voluntario sin que haya habido una solicitud explícita, compartir responsabilidades por los errores del grupo de trabajo y similares.

Continuando lo expuesto por Ferreira, et al (2007), el segundo componente que identifica Organ (1988) es el comportamiento de ciudadanía organizacional de virtud cívica el cual hace referencia a aquellas conductas que revelan involucramiento y participación responsable en la vida de la organización, como es el caso de la asistencia voluntaria a encuentros y eventos promovidos por ella, el uso racional de los bienes y recursos de la empresa.

Tena Sánchez, (2010) a su vez argumenta que la virtud cívica como comportamiento de ciudadanía organizacional es constituida por las motivaciones que causan las acciones concretas, no por las conductas ni por las disposiciones de carácter. Asimismo, también se sostiene que las motivaciones virtuosas pueden consistir en motivaciones para la cooperación y para sancionar a los que no cooperen. No obstante, se sostiene también que no todas las motivaciones morales y, en particular, no todas las motivaciones altruistas pueden ser calificadas de virtuosas. Es relevante mencionar que la extensión social de la virtud cívica debe consistir en la extensión de un cuerpo de normas morales y sociales públicamente orientadas. En este sentido, se aportan razones en favor de concebir la correcta articulación entre virtud cívica y diseño institucional como un óptimo social.

Por su parte la conducta cívica organizacional según Organ (1988) está entendida como una conducta discrecional, no relacionada con el formal de asignación de la paga o de los premios que contribuye a un mejor funcionamiento de la organización. Es decir, se trata de las conductas manifestadas por los trabajadores en pro del beneficio de la organización que no se encuentran explícitas en los deberes de su cargo. La virtud cívica como conducta innovadora,

positivamente relacionada con la efectividad laboral es considerada como un importante segmento del desempeño laboral.

Entre otra de las dimensiones más utilizadas se encuentran aquellos comportamientos que benefician a la organización en general y se centran en el seguimiento de normas, procedimientos y respeto a las autoridades tienen que ver con la rectitud, definida como aquel comportamiento que va mucho más allá de lo que exigen los requisitos mínimos de la organización. (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, 2000)

Actualmente al hablar de los comportamientos de ciudadanía organizacional se encuentran innumerables autores, definiciones e investigaciones que se diferencian entre sí, lo cual permite confirmar el carácter multidimensional de dicha variable. Desde sus comienzos, Organ (1988) propuso un modelo el cual estaba integrado por cinco dimensiones; entre ellas, altruismo, rectitud, espíritu deportivo, cortesía y virtud cívica pero independientemente de esto la ciudadanía organizacional se encuentra influenciada por distintas variables las cuales impactan en el comportamiento de los colaboradores en una organización. (Omar & Uribe Delgado, *Estudios de Psicología*, 2005)

En este sentido, Le Pine, Erez, y Johnson (2002; cp, Ferreira, et al. 2007) señalaron que los comportamientos de ciudadanía organizacional tendrán mayores posibilidades de ocurrencia cuando la organización posea una cultura que valore tales comportamientos y sea percibida como justa.

Es por esto, que el concepto de justicia organizacional como comportamiento de ciudadanía organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. La hipótesis de la que parten los investigadores está centrada en la percepción que tienen los empleados al creer que están siendo justamente tratados, esa creencia mantiene actitudes positivas que inciden en el trabajo, los jefes y la organización. En cambio, si creen que están siendo tratados injustamente, tal percepción terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y

desmotivación (De Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002; cp, Ferreira, et al. 2007), traduciendo en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002; cp, Ferreira, et al. 2007).

Inicialmente, la investigación de la justicia organizacional según (Bies & Moag, 1986; Lind & Tyler, 1988; Tyler & Bies, 1990) se enfocó sobre tres grandes ejes:

- a) *Justicia Distributiva*: referida al contenido de las distribuciones.
- b) *Justicia Procedimental*: aquella en que los medios usados determinan las distribuciones.
- c) *Justicia Interaccional*: está asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones.

Posteriormente, Greenberg (1993; cp, Ferreira, et al. 2007) propuso una nueva clasificación bidimensional, en la que la primera dimensión estaba definida por las categorías de justicia distributiva y procedimental y la segunda por componentes sociales asociados con las distribuciones y los procedimientos. Asimismo, la justicia interaccional quedó desdoblada en justicia interpersonal refiriéndose al tratamiento entre los que toman las decisiones distributivas y los destinatarios de las mismas y justicia informacional la cual se refiere a las informaciones y explicaciones acerca de los procedimientos adoptados para efectuar las distribuciones.

Un reciente análisis de Colquit (2001; cp, Ferreira, et al. 2007) mostró evidencias a favor de la clasificación propuesta por Greenberg, así como de la utilidad práctica de distinguir entre las cuatro dimensiones de justicia organizacional: distributiva, procedimental, interpersonal e informacional.

El trabajo de Colquit (2001; cp, Ferreira, et al. 2007) indica que las percepciones de justicia procedimental constituyen mejores predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional que las percepciones de justicia distributiva. Este mayor poder explicativo de los comportamientos de ciudadanía organizacional por parte de la justicia procedimental ha sido abordado tanto como reflejo de mayor seguridad y confianza con el supervisor, como por

el aumento de la satisfacción laboral que genera el conocimiento de los procedimientos implementados.

En el mismo orden de idea la equidad como indicador de los comportamientos de ciudadanía organizacional acompaña al principio de justicia permitiendo la presencia de estos en los trabajadores.

De esta forma la equidad, como acompañante de la justicia organizacional según Hellriegel, Slocum, & Woodman (1999) permite enfocar los sentimientos de los trabajadores hacia un trato justo en comparación con los demás. Las personas están motivadas a mantener una relación justa o equitativa entre ellos y con otros, como a su vez evitar relaciones injustas o inequitativas. El desarrollo de la equidad organizacional ha llevado a la construcción de un modelo que permita su respeto, este modelo general se encuentra basado en la comparación de dos variables indispensables, los insumos, representando los aportes de las personas al intercambio, y los resultados como aquello que la persona recibe del intercambio. Las personas ponderan los insumos según las percepciones de las situaciones. Resulta relevante al estudio considerar que la existencia de la equidad estará siempre y cuando la razón de insumos y resultados que una persona percibe que ha recibido sea igual a la de otras relevantes.

La identificación organizacional como comportamiento de ciudadanía organizacional está basada en el estado psicológico a través del cual un empleado se identifica con su trabajo. La identificación es un factor influyente en la satisfacción laboral, de hecho resulta determinante para la eficacia dentro de la organización. La identificación organizacional permite determinar el grado en que los individuos perciben la actividad profesional como parte central, importante y significativa en su vida o inclusive como la identificación psicológica con el trabajo. (Paillé, 2010)

La organización a la que pertenece una persona puede facilitarle respuestas sobre su propia identidad y, por lo tanto, la identificación organizacional se considera una forma de identificación social que implica motivación para alcanzar objetivos comunes, y conlleva una mayor implicación en la organización. (Moriano, Topa, Valero, & Lévy, 2009)

### **III. Marco Institucional**

#### **A. Empresas Polar C.A.**

##### *Historia*

Empresas Polar C.A nace en 1941 bajo la iniciativa de Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury, Juan Lorenzo Mendoza Quintero y Lorenzo Alejandro Mendoza Quintero con la inauguración de una planta cervecera ubicada en la parroquia Antímano de Caracas. Para ese momento la organización empleaba cincuenta trabajadores y la capacidad instalada era de 30 mil litros mensuales. En 1943 ingresa a la empresa Carlos Rouvick, maestro cervecero checo que realizó cambios importantes en la fórmula de la Cerveza Polar Tipo Pilsen que reforzaron el posicionamiento del producto en el mercado. En 1950 surge la segunda planta de Cervecería Polar, C. A en Barcelona, Anzoátegui, empleando 57 trabajadores y produciendo 500 mil litros mensuales de cerveza. En esta planta, un año más tarde se desarrolló la fórmula de la hoy conocida Malta Polar. Para este mismo año, la planta cervecera Los Cortijos, inició sus operaciones con 140 trabajadores y una capacidad para producir 500 mil litros mensuales.

En 1954, Empresa Polar se inicia el área de negocios de alimentos con Remavenca para producir hojuelas de maíz requeridas como materia prima para la elaboración de la cerveza, que a la vez impulsaron la creación de la Harina P.A.N. En 1960, se introdujo este novedoso producto en el mercado, mostrando un incremento de sus ventas desde 50 mil kilos hasta un millón de kilos mensuales en el primer año. Luego, en 1961 se crea en Maracaibo, una nueva planta cervecera con 115 trabajadores y una capacidad productiva de 4 millones de litros mensuales. En 1967 Empresas Polar inaugura la empresa Procría, negocio de alimentos balanceados para animales. Diez años más tarde surge Fundación Empresas Polar, organización sin fines de lucro, creada para “contribuir al desarrollo social del país y realizar

cualquier actividad de utilidad colectiva o interés general” (Empresas Polar, 2008). A partir de 1985, Empresas Polar expandió su portafolio de productos, con la incorporación de Vinos Pomar, Arroz Primor, Productos EFE y Pastas Mosaca.

En 1996, Empresas Polar se asocia con PepsiCo Internacional, y se introduce en la industria de refrescos y bebidas no carbonatadas bajo el nombre de Pepsi-Cola Venezuela. Empresas Polar sigue incursionando la industria de consumo masivo y para el año 2001 adquiere marcas líderes como Mavesa, Alimentos Margarita, Yukeri y Jabón Las Llaves e introduce la Cerveza Polar Ice que causa sensación en el mercado cervecero. Continuando esta tendencia, en el 2002 obtiene la licencia de la marca Gatorade en Venezuela y suma a su portafolio de productos alimenticios la marca Quaker. En el 2012 Empresas Polar y la gigante española Leche Pascual inauguraron la primera planta de yogurt de alta tecnología, con una capacidad instalada para producir 54 millones de kilos anuales del producto. La nueva creación es llamada Migurt, un lácteo que viene a competir cargado de altos estándares de calidad en el mercado venezolano.

En consecuencia del crecimiento de este negocio, se conforma en 2003 Alimentos Polar. Así mismo en el año 2004, surge la cerveza Solera Light sumándose a la línea de Cervezas Polar (Empresas Polar, 2011). Actualmente Empresas Polar cuenta con 28 plantas de producción, 164 centros de distribución y 33 mil empleados (Empresas Polar, 2011).

### ***Misión***

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mayor relación precio-valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país (Empresas Polar, 2011).

### ***Visión***

Ser una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguran la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al Mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad.

Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológica y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo (Empresas Polar, 2011).

### ***Valores***

Apertura, alineación, respeto, aprendizaje, sinergia, ganar-ganar, igualdad, motivación y excelencia (Empresas Polar, 2011).

## **B. Fundación Empresas Polar**

### ***Historia***

Desde la creación de Empresas Polar en 1941, sus fundadores Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury, Juan Lorenzo Mendoza Quintero y Lorenzo Alejandro Mendoza Quintero mostraron un alto nivel de compromiso con Venezuela (Fundación Empresas Polar, 2013). Tenían valores de sensibilidad social hacia el respeto y atención a sus trabajadores y audiencias, los cuales impulsaron la consolidación y el crecimiento de su empresa. Empresas Polar nace con una visión de atender a sus propios trabajadores, luego a sus familiares y

posteriormente visualizan la importancia de atender a la comunidad en general. Este compromiso forma parte vital de su filosofía empresarial, y se manifiesta a través de relaciones ganar-ganar con clientes, consumidores, proveedores, accionistas y, por supuesto, con el país y sus habitantes (Gómez & Nevett, 2009).

Al comienzo los esfuerzos se concentraban en los alrededores de las plantas industriales, en una Venezuela aún predominantemente rural; luego, el ámbito de acción se amplió y los requerimientos se multiplicaron, por lo que fue necesario contar con una institución especializada que atendiera este campo con alto nivel de profesionalismo. Así nace la asociación civil “El Puntal”, la cual posteriormente, en 1977, evoluciona hacia lo que hoy se conoce como Fundación Empresas Polar, organización dedicada a apoyar y fomentar iniciativas innovadoras y sustentables que fortalezcan el tejido social de Venezuela y que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Actualmente Fundación Empresas Polar canaliza su gestión social a través de tres áreas de acción: desarrollo comunitario, educación y salud (Fundación Empresas Polar, 2013).

### ***Misión***

Fundación Empresas Polar es la expresión institucional del compromiso de Empresas Polar con Venezuela. Creada para apoyar y fomentar iniciativas innovadoras y sustentables que fortalezcan el tejido social de Venezuela y contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes (Fundación Empresas Polar, 2013).

### ***Visión***

Fundamentados en nuestros valores de autonomía de acción, solidaridad humana, oportunidad, tradición y continuidad, aspiramos innovar como una fundación privada cuyo proyecto futuro nos oriente a generar conocimientos y experiencia útiles para la sociedad, que contribuyan a construir un nuevo marco socio-institucional necesario para que Venezuela pueda insertarse exitosamente en este siglo XXI (Fundación Empresas Polar, 2013).

### ***Valores***

Apertura, alineación, respeto, aprendizaje, sinergia, ganar-ganar, igualdad, motivación y excelencia (Fundación Empresas Polar, 2013).

### ***Objetivos***

- Aliviar disparidades de la sociedad.
- Consolidar valores éticos y patrimoniales.
- Fomentar y potenciar el talento y el conocimiento.
- Estimular la participación responsable y el consenso entre los diversos actores de la sociedad (Fundación Empresas Polar, 2013).

## **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico describe el proceso que será utilizado para desarrollar la presente investigación, arrojando el tipo y diseño de la misma, la población y muestra seleccionada, definición conceptual y operacional de las variables, así como las estrategias para la recolección de datos y el análisis del estudio.

### **I. Diseño de la Investigación**

La investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad. Constituye una búsqueda de hechos, un camino para conocer la realidad, un procedimiento para descubrir verdades parciales, o para descubrir no falsedades parciales. (Ander-Egg, 1995)

Por su parte Christensen (1980; cp. Ramírez, 2004) define el diseño de la investigación como el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. El diseño permitirá alcanzar los objetivos de estudio y contestar la interrogante que se ha planteado.

Una vez planteados los objetivos, la investigación puede catalogarse de tipo no experimental en la medida que “se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar el fenómeno tal y como se da en un contexto natural, para después analizarlo”. (p.269) (Hernandez Sampieri, Fernanadez Collado, & Baptista Lucio, 2003)

En el presente estudio serán tomadas en cuenta variables previamente establecidas, las cuales no serán manipuladas ni controladas, sirviendo como soporte para la realización del instrumento de estudio.

## **II. Nivel de la investigación**

La presente investigación evidencia ser de carácter exploratorio-descriptivo. Ramírez (2004) define el carácter exploratorio de una investigación como un estudio cuyo objetivo es “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. Por su parte Ander-Egg (1995) habla sobre la investigación de carácter descriptivo como “aquella que consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores”.

Así mismo Dankhe (1986; cp. Ramírez, 2004) reafirma la investigación exploratoria como medio para “obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificando conceptos o variables promisorias, estableciendo prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables”.

El carácter descriptivo de la investigación es una forma de producir información que puede ser utilizada para todo tipo de trabajos y servicios sociales, o bien, constituir una especie de estímulo para las reflexiones teórico-explicativas que hay que hacer a partir de lo dado pero sin quedarse en lo dado. (Ander-Egg, 1995)

### **III. Población, Unidad de Análisis y Muestra**

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2003). En la presente investigación la población está constituida por los empleados pertenecientes al área corporativa de Empresas Polar C.A del área Metropolitana de Caracas.

Con el objetivo de limitar la población en estudio, se pudo conocer que el área corporativa de Empresas Polar C.A se encuentra constituida a su vez por los siguientes departamentos: finanzas, compras, sistemas, legal, comunicaciones, asuntos públicos y auditoría.

La unidad de análisis se refiere “a quienes van a ser medidos en una investigación”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991). Ésta se encuentra compuesta por empleados del área corporativa de Empresas Polar C.A que cuenten con al menos un año de antigüedad en la organización. Adicionalmente fue realizada una entrevista a los líderes del área de responsabilidad social corporativa desde la óptica del voluntariado en Empresas Polar C.A donde posteriormente pudo conocerse la percepción referente a las prácticas de responsabilidad social corporativa

Una vez conocida la población y la unidad de análisis, se aplicó un muestreo de tipo probabilístico, “la cual se caracteriza porque todo elemento del universo tiene una determinada probabilidad de integrar la muestra, y que esa puede ser calculada matemáticamente con precisión”. (Sabino, 1992). Es por esto que vale la pena resaltar que la muestra corresponde a una parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados (Sierra Bravo, 1976).

De esta forma, en primera instancia se procedió a realizar el cálculo del número muestral con el objetivo de conocer la cantidad de empleados correspondientes al área

corporativa en Empresas Polar C.A. del Área Metropolitana de Caracas que constituirían la muestra y seguido de esto se realizó una selección aleatoria de los sujetos que conformaron la misma. Para ello se obtuvo la nómina o lista de personal de cada empresa, procediéndose de inmediato a realizar la selección, la cual consistió en la elaboración de una lista con todos los individuos que cumplían con las características establecidas para la unidad de análisis, numerándolos correlativamente a cada uno; posteriormente los individuos fueron tomados al azar hasta completar el tamaño de muestra establecido.

Según Sierra Bravo (1976) la fórmula que se utiliza para determinar una muestra conociendo el tamaño de la población:

$$n = \frac{N * Z^2 * (p * q)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * (p * q)}$$

Donde:

**N:** es el tamaño de la población.

**n:** es el tamaño de la muestra.

**z:** es el nivel de confianza.

**P:** es la variabilidad positiva.

**Q:** es la variabilidad negativa.

**e:** es la precisión o error.

Para calcular la fórmula y poder obtener la muestra por empresa se utilizaron los siguientes valores:

**N:** 132 empleados pertenecientes al Área Corporativa de Empresas Polar C.A del área Metropolitana de Caracas con al menos año de experiencia.

**Z:** el nivel de confianza utilizado fue de 1,96 el cual equivale a 95% de validez

**e:** el nivel de error utilizado fue del 5%.

**P:** la probabilidad de éxito es desconocida, por lo tanto se utilizó un valor de 0,5.

**Q:**  $1 - 0.5 = 0,5$ .

Es de esta forma como a través de la aplicación de la fórmula de población finita pudo obtenerse una muestra de 99 empleados, es decir este fue el número de encuestas de Ciudadanía Organizacional aplicada a los empleados del área seleccionada para el trabajo de investigación.

#### **IV. Variables: definición conceptual y operacionalización**

De acuerdo a lo que plantea Sabino (1992) se entiende por variable a cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, propiedades de los objetos que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere que pueda tener un valor fijo. Tomando en cuenta que la investigación a realizar será multivariable, se presenta a continuación una aproximación de las definiciones conceptuales de las variables con sus dimensiones y subdimensiones.

En el campo de ciencias sociales, las características a estudiar en la práctica no son tan simples por lo tanto la complejidad de estos fenómenos integrados por una multiplicidad de aspectos, llevan a la descomposición de la variable en cualidades más simples y fáciles de medir llamadas dimensiones. Las mismas se definen como un componente significativo de una variable que posee una relativa autonomía. (Sabino, 1992)

**i. Dimensiones de la variable:**

- *Comportamientos de Ciudadanía Organizacional:* comprende el comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del empleado pero que, de todas maneras, promueve el funcionamiento eficaz de la organización siendo éste el campo de estudio en que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta de la organización. (Robbins, 2004)
  
- *Conocimientos, experiencias y visión de responsabilidad social corporativa que trascienden a la ciudadanía organizacional:* comprende el conjunto de preparaciones, experiencias puntos de vistas y modelos manejados de responsabilidad social corporativa que guíen al diseño de un modelo de ciudadanía organizacional que refuerce sus comportamientos.

**ii. Sub-dimensiones de la variable:**

- A. Altruismo:** refleja a personas específicas que de manera voluntaria ayudan con una tarea o problema relevante para la organización. (Muchinsky, 2002)

- B. Rectitud:** se refiere a ser puntual, tener una asistencia mejor que la norma del grupo y seguir sensatamente las reglas, normas y procedimientos de la empresa. (Muchinsky, 2002)
- C. Cortesía:** se refiere a los comportamientos que se basan en ser atentos y respetuosos con los derechos de los demás.(Muchinsky, 2002)
- D. Espíritu Deportivo:** hace referencia a la disposición para tolerar los inconvenientes o imposiciones del trabajo que resultan incontrolables, sin presentar algún tipo quejas. Así mismo, también incluye a quienes mantienen una actitud positiva ante cualquier evento a pesar de no haber obtenido los resultados deseados, mostrándose dispuestos a sacrificar sus propios intereses en favor de los del grupo. (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, 1997)
- E. Virtud Cívica:** hace referencia a aquellas conductas que revelan involucramiento y participación responsable en la vida de la organización, como es el caso de la asistencia voluntaria a encuentros y eventos promovidos por ella, el uso racional de los bienes y recursos de la empresa, y similares. Organ (1988; cp, Omar, et al, 2007)

## **V. Técnicas para la recolección y análisis de información**

Para efectos de la investigación la información fue recolectada a través de documentos preexistentes de la responsabilidad social corporativa y los comportamientos de ciudadanía organizacional; el Libro Verde de la Comisión Europea y revistas científicas los cuales contienen datos relevantes para la investigación. Así mismo para el desarrollo de este estudio se utilizarán técnicas de tipo cualitativo y cuantitativo.

Las técnicas cualitativas fueron aplicadas por medio de entrevistas con líderes en el tema de responsabilidad social corporativa, ya que son ellos quienes poseen información sobre las prácticas en el área. Esta técnica fue seleccionada debido a que según Tamayo y Tamayo (2004) provee “mayor flexibilidad para representar la realidad y las poblaciones que son objeto de estudio; integrando conceptos de diversos esquemas de la investigación social”. (p.54)

Así mismo también fue llevado a cabo técnicas cuantitativas a través de la aplicación de encuestas, partiendo del hecho de que si se quiere conocer algún aspecto sobre el comportamiento de los individuos, lo mejor y más directo es preguntarlo directamente a ellos. Por tanto la encuesta tiene como objetivo “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. Es por esto que las encuestas serán aplicadas a los empleados con la finalidad de poder percibir aquellos comportamientos de ciudadanía organizacional presentes en la empresa. (Sabino, 1992)

### ***Instrumento para medir la presencia de ciudadanía organizacional***

El instrumento utilizado ha sido elaborado previamente por Philip Podsakoff, bajo la modalidad de una escala Likert permitiendo la presencia o ausencia de los determinados comportamientos de ciudadanía organizacional, con seis alternativas de respuestas:

**Tabla 1. Escala Likert**

<b>Grado de Aprobación</b>	<b>Valor de Respuesta</b>
Muy de acuerdo	6
De acuerdo	5
Algo de acuerdo	4
Algo en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

La escala se compone de 24 ítems, que se distribuyen de la siguiente manera: 5 ítems para cada una de las dimensiones de rectitud, espíritu deportivo, cortesía y altruismo y 4 ítems para la dimensión de virtud cívica. Cabe destacar que todos los ítems se corrigen de manera directa, mientras que los ítems 5, 7, y 16 son inversos.

El instrumento, fue creado por Podsakoff y Cols (1990) tomando como base teórica para la elaboración del mismo la descripción de la ciudadanía organizacional planteada por Organ (1988). A partir de esto fue creado un banco de ítems que estuviesen relacionados con cada una de las dimensiones que conforman la ciudadanía organizacional, y posteriormente dichos ítems fueron sometidos a la evaluación de jueces expertos con el fin de ubicar cada uno de ellos en las dimensiones correspondientes a la variable de estudio. (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, 2000)

A partir de esto puede afirmarse, para todo psicólogo y científico social, resulta de vital importancia contar con instrumentos válidos y confiables (Cervantes, 2005). En este sentido con el fin de evaluar la confiabilidad u homogeneidad de los ítems en estudio se empleó el coeficiente de alfa de Cronbach, el mismo puede tomar valores entre 0 y 1, en donde 0

significa que la confiabilidad es nula y 1 representa la confiabilidad total del instrumento. La utilidad del coeficiente alfa de Cronbach se debe a la practicidad de su uso, ya que requiere una sola aplicación de la prueba. Por su parte la ventaja del índice radica en la correspondencia de la media de todos los posibles resultados de la comparación que se hace en el proceso de dividir en mitades una escala. (Oviedo & Campo-Arias, 2005)

El cálculo del valor del Coeficiente de alfa de Cronbach se basa en la multiplicación del promedio de todas las correlaciones observadas en los ítems por el número de ítems que componen una escala, después dividir el producto entre el resultado de la suma de 1 más el producto de la multiplicación del promedio de todas las correlaciones observadas por el resultado de la resta de 1 al número de ítems:  $\{a = n.p / 1+p (n- 1)\}$ , donde n es el número de ítems y p es el promedio de todas las correlaciones. (Oviedo & Campo-Arias, 2005)

## **VI. Factibilidad del estudio**

La presente investigación tiene la ventaja de ser un estudio de aplicación viable debido a que no requiere una inversión económica representativa para su desarrollo y análisis de resultados. El grado de dificultad radicó en el proceso de recolección de encuestas, el mismo fue un proceso lento, sin embargo se solucionó apoyándose en el departamento de Gestión de Gente de Empresas Polar C.A el cual resultó ser un actor clave al momento de la investigación.

## CAPITULO V: PRESENTACIÓN, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el capítulo a continuación se muestra el análisis y discusión de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos en la muestra de empleados seleccionados. Estos resultados se encuentran expuestos en tablas y gráficas con el propósito de darle respuesta a la pregunta de investigación.

A través del Paquete Estadístico SPSS se realizó el cálculo del coeficiente de Cronbach obteniendo los resultados presentados a continuación.

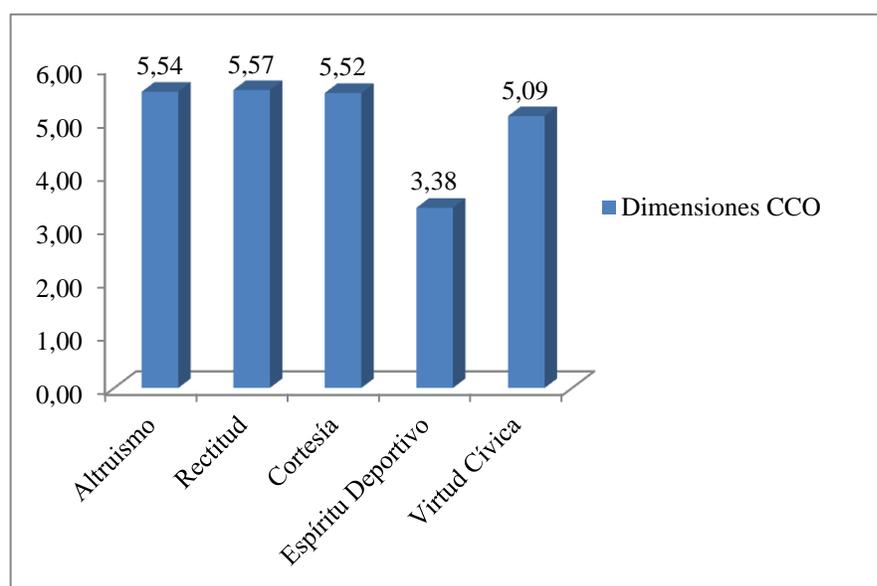
En primer lugar, como lo muestra la tabla 2, se procedió a calcular los valores de Alfa para los veinticuatro(24) ítems que componen el instrumento, a través de los cuales se midieron las cinco dimensiones que componen los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Estas son, altruismo, rectitud, cortesía, espíritu deportivo y virtud cívica.

**Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	,729
Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	,809
N de elementos	24

El alfa obtenido para los veinticuatro (24) ítems es de 0,73. De acuerdo al lo expuesto anteriormente, esto indica que el instrumento es confiable en un 73%, es decir, los resultados de la percepción de los noventa y nueve (99) encuestados respecto a los comportamientos de

ciudadanía organizacional en una muestra de empleados de Empresas Polar C.A mantienen una correlación altamente confiable y aceptable.



**Figura 1. Puntajes promedios por dimensiones**

De acuerdo a las dimensiones de ciudadanía organizacional representadas a través de los comportamientos de los empleados encuestados, se puede observar que los puntajes de cuatro (4) de las cinco (5) dimensiones son superiores a 5 puntos, lo cual se traduce en que los empleados se sienten fuertemente identificados con las afirmaciones referentes a las dimensiones de altruismo, rectitud, cortesía y virtud cívica. Por su parte a pesar de que la dimensión de espíritu deportivo arrojó un puntaje inferior con 3,38 puntos, cabe destacar que dicha variable está conformada por tres ítems expresados de forma inversa, es decir, a menor puntaje, mayor afiliación. A raíz del análisis de la figura 1 se pudo apreciar y afirmar entonces que los encuestados aprueban y practican aquellos comportamientos presentados a través de cada uno de los veinticuatro (24) ítems.

Continuando con el análisis de los puntajes promedios correspondientes a cada dimensión, se observó que la variable rectitud fue la que obtuvo mayor puntaje representada con 5,57 puntos, lo que puede traducirse en que los trabajadores del área corporativa de Empresas Polar C.A. se encuentran alineados con las normas y procedimientos de la organización, ejerciendo un papel que va más allá de lo requisitos mínimos exigidos por la misma. En cuanto a la dimensión altruismo, la misma representa el segundo mayor puntaje con 5,54 puntos, al interpretar esta afirmación se puede decir que los empleados orientan sus acciones hacia línea estratégica de la organización, la cual se distingue por “estar al servicio del bien individual y común pues su razón de ser está enfocado en el compromiso social” el cual en primer lugar está orientado a los empleados.

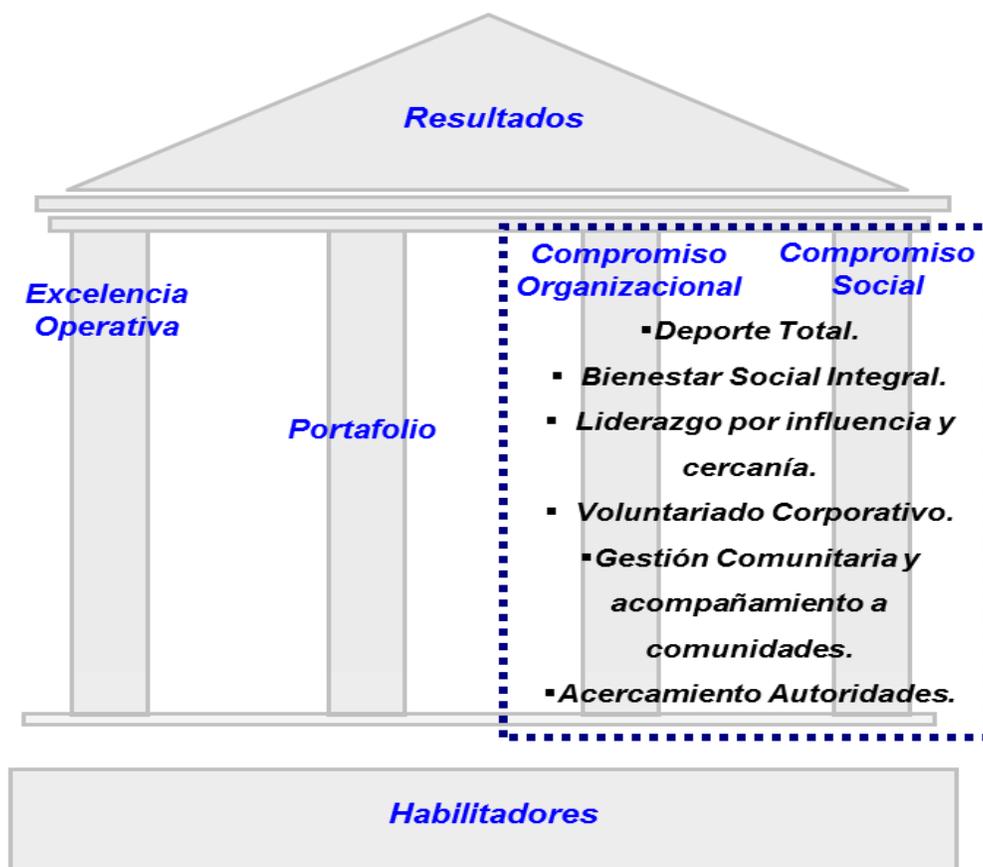
El puntaje obtenido en la dimensión correspondiente a la cortesía con 5,52 puntos indica como los empleados de Empresas Polar C.A. expresan respeto por los derechos de los demás compañeros de trabajo. Ahora bien, la virtud cívica posee el puntaje de 5,09 puntos, el más bajo entre el conjunto de dimensiones medidas en el instrumento, ya que puede que los empleados expresen a través de las afirmaciones estar de acuerdo en el involucramiento y participación responsable en la vida de la empresa, algunos casos aislados indicaron que no suelen participar en las actividades o reuniones que no tienen carácter obligatorio, aunque la gran mayoría demuestra un grado de involucramiento acorde con las estrategias de la organización expuestas por (Sierra & Silva, 2013).

Atendiendo los objetivos de la investigación a través de la entrevista a los líderes en el tema de responsabilidad social y la medición de los comportamientos de ciudadanía organizacional se analizaron diversas relaciones que aportan sentido al objetivo general de la investigación.

*ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS  
POLAR C.A.*

A través de los años la definición de responsabilidad social ha ido evolucionando a nivel nacional. En el pasado para Empresas Polar C.A. la responsabilidad social estaba orientada al trabajo y producción de excelente calidad, cumpliendo con las metas de la organización. Actualmente la empresa se encuentra al servicio de la comunidad y sus grupos relacionados demostrando su razón de ser, la cual está enfocada en el compromiso social.

La estrategia de Empresas Polar C.A. está enmarcada en el “modelo de templo estratégico” dando respuesta a aquellas acciones necesarias para lograr resultados y conseguir objetivos. Estos pilares están representados en primer lugar por la excelencia operativa, orientada a los objetivos netamente operacionales cumpliendo estándares de calidad y seguridad; en segundo lugar se encuentra el portafolio, pilar dirigido a las marcas de la empresa, en donde cada una lleva a cabo planes con el fin de alcanzar sus objetivos; por último se destaca el compromiso organizacional y social, los cuales están representados por los distintos programas de responsabilidad social empresarial.



**Figura 2. Estrategia de los negocios**

Por medio de la representación gráfica del “templo estratégico” se puede observar que la organización centra la mitad de su estrategia en el marco del compromiso social y organizacional, apuntando al concepto denominado ciudadanía y entorno; el cual a su vez está conformado por los programas y actividades para las comunidades donde impactan directamente las operaciones de Empresas Polar C.A.

La ciudadanía y entorno está conforma por programas que van dirigidos a dos públicos, uno interno y otro externo. A continuación se presentan los distintos programas que ofrece Empresas Polar C.A como parte de su estrategia de responsabilidad social corporativa.

- **Deporte Total:** son actividades que se promueven desde las localidades y las plantas enfocadas en el tema de deportes.

- **Bienestar Social Integral:** son aquellas actividades promovidas desde la gerencia de bienestar social para trabajadores familiares y jubilados, representadas por los planes vacacionales, el programa socios por un día, talleres de formación para empleados, y otras actividades incluidas en el paquete de bienestar social
- **Liderazgo por Influencia y Cercanía:** es un programa que promueve actividades compartidas entre supervisores y colaboradores, las mismas tiene como objeto el acercamiento e identificación entre los trabajadores y su líder, promoviendo la responsabilidad entre los trabajadores.
- **Gestión Comunitaria y Acompañamiento a las Comunidades:** se basa en el compromiso y apoyo a las comunidades en el entorno donde residen los trabajadores e impactan las operaciones de Empresas Polar C.A. De esta forma cada planta cuenta con un promotor comunitario que mantiene la experticia en cuanto a las necesidades del entorno y se encarga de crear espacios de desarrollo en las mismas.
- **Acercamiento con las Autoridades:** este programa se desarrolla a través de la gerencia asuntos públicos y tiene como objetivo crear una red de instituciones y autoridades que resulten estratégicas para la empresa.
- **Voluntariado Corporativo:** es un programa compuesto por un conjunto de actividades coordinadas por la empresa y realizadas por trabajadores de forma voluntaria sin percibir retribuciones económicas diseñadas para contribuir con las comunidades y el beneficio propio de los trabajadores. Es el único programa dirigido a ambos públicos, tanto interno como externo de la empresa, es llevado a cabo por los trabajadores para beneficiar a un tercero. La sostenibilidad de este programa depende principalmente del capital humano y talento de los trabajadores y voluntarios, logrando el desarrollo de los beneficiarios y de los trabajadores.

### *VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE RSC*

El programa de voluntariado corporativo de Empresas Polar C.A se caracteriza por estar alineado con la estrategia de la empresa, atender las necesidades de la comunidad y las motivaciones del voluntario.

La premisa del programa de voluntariado corporativo atiende a la promoción del tiempo, trabajo y talento de los trabajadores, es por esto que es reconocido en Empresas Polar C.A como un programa transformacional. Desde hace cinco años este programa ha contribuido estratégicamente en el impulso de la confianza entre los actores, ya que la misma afecta de manera positiva o negativa en el clima organizacional; apunta a la sostenibilidad del negocio, y contribuye al desarrollo tanto personal como colectivo.

Los principios del programa de voluntariado corporativo se caracterizan por estar dirigidos a un tercero a través de una doble perspectiva, desde la empresa hacia sus colaboradores y desde el colaborador y la empresa hacia las comunidades; así mismo debe implicar una acción directa por parte del voluntario a partir del hacer y contribuir juntos; el programa trabaja de manera conjunta con la comunidad conociendo y respondiendo a las necesidades de la misma; de igual forma busca promover la identificación con el desarrollo personal y comunitario sumando cada vez a más trabajadores bajo una planificación y logística adecuada.

Debido al alcance que tiene la empresa a nivel nacional y con el fin de atender las necesidades de cada agencia, planta y sucursal, garantizando que el programa sea ejecutable a nivel nacional en todas las localidades se crean los Comités Locales de Voluntariado como brazo ejecutor de la coordinación de voluntariado corporativo, liderado por el gerente de cada planta, sucursal o agencia. Este equipo tiene la responsabilidad de garantizar la ejecución en su localidad de las actividades que se llevan a cabo como parte del programa de voluntariado. Desde el portafolio de actividades el comité elige aquellas que se ajustan a su realidad y

necesidades, paralelamente contribuyen en el seguimiento, planificación, comunicación y divulgación de las actividades de sus comunidades que se coordinan a través de la Fundación Empresas Polar C.A y posteriormente evaluarlas desde la perspectiva de los voluntarios.

Las actividades del programa de voluntariado corporativo de Empresas Polar C.A generan un acercamiento con los empleados creando espacios donde se viven los valores y principios de la organización.

#### *BASES PARA REFORZAR LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL*

Empresas Polar C.A cree firmemente en el talento y las capacidades de sus trabajadores, es por esto que se enfoca en potenciarlos y motivarlos. Es importante destacar como la trayectoria de Empresas Polar C.A orientada a la ciudadanía en el ámbito externo ha guiado a los empleados a una aplicación de los comportamientos de ciudadanía a nivel corporativo, a través del modelaje de las conductas promovidas en el programa de voluntariado corporativo de Empresas Polar C.A. (Sierra & Silva, 2013)

Es por esto que al hablar de ciudadanía organizacional deben considerarse los comportamientos extra papel y el deseo de cooperar con la organización, el cual se manifiesta a través de acciones que no son directamente exigidas por el empleador, es por esto que a través de los datos obtenidos se pueden rescatar una serie de prácticas y resaltar programas que servirán de base para construcción un modelo de ciudadanía organizacional.

En el desarrollo de las bases para la implementación de un modelo de ciudadanía organizacional debe ser tomado en cuenta principalmente la estrategia de la organización para así alinear cualquier propuesta o programa que guie a reforzar los comportamientos de ciudadanía.

Como bien Empresas Polar C.A plantea programas en apoyo a los empleados creando nexos de compromiso, es importante para implementar los comportamientos de ciudadanía organizacional a través de un modelo, empezar con iniciativas que desarrollen compromiso entre ambos actores, empleador y colaborador.

La propuesta de Empresas Polar C.A lleva a la siguiente consideración, en el sentido en que la misma promueve reforzar el acercamiento entre supervisores y colaboradores por medio del liderazgo por influencia, con el fin de crear vínculos que conecten a ambos actores, así como también un ambiente adecuado para el desempeño global de los empleados en la organización. Si bien debe ser reforzado el liderazgo por influencia, también debe promoverse el adiestramiento de los líderes para lograr ese acompañamiento con los colaboradores; en este sentido se recomienda implementar acciones directas dirigidas hacia los líderes tales como mejorar el trabajo en equipo mediante el apoyo mutuo entre los colaboradores; actividades orientadas a vivir el liderazgo desde el punto de vista del líder y del supervisado con el fin de desarrollar aquellas habilidades alineadas a la construcción y fortalecimiento del liderazgo en la organización.

Debe promoverse el trabajo en equipo a través del cumplimiento de metas laborales en conjunto, buscando que las mismas sean cumplidas por el apoyo mutuo de los colaboradores, y así lograr la compenetración entre el equipo de trabajo y reforzar los comportamientos altruistas.

Se considera pertinente la adecuación y promoción de Comités que canalicen las necesidades que impactan directamente en el quehacer diario de los empleados en su sitio de trabajo, esto con el objetivo de mantener a los colaboradores motivados y potenciados

logrando que los comportamientos de ciudadanía organizacional sean reforzados cada vez más y se logre la percepción de los empleados como pertenecientes a una organización con derechos y deberes.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La presente investigación tiene como objetivo principal diagnosticar la percepción de ciudadanía organizacional y las prácticas de responsabilidad social corporativa a través de la visión, experiencias y conocimientos de profesionales en el área que permitan construir las bases que permitan construir las bases de una propuesta que refuerce los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Se desea que Empresas Polar C.A tome en cuenta las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación ya que la presencia de ciudadanía organizacional orientada a los empleados como estrategia de responsabilidad social corporativa busca sobrepasar las expectativas requeridas por el desempeño de los trabajadores en sus las labores diarias en pro del beneficio de la organización.

Las conclusiones obtenidas son de gran importancia debido a que permiten relacionar las prácticas de responsabilidad social corporativa con los comportamientos de ciudadanía organizacional de los empleados, demostrado en los altos puntajes obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable. Partiendo de esta premisa se entiende que en la medida en que la empresa continúe orientando sus esfuerzos en la estrategia de responsabilidad social corporativa, elevará los estándares de comportamiento de ciudadanía organizacional de sus empleados.

Al relacionar cada una de las dimensiones de ciudadanía organizacional con el programa de voluntariado corporativo de Empresas Polar C.A, el cual se destaca por ser el único que atiende las necesidades internas de los empleados de la organización se puede concluir que la virtud cívica de manera particular guarda una estrecha relación con este programa, debido a que esta dimensión refleja el involucramiento y participación responsable del empleado en la vida de la organización.

Por su parte el resto de las dimensiones, altruismo, rectitud, deportivismo y cortesía a pesar de que no mantienen una fuerte relación con el programa de voluntariado resultan fundamentales al referirse a la responsabilidad social corporativa ya que las mismas se refieren a acciones que inciden directamente en el quehacer diario del trabajo.

A partir de esto, es importante enfatizar que cualquier programa de responsabilidad social empresarial debe estar atado a la estrategia de la empresa, no puede encontrarse aislado de la misma, sino más bien debe existir correspondencia entre ambas para lograr su efectividad; así mismo resulta ser fundamental que los líderes de la organización estén comprometidos con los programas de responsabilidad social corporativa. Es importante destacar que en la estructura de Empresas Polar C.A existe una Gerencia de Ciudadanía y Entorno la cual atiende únicamente necesidades externas a la organización.

Partiendo de la entrevista y las encuestas realizadas se puede concluir que las prácticas de responsabilidad social corporativa influyen positivamente en los empleados y su ciudadanía organizacional de manera inconsciente, fortaleciendo e impactando directamente en los comportamientos de trabajo del día a día de los colaboradores. Es importante resaltar que a pesar de que los empleados no reconocen las dimensiones de ciudadanía organizacional, pues estos las practican de manera inconsciente, las mismas se relacionan directamente con el programa de Voluntariado Corporativo y es a través de éste que se puede percibir la consciencia y cultura de la organización el cual incide en la participación voluntaria, responsable y espontánea en este programa.

En el mismo hilo conductor, es preciso afirmar como las estrategias inconscientes de ciudadanía organizacional de Empresas Polar C.A tienen expresiones estructurales, las cuales se pueden percibir por medio de la Gerencia de Gestión de Gente, al tratar los principios y valores de la organización; la Gerencia de Comunicaciones a través de la cual se divulga la información adecuada, y el resto de las gerencias que permiten desarrollar nexos con los

empleados y reflejar el compromiso que existe con los mismos en cada una de las áreas que conforma Empresas Polar C.A.

Como recomendación guiada a la responsabilidad social corporativa y al fomento de los comportamientos de ciudadanía organizacional, se considera que la importancia de la propuesta recae en que a pesar de que Empresas Polar C.A practica de forma inconsciente un modelo de ciudadanía organizacional, el registro y la documentación del mismo adquiere un valor agregado con el fin de institucionalizar y continuar fomentando estas prácticas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: LUMEN.
- Ares Parra, A., & Gómez Gómez, F. (s.f.). *Biblioteca Universidad Complutense*. Recuperado el mayo de 2012, de Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Contrucción de Equipos de Trabajo:  
[http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas\\_de\\_Ciudadan%C3%ADa\\_Organizacional\\_y\\_la\\_Confianza\\_en\\_la\\_Construcci%C3%B3n\\_de\\_Equipos\\_de\\_Trabajo\\_Trabajo\\_Social\\_2008\\_25.pdf](http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas_de_Ciudadan%C3%ADa_Organizacional_y_la_Confianza_en_la_Construcci%C3%B3n_de_Equipos_de_Trabajo_Trabajo_Social_2008_25.pdf)
- Ares Parra, A., & Gómez Gómez, F. (s.f.). *Biblioteca Universidad Complutense*. Recuperado el mayo de 2012, de Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Contrucción de Equipos de Taabajo:  
[http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas\\_de\\_Ciudadan%C3%ADa\\_Organizacional\\_y\\_la\\_Confianza\\_en\\_la\\_Construcci%C3%B3n\\_de\\_Equipos\\_de\\_Trabajo\\_Trabajo\\_Social\\_2008\\_25.pdf](http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas_de_Ciudadan%C3%ADa_Organizacional_y_la_Confianza_en_la_Construcci%C3%B3n_de_Equipos_de_Trabajo_Trabajo_Social_2008_25.pdf)
- Avila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México.
- Benedicte, B. (2004). Responsabilidad Social de las empresas ¿Una solución para el desarrollo en América Latina? . *Revista Venezolana de Gerencia*, 3.
- Bermudo, J. (1 de Agosto de 2001). Ciudadanía e Inmigración. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*(94).
- Brenson, G. (1996). *MITOS Y ESTRATEGIA DE LA ADAPTACIÓN LABORAL*. Recuperado el Mayo de 2012, de Responsabilidad Social Corporativa:  
[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:CY194eoiVakJ:scholar.google.com/+responsabilidad+social+corporativa&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:CY194eoiVakJ:scholar.google.com/+responsabilidad+social+corporativa&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1)

- Cajiga, J. (2007). *Centro Mexicano para la Filantropía*. Recuperado el 15 de Abril de 2012, de El concepto de responsabilidad social empresarial:  
[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Cerón. (s/f de s/f de s/f). *Scribd*. Recuperado el 02 de Junio de 2012, de Scribd:  
<http://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>
- Cervantes, V. (2005). *Plataforma ScienTI - Colciencias*. Recuperado el mayo de 2013, de Interpretaciones del Coeficiente del Alpha de Cronbach:  
<http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/1692-0023/2/1.pdf>
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Comisión Europea de Responsabilidad Social Corporativa. (2002). *Libro Verde de la Comisión Europea Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Barcelona: Estudió.
- Empresas Polar. (2011). *Empresas Polar*. Recuperado el Agosto de 2013, de Historia de Empresas Polar: [http://www.empresas-polar.com/docs/POLAR\\_historia.pdf](http://www.empresas-polar.com/docs/POLAR_historia.pdf)
- Francés, A., Gómez Samper, H., & González, R. (2007). *Compromiso social: gerencia para el siglo xxi*. Caracas: Ediciones IESA.
- Francés, A., Gómez Samper, H., & González, R. A. (2008). *Compromiso social: gerencia para el siglo xxi*. Caracas: IESA.
- Fundación Empresas Polar. (2013). *Fundación Empresas Polar*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.fundacionempresaspolar.org/>
- Gómez, P., & Nevett, E. (Febrero de 2009). PROPUESTA DE SISTEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

BASADO EN INDICADORES, EN LOS ÁMBITOS SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL, CASO: EMPRESAS POLAR C.A. Caracas.

- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México : McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación* . McGraw Hill.
- Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Pontificia Javeriana.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J.-P. (Diciembre de 2009). Identificación Organizacional y Conducta "intraemprendedora". *Publicaciones de la Universidad de Murcia*, 25(2).
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo* (Sexta ed.). México: International Thomson, S.A.
- Nuñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: United Nations Publications.
- Omar, A., & Uribe Delgado, H. (Mayo de 2005). *Estudios de Psicología*. Recuperado el Julio de 2013, de Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2005000200001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2005000200001&script=sci_arttext)

- Omar, A., Ferreira, M., Oliveira, S., Uribe, H., Assmar, E., Terrones, A., y otros. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (Septiembre de 2005). *Revista Colombiana de Psiquiatría*. Recuperado el 01 de mayo de 2013, de Scielo: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0034-74502005000400009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0034-74502005000400009&script=sci_arttext)
- Paillé, P. (April de 2010). Citizenship in the Workplace: Examining Work Attitudes as Predictors among French Employee. *International Journal of Business and Management*, 5(4).
- Podsakoff, P., Ahearne, M., & MacKenzie, S. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- PWC-Global. (2003). *Responsabilidad Social Corporativa*. Malasia.
- Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (2003). *Metodología de la investigación*.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panamericana.

- Sandoval, M. d. (28 de Abril de 2004). *Publicaciones UJAT*. Recuperado el 25 de Junio de 2012, de Publicaciones UJAT:  
[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)
- Sierra Bravo, R. (1976). *Técnicas de investigación social*.
- Sierra, Y., & Silva, M. (9 de Agosto de 2013). RSE Fundación Empresas Polar C.A. (M. Guillén, Pulido, & María, Entrevistadores)
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Tena Sánchez, J. (Mayo de 2010). Hacia una definición de la Virtud Cívica. *Convergencia*(53), 311-337.

## ANEXOS

### Anexo A

#### Encuesta de Trabajo de Grado

**Instrucciones:** El siguiente instrumento pretende llevar a cabo el levantamiento de información que permita diseñar las bases de un modelo que refuerce los comportamientos de ciudadanía organizacional, por lo que solicitamos que se tome unos minutos para contestar algunas preguntas.

Es importante que responda todas las preguntas. La información que suministre es anónima y sólo será empleada con fines académicos. Agradecemos su colaboración.

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, debe marcar con un X el grado con la cual se sienta identificado con cada una.

<b>AFIRMACIONES</b>	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Algo en desacuerdo</i>	<i>Algo de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
1. Ayudo a compañeros cuando tienen trabajo pesado						
2. No necesito que me manden a hacer las cosas						
3. Trabajo productivamente y recibo una retribución productiva y competitiva						
4. Trato de no ser conflictivo en la relaciones con mi equipo de trabajo						
5. Mis compañeros de trabajo dicen que presto demasiada atención a problemas triviales						
6. Estoy al tanto de los cambios en la organización						
7. Mis compañeros de trabajo piensan que tiendo a exagerar situaciones						
8. Suelo tener presente a mis compañeros cuando tomo decisiones y organizo mis planes de trabajo						
9. Asisto a reuniones que no son obligatorias, pero considero que son importantes						
10. Estoy dispuesto a tenderle la mano a mis compañeros de trabajo						
11. Tiendo a participar en actividades que no son obligatorias, pero favorecen la imagen de la organización						
12. Leo y estoy al tanto de los anuncios, correos electrónicos y proyectos de la organización						
13. No tengo problemas de encargarme del trabajo de compañeros que se han ausentado por razones justificadas						
14. Respeto los derechos y el espacio de los demás						
15. Ayudo a compañeros que tienen problemas relacionados con el trabajo						
16. Generalmente me concentro en lo que está mal, en lugar de apreciar el lado positivo						
17. Prevengo conflictos con otros empleados						
18. Soy puntual en el trabajo						
19. Apoyo las decisiones de la organización						
20. Estoy consciente sobre cómo mi comportamiento afecta el trabajo en equipo						
21. No abuso del tiempo libre permitido						
22. No necesito supervisión directa para obedecer las normas y políticas de la organización						
23. Oriento a compañeros nuevos en la organización, a pesar de que no es una obligación						
24. Considero que estoy comprometido con la organización						

**Anexo B**

- 1) Visto desde el punto de vista de Venezuela ¿Cuál es su opinión sobre el desarrollo de la RSE?
- 2) ¿Cuáles son los principales ejes estratégicos de la RSE que se desempeñan en la empresa?
- 3) Desde su experiencia en el área de RSE ¿Cómo cree usted que han sido las prácticas dirigidas hacia los trabajadores y empleados?
- 4) En la actualidad, ¿Cómo cree usted que es la tendencia de trabajadores y empresarios sobre este tema?
- 5) ¿Cuál es su proyección sobre la RSE en Venezuela enfocado hacia los trabajadores?

## **Anexo C**

Caracas, 9 de agosto de 2013

**Entrevistadas:** Merian Silva – Yusmary Sierra. Líderes en Responsabilidad Social de Empresas Polar C.A y coordinadoras de Voluntariado Corporativo

**Entrevistadoras:** María Alejandra Guillén – María Gabriela Pulido

**(...) La entrevista inicia planteando el proyecto de grado y las preguntas preparadas con el fin de poder conocer el programa de responsabilidad social de Empresas Polar C.A, las entrevistadas, líderes en voluntariado, procedieron a responder mediante la exposición de la presentación del programa de voluntariado Empresas Polar C.A.**

- **Merian Silva:** apoyo y asesoría, el apoyo y asesoría a los comités locales de voluntariado, después vamos ahondar mucho más en esto, para que ellos sepan que es lo que van a hacer, estamos acá para sistematizar actividades, hacer pilotos, nutrir portafolios, hacer actividades de capacitación.
- **Yusmary Sierra:** esto es gracias a toda la experticia que tiene Fundación Empresas Polar del trabajo con las comunidades, entonces desde aquí se revisan las actividades, por qué tienen que ser ejecutables a lo largo y ancho del territorio nacional, deben ser actividades que se puedan hacer tanto en Caracas, como en Maracaibo, como en Monagas, entonces eso es lo que hacemos aquí, además de como dice Merian brindarle esa asesoría a los Comités Locales que están a nivel nacional, hay Comités Locales en todas las plantas y en todas las agencias y sucursales, son más de 135 comités de voluntariado. Bueno vamos a comenzar aquí, si tienen alguna duda, nos comentan.
- **Merian Silva:** a medida que tengan preguntas chicas, vamos validando.

- **Merian Silva:** fijate Yusma estas son las preguntas que ellas deben responder...
- **Yusmary Sierra:** con esta presentación ustedes podrán sacar sus conclusiones mucho mejor que contestar las preguntas una a una.
- **Yusmary Sierra:** comenzamos con nuestra razón de ser, está es la razón de ser de Empresas Polar, en Empresas Polar el objetivo de nuestro trabajo es contribuir a la calidad de la vida cotidiana de las personas y sus familias por medio de una amplia y accesible oferta de excelentes productos y marcas de alimentos y bebidas, con la mejor relación precio valor, aspiramos a que todos y cada uno de nosotros trabaje con pasión aportando al bien de las personas y las comunidades y del país. En empresas Polar nuestro trabajo está al servicio del bien individual y común en la medida que cumplimos nuestro compromiso con los diferentes grupos relacionados y participamos solidariamente con los sectores más vulnerables de la población, ¿qué quiere decir esto? Que en la antigua razón de ser de Empresas Polar se destacaba que había que trabajar que había que hacer productos de excelente calidad, que había que cumplir las metas, con esta nueva razón de ser lo que notamos que estamos más al servicio de la comunidad, aquí entra un poco el estar pendiente de nuestro vecino, nuestro compañero de todo nuestro grupo relacionado, y nuestro grupo relacionado es nuestro entorno, son nuestras comunidades, esto es desde el punto de la razón de ser de Empresas Polar C.A. tenemos un compromiso social desde la razón de ser que nos pauta la empresa. No se si habían tenido la oportunidad de ver algo así antes, esto es un templo estratégico, yo la vi por primera vez en Empresas Polar, ¿qué es el templo estratégico? El templo estratégico nos dicta que debemos hacer para lograr resultados para conseguir objetivos, hay días diferentes, tenemos por ejemplo los pilares, por ejemplo, excelencia operativa, portafolio, compromiso organizacional no denominamos pilares, hay objetivos para diferentes ámbitos, en excelencia operativa son objetivos que van directamente relacionada con lo que es el área operacional, de los números que se deben cumplir, en seguridad, en calidad, en diferentes ámbitos, tenemos portafolio, que va más dirigido a las marcas, ahí cada quien tiene su objetivo

que cumplir, cabe destacar que tenemos acá dos pilares que están enmarcados en lo que es el compromiso social, o sea para la organización la mitad de su estrategia esta enmarcada en el compromiso social reportando lo que dice nuestra razón de ser, la razón de ser de Empresas Polar, esto es lo que conocemos en la Gerencia, como ciudadanía y entorno, esto es lo que ustedes nos estaban preguntando, los denominamos programas ¿Cuáles son los programas? Vamos a mencionar, tenemos deporte total, bienestar social integral, liderazgo por influencia y cercanía, voluntariado corporativo, que es en el que estamos nosotras, gestión comunitaria y acompañamiento con las autoridades, estos programas van dirigidos a dos públicos a un público interno y a un público externo, el único programa que trabaja con ambos públicos, es el voluntariado corporativo, ¿por qué? Porque se realiza a través de los trabajadores para beneficiar a un tercero no podemos hacer voluntariado corporativo en nuestras instalaciones o con nuestra gente, la misión es hacer voluntariado corporativo hacia fuera, hacia un tercero, hacia una comunidad,

- **Merian Silva:** deporte total es un programa que se canaliza de la gente de ciudadanía y entorno a través de bienestar social, y son actividades que se promueven, en las localidades y desde las plantas enfocadas en el tema deporte, y eso es un tema un poco, hacia nuestros trabajadores por eso es un programa desde el punto de vista interno, y el fin último promover actividades deportivas en nuestros trabajadores, sobre todo.
- **Yusmary Sierra:** sobre todo el reconocimiento, esto nace por el reconocimiento que tiene Empresas Polar de apoyo al deporte apoyamos a muchos equipos profesionales apoyamos a muchas ligas, estamos apoyando el deporte hacia afuera y también estamos apoyando el deporte hacia adentro pero fomentándolo en nuestros trabajadores.
- **Merian Silva:** así es, bienestar social integral, que son todas aquellas actividades que se promueven desde la gerencia de bienestar social para trabajadores, familiares y jubilados, ok, básicamente seguimos atendiendo un público interno, aquí están todas las actividades, entran todo lo que es actividades para jubilados, planes vacacionales,

talleres de formación, los talleres y cursos de manualidades que se hacen en El Puntal, todo este tipo de cosas las incorporamos dentro del paquete de bienestar social y son dirigidas a trabajadores, esposas de trabajadores, hijos de trabajadores y jubilados.

- **Yusmary Sierra:** ahí tenemos por ejemplo la apertura navideña que hace Empresas Polar anualmente, tenemos los planes vacacionales, tenemos la casa El Puntal que es lo que dice Merian dan os cursos para las esposas de los trabajadores, tenemos socios por un día.
- **Merian Silva:** también
- **Yusmary Sierra:** que vienen los hijos de los trabajadores a ver qué hacen sus papás qué hacen sus compañeros y pasan un día aquí en la organización tenemos varias actividades pero de eso se eso se encarga bienestar social, de estar pendientes de atender a los familiares de nuestros trabajadores
- **Merian Silva:** así es, el liderazgo por influencia y cercanía es un programa que muy bien ustedes saben básicamente en Empresas Polar promovemos lo que es el tema de liderazgo por influencia son actividades que hacen los supervisores con sus colaboradores, son actividades de compartir actividades de acercamiento, de identificación con el grupo de trabajo con el que están, y desde por ejemplo desde hacer una actividad como festejar el cumpleaños de alguna persona, hacer un paseo, actividades que puedan promover la cercanía entre el grupo de trabajadores, y eso se lleva a cabo de manera mucho más micro, y se maneja a través de los supervisores y sus grupos de trabajo.
- **Yusmary Sierra:** porque más que el jefe creemos en el líder, o sea para poder tener trabajadores responsables, necesitamos ese liderazgo por influencia, yo necesito ver que tu lo haces y yo viendo lo que haces sigo tu ejemplo como quien dice, entonces se promueve este liderazgo por influencia con actividades diseñadas para eso.
- **Merian Silva:** voluntariado corporativo, bueno ya eso nos extendemos un poco más, gestión comunitaria y acompañamiento con las comunidades, básicamente es lo que hacemos de caras a el compromiso y el apoyo que le damos a todas las comunidades

que están entorno a nuestras localidades, para Empresas Polar y para Fundación Empresas Polar, básicamente el entorno puede ser en donde vivan nuestros trabajadores y donde impacten directamente nuestras operaciones, por ejemplo la planta los cortijos su entorno es, entonces Petare, el municipio Sucre, ahí es donde impactan sus operaciones y viven la mayoría de sus trabajadores, por ejemplo para una planta que quede en la planta de Turmero básicamente su entorno es la, el área cercana a Turmero y donde vivan sus trabajadores, esto es lo que se entiende como entorno, entonces también a raíz del apoyo también de Fundación Empresas Polar cada planta cuenta con un promotor de desarrollo comunitario, esa persona que mantiene la experticia del tema comunitario, la experticia en hacer vínculos con consejos comunales, con la comunidad para generar actividades y generar espacios de desarrollo espacios para promover educación a través del brazo, que en este caso es Fundación Empresas Polar y el presupuesto de la planta o del negocio, básicamente se hacen actividades como les dije de desarrollo comunitario de educación, medio ambiente, donaciones, ese tipo de cosas se gestionan a través del acompañamiento a las comunidades y es a través también de la asesoría de la Fundación Empresas Polar.

- **Yusmary Sierra:** esto también se trabaja a través de comités de entorno territorial, por ejemplo la semana pasada Merian estuvo en un Comité de Entorno acá en Metropolitana, nosotros nos dividimos en seis territorios, metropolitano que es todo el área de Caracas y cercanías, Caucagua, Charallave, tenemos territorio Centro que es Valencia y Llanos también Guárico, luego oriente que va de Nueva Esparta hasta Bolívar, tenemos Occidente, Maracaibo, Falcón y Barquisimeto, tenemos seis territorios, estos territorios por lo menos una vez al mes tienen un Comité de Entorno ahí se reúnen, por qué, qué pasa algunas plantas sucursales muchas agencias llegan solicitudes de donaciones, llegan pedidos, muchas solicitudes de la comunidad, en esta reunión se sientan todos las comparten, entonces a veces me la llevan a planta Turmero y me la llevan a la agencia de Cerveza de Maracay la misma solicitud, si no nos ponemos de acuerdo le va a llegar por dos vías esta atención, acá se ponen de acuerdo

las discuten y se ponen de acuerdo a cual van a atender, aquí el objetivo es darle a las comunidades lo que ellas necesitan, escuchar sus solicitudes, y sus pedidos, eso es las premisas básicas que tenemos acá en la organización.

- **Merian Silva:** dependiendo también del foco de la que venga esa solicitud, apoyamos pues bueno (...)

### (...) INTERRUPCIÓN DE LA ENTREVISTA

- **Merian Silva:** como les estábamos comentando esto va a depender también del foco, porque han llegado solicitudes de todo tipo, solicitudes de apoyo quizás más como dice Yusmary de donativos, de eventos puntuales, y quizás otro tipo de solicitudes un poco más desde el punto de vista de desarrollo, como por ejemplo hacer una intervención en una escuela, apoyar con equipos de deporte, apoyar con equipos de computación, apoyar con talleres con líderes comunitarios, para montar un proyecto de envergadura en la comunidad, todo este tipo de cosas, va a depender muchísimo del caso. También es muy importante el tema del promotor comunitario que pueda estar en esa localidad para validar entonces que cosas podamos estar haciendo atendiendo las necesidades específicamente y acercamiento con las autoridades también va bastante de la mano porque es un programa que se trabaja a través de asuntos públicos de la Gerencia de Asuntos Públicos de la organización y básicamente crear una red de instituciones y autoridades que puedan ser estratégicas para cualquier empresa en este caso casi ligado al tema de Empresas Polar, eso puede ir desde las autoridades que tengamos cercanas a la zona, alcaldías gobernaciones, instituciones como Guardia Nacional, Bomberos, etc que bueno se hace toda una red en este sentido, en dado caso que se necesite activar un tema en específico y bueno eso se hace a nivel empresarial, eso se hace en esta institución como en cualquier otra, por todo el tema de red a través de todas estas instituciones que canalizan ciertas solicitudes en este caso, y trabajamos también de manera conjunta con ciertas actividades, esto básicamente es el portafolio de ciudadanía y entorno como tal, como les dije nosotras estamos en uno de los programas que es el caso específico de Voluntariado Corporativo como les explicaba

Yusma es el único que apunta hacia lo interno como hacia lo externo básicamente y también es uno de los programas donde tenemos un portafolio de actividades que ustedes lo van a ver más adelante, y básicamente es uno de los que tiene presupuesto más bajito, por decirlo así, ya que principalmente el capital humano y el talento de los trabajadores y los voluntarios es lo que hace que este programa sea sostenible en el tiempo y que además logre el desarrollo de los beneficiarios como de los propios trabajadores como tal, por eso es que quizás el tema de presupuesto no es tan importante, obviamente es importante porque es necesario para canalizar ciertas cosas, es un vehículo para montar la logística de las actividades pero realmente el capital humano es el talento del trabajador.

- **Yusmary Sierra:** Empresas Polar cree firmemente en el talento y las capacidades de sus trabajadores por eso los potencia y los motiva, aquí utilizamos, trabajamos con nuestro talento y gracias a eso es que existe el Voluntariado Corporativo, no se si tienen alguna pregunta.
- **María Alejandra Guillen:** no no
- **María Gabriela Pulido:** no
- **Merian Silva:** como ven, el programa como lo decía Yusma, está alineado a la estrategia de Empresas Polar, por eso va a responder su pregunta, en el caso de ¿cómo cree usted qué es la tendencia de trabajadores y empresarios sobre este tema? Quizás lo más acertado que podamos decir de cualquier programa de responsabilidad social empresarial a nivel nacional o internacional es que debe estar atado a la estrategia de la empresa como tal, no puede ir, totalmente, pues bueno (...)
- **Yusmary Sierra:** aislado
- **Merian Silva:** así es, tiene que estar hilado, para que tenga correspondencia y obviamente pueda ser efectivo, si para la organización su objetivo es otro y no está dentro de su estrategia tema de compromiso social, entonces como se puede articular la estrategia con la parte de la responsabilidad social.

- **Yusmary Sierra:** y aquí los líderes desde la Presidencia Ejecutiva, desde el ingeniero Mendoza apoya totalmente todos estos programas a través del liderazgo por influencia, entonces contamos con el apoyo de los líderes de la organización además está dentro de la estrategia de lo que es la razón de ser de Empresas Polar como tal.
- **Merian Silva:** así es.
- **Yusmary Sierra:** aquí llegamos a lo que es la definición del programa de Voluntariado Corporativo. Se define como es un conjunto de actividades coordinadas por la empresa y realizadas por trabajadores familiares y jubilados de manera expresamente voluntaria, sin prescribir contribución económica alguna y diseñadas para contribuir al bienestar en las comunidades en las que hacemos vida y de los propios voluntarios. Como lo decíamos anteriormente aquí contribuimos a lo interno y a lo externo, si son actividades coordinadas por la organización por lo mismo que dijimos, de aquí sale un presupuesto, de la organización se planifica contamos con la colaboración de los Comités Locales voluntariados que son netamente voluntarios que son los que conforma este comité que son los que hacen las planificaciones anuales, estas planificaciones estas por actividades. ¿Quiénes participan? Participan los trabajadores, participan los familiares y participan los jubilados de la organización. Todo esto son nuestro público cautivo para que pueda tener sentido el programa de voluntariado. Alguna consulta con relación a nuestra, esto es como la razón de ser ya de nuestro programa de voluntariado en sí.
- **Yusmary Sierra:** contribución estratégica, Merian, ¿quieres darle tú?
- **Merian Silva:** sí, fíjense muchachas básicamente la contribución estratégica de este programa tanto a lo interno como a lo externo en tres grandes rasgos podemos definir, primero promueve confianza entre los actores, obviamente afecta de manera positiva o negativa dependiendo de la actividad en el clima organizacional, genera obviamente liderazgo por influencia, genera acercamiento entre los participantes, genera acercamiento entre los trabajadores y los trabajadores con su comunidad, es un programa que apunta a la sostenibilidad por lo mismo que estábamos hablando

anteriormente, pues porque básicamente el capital humano es la mejor estrategia la mejor, el mejor vehículo como tal y contribuye tanto al desarrollo profesional como colectivo, básicamente este programa tiene como premisa, como bien había dicho Yusmary el tiempo trabajo y talento de nuestros trabajadores, quizás para otro programa de Voluntariado Corporativo incluyen también cosas como donaciones, básicamente el espíritu de nuestro programa no es ese, es un programa de desarrollo, es un programa transformacional más allá quizás de alguna donación alguna ayuda puntual que se les pueda dar ¿ok? Hacia lo interno, pues el liderazgo por influencia, por todo el tema que habíamos estado comentando, obviamente al tu ver que tu supervisor está ahí en la actividad compartiendo contigo con lo que son los trabajadores con la comunidad, eso genera muchísima más influencia y motiva la participación de los voluntarios porque tu supervisor directo está allí está compartiendo, es un espacio para vivir los valores de Empresas Polar porque bueno básicamente es ahí donde nos hacemos tangibles, si voy a un festival de futbol que es de nuestras actividades, un día mundial de playas o un cine foro, es ahí donde yo puedo ver esto es solidaridad esto es alegría esto es pasión por el bien, es integridad, puedo de manera más real tocarlo palparlo.

- **Yusmary Sierra:** los mismos trabajadores nos lo han expresado, cuando se les pregunta si conocen lo que son los valores de la organización, y con qué programa viven los principios y valores, dicen que con el voluntariado se viven completamente con cuál lo identifican, lo identifican con la alegría lo identifican con la solidaridad, por la pasión por el bien e inclusive con la justicia identifican este programa.
- **Merian Silva:** así es, pues bueno básicamente hay un compromiso en crear voceros informales porque qué sucede, cuando los trabajadores van a las actividades de voluntariado ellos se convierten en los voceros de la organización como tal, del programa y de la organización como tal, entonces por eso hablamos de voceros informales tanto hacia adentro como hacia afuera porque ellos después posteriormente llegan a los equipos de trabajo al día a día a su entorno laboral a comentar, mira

participe en esta actividad me pareció buenísima entonces empieza el boca a boca y la mejor propaganda la mejor publicidad que pueda tener el programa, se convierten en los mejor voceros informales del programa hacia adentro y hacia afuera con los beneficiarios. Impacto positivo en el clima organizacional por todo lo que veníamos comentando, al tu tener una buena experiencia y saber que tu pudiste vivir de esa manera los valores de Empresas Polar básicamente eso se convierte en clima positivo, esa persona llega el lunes a echar el cuento de lo bien que nos fue en la actividad y de lo bien que la pasamos

- **Yusmary Sierra:** ya hacia lo externo como influye esa contribución estratégica en imagen y reputación porque todo lo que es el programa del voluntariado no se trabaja por voluntariado de alimentos, voluntariado de cervecería, voluntariado Pepsi, somos Voluntariado Empresas Polar C.A y al estar en la calle, por ejemplo ahorita viene el día mundial de playas, nos desplegamos a nivel nacional y todos usamos la imagen y certificado por lo que comunicaciones Empresas Polar, eso es nuestro logo es nuestra imagen eso es lo que nos identifica y así se ve en las comunidades, es desde el punto de vista que doy una carta recibo dos cajas de malta y nunca le veo la cara a la persona, aquí compartimos aquí hacemos juntos, que ya lo vamos a ver más abajo que es un elemento característico de este programa, entonces qué es eso, como nos está viendo la comunidad, nos está viendo de una manera diferente, entonces nosotros tenemos una reputación importante al momento de hacer voluntariado.
- **Merian Silva:** ya le estamos poniendo, le estamos poniendo cara, le estamos poniendo pie, le estamos poniendo cuerpo a esa empresa que siempre vemos ahí en esas plantas en esos silos de almacenamiento, y que quizás las personas no vean que los trabajadores de Polar también somos personas, también somos familiares, también estamos preocupados por los temas de nuestra comunidad por los temas, por atender las necesidades de nuestra comunidad, y que para nosotros también es importante que nuestro entorno se encuentre bien, entonces apunta mucho al tema de imagen y

reputación, y a eso va apuntar cualquier programa de responsabilidad social que tenga cualquier organización como tal.

- **María Alejandra Guillén:** no que eso también crea conciencia en los mismos ciudadanos porque si yo te veo en la playa recogiendo, yo no voy a tirar una botella...
- **Yusmary Sierra:** así es, y eso es lo que queremos. Es que nos vean como uno más, que nos vean como un amigo, que nos vean cercanos, no que nos vean como ese trabajador de Polar...sino como mi amigo, el de Polar que plantó conmigo, se llenó de tierra, sudó, es tan humano como yo. Entonces eso es lo que estamos generando, ese acercamiento con las comunidades.
- **Merian Silva:** el se para temprano igual que yo, tienen que pararse a trabajar igual que yo, capaz agarra metro y carrito por puesto igual que yo entonces coye esa persona que yo creía que estaba por allá quizás en la estratósfera más bien es una persona tan aterrizada como yo y también tiene necesidades y también tiene familia ¿ok? Y eso es lo que se genera en esas actividades, esa cercanía, ese compartir, ese dar y dar pero desde el punto de vista de mi talento, de mi tiempo, más allá de una donación o que te doy una caja de alimentos o de bebida que se yo...
- **Yusmary Sierra:** aquí seguimos, una de las preguntas de ustedes dice: en la actualidad ¿cómo cree usted que es la tendencia de trabajadores y empresarios sobre este tema? Con voluntariado se está reforzando el tema de la responsabilidad social, es decir, compromiso social individual y corporativo porque dentro de la estrategia tenemos un compromiso social pero ¿qué pasa si yo quiero ser voluntaria? Pero a lo mejor no tengo tiempo, no tengo presupuesto...a través del voluntariado corporativo estoy canalizando mi solidaridad, estoy canalizando mi responsabilidad social como individuo con el apoyo de la empresa que es sumamente importante, que me facilita los recursos, que me facilita a la comunidad, me da muchas facilidades para yo canalizar este compromiso social que yo pueda tener como persona.
- **Merian Silva:** así es y aparte puedo incluir a mis hijos, a mi familia siempre y cuando estén inscritas en el HCM. Entonces es el espacio tanto para los trabajadores como

para sus familiares más cercanos de poder canalizar entonces todas esas iniciativas de aporte a las comunidades.

- **Yusmary Sierra:** exacto y dar el ejemplo porque al yo llevar a mi chamo, al llevar a mi esposa a una actividad de responsabilidad social estamos sembrando esa semillita que es la queremos todos para un país mejor.
- **Merian Silva:** y bueno capital social y relacionar desde el hacer juntos. Como les veníamos comentando anteriormente, para nosotros el hacer es lo prioritario dentro de nuestro programa. Las donaciones, básicamente están orientadas al programa de donaciones como tal. Para nosotros lo más importante es que el voluntario esté ahí, sudándose, compartiendo, viviendo, facilitando una clase de talleres de jóvenes emprendedores, haciendo un cine foro, dando una charla ¿ok? Eso es lo más importante para nosotros y de esa manera es que obviamente la persona se va a poder desarrollar.
- **Yusmary Sierra:** esto es lo que distingue de otros programas de voluntariado el de Empresas Polar ¿por qué? muchos otros, por ejemplo el dividendo de voluntarios para la comunidad dan un aporte, dan otro tipo de ayuda... en cambio nuestra premisa es HACER. Para que pueda contar como voluntariado no puedo ir y donar, yo tengo que HACER, para eso nosotros diseñamos actividades donde el voluntario comparta, donde el voluntario haga, donde el voluntario se relacione desde lo humano con ese beneficiario.
- **Merian Silva:** ojo y esto lo define la empresa o sea no es que esto esté ni bien, ni mal. Hay empresas que para ellos desde su estrategia obviamente aportan mucho más desde el tema de una donación vale, eso lo define la empresa como tal. En este caso para esta organización lo que se definió es que para voluntariado sería el capital social desde el hacer, eso va definido desde la estrategia de la empresa. Hay empresas en que su programa de responsabilidad social empresarial está netamente dirigidos al tema de donación, eso no está bien, ni está mal o sea de acuerdo a lo que tenga definido la empresa como tal.

- **Yusmary Sierra:** aquí en las últimas dos preguntas podemos destacar eso, que hay muchas empresas que están entrando en lo que es la tendencia del voluntariado corporativo, ya este programa tiene por ejemplo cinco años cumplió en mayo. Entonces ¿cuál es la proyección de la RSE en Venezuela enfocada en los trabajadores? A través del voluntariado, a través del voluntariado se está fomentando esa responsabilidad social en los trabajadores que se sienta, que se vea, que se conozca, que no sólo la responsabilidad social es de la empresa, que cada uno somos responsable por el bienestar nuestro, por el bienestar de nuestro entorno, por el bienestar de un país. Entonces el voluntariado está apoyando mucho este cambio de cultura, este cambio de pensamiento, poquito a poquito.
- **Merian Silva:** si bueno antes se pensaba que el voluntariado era ir con las monjitas, repartir una ropa en el ancianato, hacer trabajo de servicio comunitario...ha cambiado mucho el modelo y el concepto de lo que es voluntariado y de lo que puede ser el voluntariado corporativo ¿ok?
- **María Alejandra Guillén:** y con esto o sea con esta estrategia, lo que yo creo también es que la parte que dijeron de compromiso social, es que muchas veces la gente quiere ayudar pero no sabe cómo y capaz piensa en ir a las monjas y dice ay no...y eso no debería ser.
- **Merian Silva:** entonces desde acá nosotras ¿qué aportamos? El presupuesto, las vías, los canales, las actividades, el hecho de tener las instituciones ya mapeadas, desarrollo comunitario pues mira trabajar con esta escuela, puedes trabajar con este concejo comunal, puede trabajar con esta casa de la cultura entonces de esta manera vas mucho más respaldada y ese voluntaria que quizás nunca ha ido allá a Mérida con las monjitas a repartir ropa o al Amazonas a repartir ropa, quizás se siente mucho más seguro y respaldado de esa manera porque dice voy con mis compañeros de trabajo, voy en nombre de la empresa, voy aquí mismo a una escuela cerquita de la planta que quizás la conozco donde estudia mi chamo entonces bueno sí, me atrevo a hacer algo, doy el

primer paso y ya después obviamente si el programa lo engancha se queda participando (...)

- **Yusmary Sierra:** además de que se le dan como todas las facilidades, aquí lo que el trabajador necesita es ir, porque la empresa se encarga de planificar, se encarga de toda la logística además son los más consentidos, tienen el transporte, el agua, tienen la actividad, tienen la comunidad allí o sea no tienen preocupación, lo que van es a disfrutar. Nuestras actividades de voluntariado duran máximo cuatro horas, una mañana, en una mañana o una tarde se realiza fácilmente una actividad de voluntariado. ¿Chévere hasta aquí?

Aja, ¿cuáles son los principios del programa? Lo que les comentaba Merian de esos lineamientos que nos pone la empresa que nos hace diferente de otros programas de voluntariado. Las actividades del portafolio de voluntariado de Empresas Polar se basan en los siguientes principios: dirigirse a un tercero, comunidades identificadas por localidad; implicar una acción directa al voluntario, lo que les decíamos en la lámina anterior, la acción directa es HACER, vamos a hacer juntos, vamos a construir juntos, vamos a trabajar juntos; trabarse de manera conjunta con la comunidad vinculadas a una problemática identificada y abriendo espacios para la construcción colectiva empresa-comunidad, ¿qué queremos decir con esto? Yo no voy a llegar por ejemplo aquí a Petare y ¡ay caramelos para todos! O vamos a pintar esta escuela para todos, no. Yo tengo que sentarme con la comunidad para saber cuáles son sus necesidades, porque yo puedo hacer una actividad muy bella, dejar el colegio pintado hermoso pero si ellos lo que tenían era un tema con el agua, no va a ser atendida su necesidad. Entonces es primordial sentarse con la comunidad, conocer a la comunidad y con eso nos apoyamos en las plantas con los promotores de desarrollo comunitario Fundación Empresas Polar. Entonces desde el qué necesita, el atender a tu comunidad, me voy al portafolio de actividades y veo que se le parece para trabajar juntos en el tema identificado.

Promover la identificación del programa con el desarrollo personal y comunitario, las donaciones y entrega de obsequios no forman parte del programa. Lo que decíamos, creemos en el talento de nuestros trabajadores, creemos en las capacidades de nuestros trabajadores entonces somos capaces de hacer muchísimas cosas, entonces vamos a dar ese talento, esa creatividad por el bien de nuestras comunidades, lo que es muchísimo más gratificante. ¿Por qué está enfocado este programa en los trabajadores además? Porque al tener ese contacto directo con las comunidades, el trabajador se alimenta o sea es increíble la satisfacción con la regresa un trabajador, un voluntario después de una actividad o sea te dicen gracias, esta ha sido la mejor experiencia de mi vida, gracias por traerme. Es increíble para uno cuando monta las actividades que un trabajador te diga eso, me cambiaste la vida y uno se queda como WAO! O sea hay que ver el impacto que tienen estas actividades en ellos, eso es lo que fomentamos, que cada vez más trabajadores puedan participar.

Y por último, planificarse de manera adecuada. Para todo necesitamos planificación y muchísimo más para estas actividades ¿por qué? porque un voluntario satisfecho va a invitar a ocho personas más, y un voluntario insatisfecho le va a comentar a veinte personas, entonces eso no es bueno para la imagen y reputación del programa. Entonces ¿qué debemos hacer? planificaciones anuales de cuántas actividades vamos a hacer por localidad y tenemos planificaciones por actividad, ¿qué se necesita? ¿qué día es? ¿quién se encarga del transporte, de la hidratación, de los refrigerios? Todo esto es sumamente importante y esto de lo recalamos a los Comités locales de voluntariado. ¿Alguna pregunta?

Aja, los focos del programa.

- **Merian Silva:** bueno fíjense muchachas, básicamente este es el balance estratégico del programa de voluntariado corporativo. Nuestro público objetivo, nuestra población foco son escuelas y grupos organizados de la comunidad alineados también a la estrategia de Fundación Empresas Polar. ¿ok? Escuelas y grupos organizados de nuestro entorno entendiéndose por entorno lo que les habíamos comentado

anteriormente, donde hacen vida nuestros trabajadores y donde impactan nuestras operaciones ¿ok?

Básicamente lo que nos permite ese balance estratégico es garantizar ese equilibrio que debe tener el programa, teniendo como prioridad, las prioridades de la empresa, la estrategia de la empresa, atendiendo las necesidades de la comunidad y también atendiendo las motivaciones del voluntario. Debe haber un equilibrio entre estos tres puntos porque cuando una de las patas cojea obviamente el programa no va a funcionar tan bien como creemos. Tenemos que entonces atender las necesidades de la comunidad porque no podemos llegar con un portafolio excelente con todo el presupuesto del mundo pero resulta lo que ellos realmente necesitan es, más bien un comedor, coye es que no yo te puedo poner un comedor. Bueno yo te puedo traer unas charlas de manipulación de alimentos, te puedo traer un cine foro pero instalarte un comedor...bueno ya por ahí buscar quizás otro foco, otra organización, otra escuela donde le podamos llegar con ese portafolio.

Atendiendo a las prioridades de la empresa porque obviamente es un programa corporativo como tal y debe estar alineado con los lineamientos que tenga acerca de la estrategia de la empresa.

- **Yusmary Sierra:** como les dijimos al principio, si no vemos esa estrategia, no estamos apuntando hacia la obtención de resultados que nos está indicando la organización. Entonces tenemos que estar enfocados en atender las prioridades, esas líneas que nos da la organización, la directiva.
- **Merian Silva:** y siempre tener el ojo bien abierto para atender a las motivaciones de nuestro voluntario. Porque quizás podemos tener un portafolio lleno de actividades pero si ninguna de estas responde a lo que a mi gente le gusta pues bueno nadie iría a las actividades como tal...
- **Yusmary Sierra:** eso es como lo que exponía Gerardo que decía, puede haber alguien que odie el ambiente, hay gente que puede odiar el ambiente, si me das cinco actividades de ambiente entonces voy a odiar el ambiente más y voy a terminar

odiando el programa, entonces pregúntame que es lo que quiero hacer, pregúntame para yo identificarme con el programa y participar. Pero no me pongas siempre ambiente porque entonces voy a botar la basura, le voy a pegar a las metas, voy a hacer todo lo posible y no a querer el programa de voluntariado. Entonces desde el ¿qué te gusta hacer a ti como trabajador? ¿cuáles son tus habilidades? Eso es las motivaciones, eso se hace a través de encuestas que tenemos montadas.

- **Merian Silva:** entonces eso es un poco del tema de balance estratégico. Si quieren entonces pasamos Yusma para entrar un poco en lo que es los focos que estaba adelantando Yusma. Para atender las motivaciones de los trabajadores y las iniciativas para poder canalizarlas, primero antes de montar el programa se levanta una encuesta para validar bueno, si existiera un programa de voluntariado en Empresas Polar, ¿qué te gustaría hacer? ¿te gustaría participar en actividades educativas, actividades de salud? ¿qué tipo de actividades? Y las tres más votadas fueron actividades de educación, buen uso del tiempo libre y ambiente. Buen uso del tiempo libre, son actividades recreativas como tal.

En base a estos tres focos es que nosotros levantamos nuestro portafolio de actividades ¿ok? Si quieres adelantamos

- **Yusmary Sierra:** más adelante lo vamos a ver en un video. Aquí tenemos lo que les hemos hablado en varias oportunidades de los Comités Locales de Voluntariado. ¿Qué son los Comités Locales de Voluntariado? Es el equipo que tiene la responsabilidad de garantizar la ejecución en su respectiva localidad de las actividades del programa voluntariado Empresas Polar. En la coordinación de voluntariado sólo estamos Merian y yo, para atender los seis territorios, todas las plantas y todas las agencias de esta manera no sería viable el programa, no tendría vida el programa porque nos es imposible humanamente atender a tantas localidades. Entonces se creó la figura de los Comités Locales de voluntariado, son trabajadores que están en cada planta, en cada sucursal, en cada agencia y ellos se organizan y nosotros desde acá les facilitamos talleres, les facilitamos información, les facilitamos fichas, todo lo que ellos puedan

necesitar para montar las actividades de voluntariado, nosotras les facilitamos el material para que ellos ejecuten pero al momento de ellos reportar cada uno va a reportar a sus negocios, eso es importante destacar. Ellos reportan a alimentos, a Pepsi o a cerveza, cada uno reporta a su negocio; entonces nuestro brazo ejecutor son los Comités Locales de voluntariado, nosotras desde acá les hacemos seguimiento ¿cómo vas, cuéntame, qué necesitas? Y ellos nos demandan información. Mira tengo esta actividad pero me gustaría que montaras una parecida a esto que me lo están pidiendo los trabajadores y eso es nuestra misión acá. Nosotros aquí revisamos las actividades, las sistematizamos y montamos todo para que ellos tengan a la mano, formatos, herramientas, todo lo posible para que pueda ejecutarse el programa de voluntariado o sea son súper importantes para que el programa exista. Sin los Comités Locales de voluntariado por la dispersión geográfica que tenemos y la magnitud de la empresa de la que estamos hablando, sería imposible tener este programa y que tuviera el éxito que tiene hoy en día.

- **Merian Silva:** sumando un poco a lo que dice Yusma, es mucho más estratégico que el programa se lleve de manera local porque si lo llevamos de manera centralizada va a ser muy poco aterrizable porque no es lo mismo las necesidades de la comunidad aquí en Caracas a las necesidades de la comunidad en San Javier de Yaracuy que obviamente en una localidad completamente distinta a lo que puede ser una comunidad de Cumaná, de Ciudad Bolívar, de Calabozo. Entonces las personas que hacen vida en esa planta, en esa área comercial son las personas que tienen el termómetro, son las personas que tienen el día a día que dicen mira a mis voluntarios lo que les gusta es esto y a mis comunidades lo que están necesitando es esto y yo lo que tengo disponibilidad es tales fechas, tales días. Entonces es la manera de armar ese balance estratégico porque nosotras desde acá quizás no podamos tener esa información tan precisa y tan detallada si lo manejamos de manera centralizada.
- **Yusmary Sierra:** además que muchas veces nuestros mismos trabajadores son la misma comunidad, entonces quién mejor que tú para conocer las necesidades que están

teniendo ahí; o sea es muy difícil para mí conocer las realidades del entorno de planta Calabozo, cuando mucho aquí en la realidad del entorno de Centro Empresarial. Pero nadie mejor que ellos para conocer como pueden atender a sus comunidades, además que eso los ayuda a relacionarse, no vamos a hacer nada con relacionarme yo, que soy de Caracas, a ellos que están allá todo el tiempo. Eso los ayuda a una mejor relación con su vecino cercano que son las comunidades.

- **Merian Silva:** el liderazgo por influencia, la vocería informal, obviamente eso se desarrolla a través de que el programa se ha llevado de una manera local.
- **Yusmary Sierra:** Comités Locales de voluntariado ¿qué hacen en cada una de estas sucursales y plantas? Ellos diseñan y ejecutan el plan anual de voluntariado en la localidad con base en el portafolio de actividades de voluntariado. Ellos planifican, primero conocen el presupuesto después de que se le asigna a cada negocio, en base a ese presupuesto planifican un número determinado de actividades; mucho dependiendo de la magnitud de la planta o de la sucursal realizan tres o cuatro actividades. Realizan el registro de los voluntarios en la comunidad y lo mantienen actualizado, ¿qué hacen con este registro? Convocan a sus voluntarios, con a sus trabajadores, logran cercanía y los reconocen después de las actividades de voluntariado. Colaboran en la comunicación y divulgación de actividades que se promueven desde la coordinación de voluntariado; lo que nosotras les indicamos desde acá por ejemplo: hay un taller de voluntariado y ellos son los encargados de las invitaciones, de ayudarnos inclusive con temas logísticos. Hay un nuevo video de voluntariado nosotros se lo enviamos a ellos y ellos son los encargados de la difusión, son nuestra mano derecha en todos lados para que el programa se ejecute. Realizar las convocatorias a los voluntarios de la localidad para todas las actividades vinculadas al programa, o sea si tenemos actualizada nuestra base de datos, tenemos la posibilidad que desde esa base de datos mandamos la convocatoria para las actividades que tengamos de voluntariado. Garantizar la logística de las actividades, lo que les comentaba, aquí los voluntarios son los más consentidos, desde el comité se planifica que tengan traslado, refrigerio, materiales y todo lo que

pueda requerir la actividad que eso sale en la ficha portafolio. Evaluar las actividades en la perspectiva de los voluntarios, es decir, qué te motiva, qué te pareció la actividad, cuál crees que es nuestra área de oportunidad, cómo podemos mejorar, se le pasa la encuesta a los voluntarios y ellos son los que nos ayudan inclusive a mejorar el programa y las actividades continuamente. ¿Alguna pregunta o duda de los comités locales de voluntariado?

Ok seguimos acá, Comités Locales de voluntariado ¿quiénes lo conforman? ¿Cómo es eso? ¿Quiénes están participando allí? Los negocios han establecido los responsables de estrategia de ciudadanía y entorno en cada localidad, este puede liderar el comité local de voluntariado o de liderar el rol, es decir, el líder de cada Comité Local de voluntariado es el gerente de planta, sucursal o agencia. Él puede delegar ese rol, decirle a su asistente, persona de confianza pero deben mantenerlo informado, siempre tiene que estar participando y tiene que saber lo que se planificó para el programa. ¿Cuántos? Lo ideal es lo que tú consideres que es necesidad, nadie más que tú sabe cuál es la realidad de tu día a día en la localidad; la sugerencia es de tres a seis personas por planta, en el área comercial dos personas eventualmente. Área comercial es lo que llamamos agencias y sucursales, como ellos están todo el día en la calle es muy difícil que se organice un comité local de tres o más personas porque uno está vendiendo, el otro está atendiendo, o sea la realidad del área comercial es totalmente diferente a la de las plantas. ¿En dónde? Cada localidad de todos los negocios de Empresas Polar, planta agencia o sucursal como ya les hemos dicho anteriormente.

- **Merian Silva:** bueno muchachas esta es la dichosa caja de herramientas para que los comités junto con nuestra asesoría puedan ejecutar las actividades y puedan hacer que el programa exista en su localidad. Nosotros desarrollamos desde aquí el portafolio, nosotros somos las personas que nos sentamos a pensar, también atendiendo lo que nos llega de las localidades, qué actividades podemos estar haciendo de manera homologada, actividades que les sirvan a cualquiera de las 130 localidades de

Empresas Polar. Tenemos hasta el momento veinte actividades, tenemos que actualizarlo, en las tres áreas focos, ambiente, buen uso del tiempo libre y educación.

- **María Alejandra Guillén:** ¿veinte actividades anuales?
- **Merian Silva:** no, en el portafolio.
- **Yusmary Sierra:** en el portafolio como atado a los objetivos de los negocios, por ejemplo cervecería tiene Pilsen, tiene Light, tiene Solera, tiene Solera Light y esos son los seis productos dentro del portafolio de cerveza. Nosotros tenemos veinte actividades en el portafolio que ofrecemos, y de esas veinte actividades nuestros comités eligen cuáles son las que se adaptan a su comunidad, no hacen las veinte, llegan a ejecutar cuando mucho diez en un año.
- **Merian Silva:** obviamente este portafolio va creciendo ejercicio tras ejercicio, años tras año, porque vamos incorporando actividades con ideas de alimentarlo, actualizarlo, de repente hay que quitar uno porque dejó de ser estratégica la quitamos, cuál otra metemos, dependiendo de lo que llegue también de las localidades. Pero como dice Yusma ¿qué es lo que queremos al tener un portafolio de actividades? Primero que el programa sea ejecutable a nivel nacional, segundo que siga apuntando a la estrategia y tercero que básicamente hacerle la vida mucho más sencilla a las personas en la localidades porque ¿cómo pedirle a un gerente del área comercial que haga una actividad de voluntariado sin ni siquiera decirle que puedes estar haciendo? ¿cómo lo puedes hacer? Nosotras acá desde nuestra fichas portafolio le damos a ellos el paso a paso a seguir, las sugerencias, recomendaciones, cómo hacerlo, es prácticamente una receta; de manera que esto te pueda salir y que no haya quizás ninguna opción de error o de improvisar ¿ok?
- **Yusmary Sierra:** aquí en ese tema por ejemplo a las únicas personas que les pagan por hacer voluntariado, es a nosotras, porque a todos los demás de los Comités locales son voluntarios. Nosotras somos las que estamos aquí para pensar en voluntariados todos los días, porque como me decía una persona de cerveza ¿cómo haces tú para estar metida todo el día en voluntariado? Yo no puedo yo necesito moverme aquí, hecha

pa'allá. O sea nosotras somos las que estamos aquí para pensar en voluntariado y sobre como mejorar el programa día a día. Entonces ¿qué hacemos? Les facilitamos las herramientas a estas personas que su día a día es totalmente diferente al de nosotras que estamos todo el día metidas en lo que es el programa ocho horas al días por lo menos.

- **Merian Silva:** así es bueno y por lo menos los ayudamos a que no estén haciendo actividades fuera de foco o que no estén alienadas a lo que nosotras queremos lograr para la contribución estratégica del programa. Contamos con formatos que van desde formatos para levantar resultados, para levantar la asistencia de los participantes o voluntarios, para evaluar o hacer una encuesta y saber que les pareció la actividad, oportunidades de mejora. Tenemos formatos obviamente de tabulación para las evaluaciones, para asignar los roles dentro de cada una de los pertenecientes al comité de voluntariado y para montar el plan anual de actividades. Ellos ahorita en Septiembre – Octubre antes de arrancar de ejercicio deben estar sabiendo para el año que viene voy a estar haciendo dos o tres actividades y las voy a estar haciendo en tal y tales momentos. Si pueden adelantar de una vez cuáles actividades vana estar haciendo mucho mejor para que trabajen de manera más planificada y tengan más tiempo para planificar la logística. En cuanto para canalizar la comunicaciones bueno ya desde acá tenemos formateado el logo del programa, las estaciones, contamos con un video de voluntariado, publicamos en los medios internos, en este caso el Enfoque Polar, mensajes seriados con mensajes sobre cómo ejecutar el programa, mensajes sugerencias, tips, recomendaciones, obviamente ya tenemos bien homologada lo que es la imagen gráfica y apoyo de material gráfico como pendones, afiches que ayuden a promover e identificar que miren lo que estamos haciendo aquí son actividades de voluntariado, todo lo que ayude a identificar y promover la imagen del programa.
- **Yusmary Sierra:** y reforzarla entonces ya toda esta imagen gráfica está lista en una carpeta a la que tienen acceso los comités entonces lo que ellos hacen por ejemplo es si

necesitan un pendón, lo buscan en la carpeta y lo mandan a imprimir, no tienen que crear nada, sólo tienen que mandar a imprimir.

- **Merian Silva:** así es. Tenemos también formatos de reconocimiento tanto para los empleados voluntarios que participaron en la actividad como para los beneficiados, beneficiarios y aliados, que en este caso los aliados son instituciones, escuelas, concejos comunales, con quien se haya hecho la actividad o con quien haya aportado para la actividad. Básicamente el formato de reconocimiento puede ir desde lo que nosotros tenemos acá ya levantado que son como una especie de diploma, hasta lo que disponga la comunidad. Por ejemplo hay localidades que hacen por ejemplo para el reconocimiento de sus voluntarios hacen una fiesta, invitan a todo el mundo, hacen una cena, un almuerzo, un desayuno, el líder de la planta los felicita uno a uno, les entrega el diploma, hacen un video con fotos de todas las actividades que participaron o sea se adapta mucho al espíritu y las realidades de la plata.
- **Yusmary Sierra:** y a lo que es la organización como tal, el espíritu de la organización es celebrar, compartir, disfrutar. Entonces que se hace con estos reconocimientos los voluntarios por lo general no esperan ser reconocidos, esto es un plus que nosotros les damos. Les decimos gracias por tu participación, quiero que te des cuenta que es importante el aporte que le están dejando a la empresa y al país entonces a ti te reconocemos de esta manera.
- **Merian Silva:** y es la mejor forma de mantenerlos contentos y motivados para que sigan participando en el resto de las actividades y pues bueno también obviamente todo lo que tiene que ver con el tema de capacitación, como les dice Yusma, aquí los únicos que estamos pensando en voluntariado 100% somos nosotras, entonces que sucede tenemos que formar y capacitar a nuestros comités para que sepan como son las bases del programa, como poder ejecutarlo, cuales son las actividades, como utilizar las herramientas que les estamos dando y eso lo hacemos a través de dos formaciones que tenemos actualizadas hasta el día de hoy, que se hacen de manera local o de manera territorial. Este año también promovimos unos encuentros territoriales, como les decía

Yusma, nosotros nos dividimos en seis territorios que abarcan todo el territorio nacional y desde allí lo que queríamos hacer entonces era que por ejemplo los comités de territorio Metropolitano se reunieran todos juntos e intercambiaran prácticas, oportunidades de mejora, experiencias, para terminar de pulir y sacar mejores oportunidades de cara a las próximas ejecuciones. Esto es desde acá lo que nosotros ofrecemos para que ellos puedan hacer las actividades y darle vida al programa de su localidad.

En cuanto a la ejecución del programa estos son los pasos, bien sencillos, que nosotros les damos para que ellos puedan levantar la actividad, son 1, 2, 3.

- **Yusmary Sierra:** son 1, 2, 3. Porque a lo mejor es mucha información y al momento de montar una actividad entonces ¿qué hago? Aquí tienes tu mapa, 1, 2, 3, para que se lleve a cabo la actividad y tú vas poniendo tu visto bueno.
- **Merian Silva:** así es, se que tengo que planificar, que tengo que montar el transporte, que tengo que ver si tengo que pedir refrigerios, tengo que pedir camisas, tengo que convocar a los voluntarios, que luego entonces que ejecuto la actividad tengo que hacer una evaluación.
- **Yusmary Sierra:** de repente tengo todo montado, logística y cuando voy a ejecutar la actividad, se me olvidó la convocatoria y sin voluntarios no hay actividad entonces tengo que seguir este proceso de ejecución.
- **Merian Silva:** evaluar como nos fue en la actividad y eso lo mido a través de qué le pareció a mi gente, qué le pareció a mi trabajador a través de las encuestas, documentar todo lo que tiene que ver con cuantos voluntarios participaron...
- **Yusmary Sierra:** esto es sumamente importante porque en la documentación, es la base de todo. En la responsabilidad social es un poquito complicado como cuantificar que es lo que se está haciendo. Yo necesito documentar y decirle a mis negocios los resultados que estoy obteniendo porque si el negocio me da presupuesto y yo no le doy resultados, el año que viene me van a quitar el presupuesto porque al final esto es una

estrategia de la organización y como toda estrategia, necesita obtener resultados importantes y gracias al voluntariado tenemos esos resultados...

- **Merian Silva:** así es y una vez que documentamos sabemos entonces que en algún momento le tenemos que hacer un reconocimiento a nuestros voluntarios que participaron y luego comunicar a través de los medios internos de la organización.
- **Yusmary Sierra:** que esa es otra manera de reconocer a nuestros trabajadores porque les encanta verse reflejados y ganar ese reconocimiento de sus mismos compañeros. Seguimos en el portafolio de cuales son las veinte actividades acá las tenemos, no están actualizadas, las van a ver en el video. Aquí por ejemplo se dividió en tres espacios, tenemos sugeridas para iniciarse en el programa que son estas localidades que nunca han hecho actividades de voluntariado, son actividades que no necesitan inducción como pintando sueños, mejoramiento de infraestructura, día mundial de playas, cine foros y charlas temáticas, estas son actividades que salen sin mucha planificación inclusive, no necesitan la experticia técnica. Tenemos las que sí necesitan la experticia técnica en las que nos apoyamos con aliados que además son proveedores que se han creado acá desde la misma fundación y hemos apoyado esa diversificación de proveedores; tenemos taller de jóvenes emprendedores, Yo soy el libro, festival de fútbol, festival de baloncesto, que es lo que nos piden mucho en las plantas porque tenemos una gran población de hombres aunque también hemos tenido este festival de fútbol con puras mujeres, en San Pedro de Los Altos. Tenemos otras actividades del portafolio donde ellos pueden elegir jornadas de reforestación, rally ecológico, socios por un día con la comunidad, antes les habíamos mencionado socios por un día de bienestar social, de bienestar social es con los hijos de los trabajadores y para que sea voluntariado tiene que ser con chicos de la comunidad, que se hace lo mismo pasan el día con nosotros, comparten en nuestras actividades y nuestra jornada laboral durante medio día...compartiendo con los abuelos; jornadas de donación de sangre, aunque nosotros no trabajamos estemmm...el programa no se caracteriza ni por trabajar con instituciones hospitalarias, ni con iglesias por temas de libertad de culto y los

hospitales por temas de experticia. Las jornadas de donación de sangre es una de las primeras actividades de voluntarios con la que se reconoce a la organización y allí nos apoyamos con organizaciones como Quimbioteb, que ellos traen sus equipos y ellos son los expertos y nuestros voluntarios ponen su brazito y donan sangre y plasma.

- **Merian Silva:** con bancos de sangre, organizaciones como Quimbioteb que tienen máquinas para procesar la sangre, plasma, etc. y como dice Yusma nosotros acá nosotros ponemos los voluntarios que tengan la iniciativa de donar sangre y plasma.

### **PRESENTACIÓN DEL VIDEO DE VOLUNTARIADO**

- **Yusmary Sierra:** se han dado cuenta de lo estratégico que es apoyar la responsabilidad social empresarial.
- **María Gabriela Pulido:** no y los beneficios que puede tener porque de un voluntariado puedes sacar muchísimas cosas potenciales que pueden ayudarte en la estrategia de negocio.
- **Yusmary Sierra:** y a nosotros nos ayuda el historial que tenemos en compromiso social porque nada más la Fundación tiene más de 35 años. Aquí no existe concepto de responsabilidad social, para Empresas Polar es compromiso social porque nosotros nos comprometemos, nosotros creemos y eso es desde los fundadores de la organización. Es algo que siempre hemos tenido en nuestra cultura y en nuestra historia.
- **María Alejandra Guillén:** yo lo que vi más es que como ustedes dijeron antes de que a pesar de ser un requisito de ley muchas empresas hacen una donación o siembran cinco árboles y me voy otra vez a trabajar pero por lo que se pudo apreciar en el video aquí son completamente distintos, es una pasión y es lo que ustedes dicen que va desde el hacer y lo que dice en el final no es una ley que hago voluntariado porque es una obligación, aquí les nace...
- **Yusmary Sierra:** si, eso es algo como dice el Ingeniero, es algo que tú lo crees o no lo crees. Y si lo crees lo vas a hacer con pasión y ahí está el beneficio y reconocimiento que pueda tener una empresa. Porque cómo reconocen a una empresa que pueda dar, y en cierta manera lo este haciendo bien, está ayudando en este contexto país con tantas

necesidades que se ven pero ¿cómo te reconoce tú gente? ¿cómo te reconoce tu entorno? El tema de la responsabilidad social es algo que está madurando sobre todo acá en Venezuela que va paso a pasito y esperemos que los líderes de las grandes empresas lo comprendan como lo ven en ésta, que es un compromiso y una forma también de reinversión.

- **María Gabriela Pulido:** y es importante también que atiendan el nivel interno, a sus empleados, lo que es la casa primero y que es el foco de esta tesis. Primero atiende adentro y después afuera porque muchas empresas lo que hacen es cumplir con el requisito de ley y ni siquiera se dan cuenta de que adentro está la misma necesidad.
- **Yusmary Sierra:** y es lo que pasa mucho por ejemplo desde hace un rato, que le dices a alguien que tiene que cumplir con voluntariado de socio por un día y ellos te dicen que ¿por qué van a hacer eso? Si ni sus hijos han venido entonces como tu les pides a ellos que hagan algo con un externo si sus necesidades no están cubiertas, entonces tengo que atenderte a ti primero y tener trabajadores satisfechos para luego tener trabajadores voluntarios.
- **María Alejandra Guillén:** y mientras vaya también con la estrategia de la empresa, porque si la empresa no es, no comulga con lo que dice como haces para que tus empleados respondan.
- **Merian Silva:** sí, creo que todo empieza desde valga la redundancia, desde el inicio. El primer filtro es cuando tu estás sentado frente a la persona que te está entrevistando y te preguntan ¿cuéntame los valores que aprendiste en tu casa y en la escuela? y la idea es quizás ganar muchas más personas dentro de la organización que estén identificadas con los valores que tiene Empresas Polar, identificados con la solidaridad, con la excelencia, con el respeto, con el interés por la comunidad y las personas que estén más necesitadas y a partir de ahí se generan mucho más espacios para ir desarrollando y viviendo todos esos valores y que sigas identificándote con ellos. Entonces nos apalancamos a través de ciudadanía y entorno y todos los programas que ofrecen

precisamente para darles más sentido dado a lo que la estrategia organizacional propone.

- **Yusmary Sierra:** además que eso es sumamente necesario para una organización de esta magnitud porque como en la familia, tenemos que crecer con principios y valores y la organización tiene principios y valores que tenemos que vivirlos para poder estar en armonía.

¿Cuáles son los principios, ejes estratégicos que se desarrollan en la empresa? Todos los programas de ciudadanía y eso sí, cada programa tiene una estrategia para lograr un objetivo, entonces cual es la estrategia de deporte total, de acercamiento con las comunidades, de voluntariado, cada una tiene su estrategia.

- **Merian Silva:** obviamente todas canalizadas desde la estrategia de la Fundación, todo el tema de desarrollo comunitario y formulación de proyectos pensados en las comunidades forman una parte muy importante del tema de responsabilidad social que tiene la organización. De hecho también hay un tema de donaciones para el tema de salud, que les puede dar más insumos para completar la idea de lo que puede ser para Empresas Polar la responsabilidad social empresarial.

- **Yusmary Sierra:** desde su experiencia de RSE ¿cómo cree usted que han sido las prácticas dirigidas a los trabajadores? Aquí los atendemos, se atienden sus necesidades y ya para ir fomentando la RSE, el mejor programa para fomentar la responsabilidad social empresarial es voluntariado porque comparten, conocen la realidad...porque a veces estás aquí metido todo el día en la oficina pero no sabes lo que está pasando al lado, ¿quién es tu vecino, que está haciendo el de al lado? A través del voluntariado conoces muy bien a tu entorno y te sensibiliza como persona.

En la actualidad ¿cómo cree usted que es la tendencia de trabajadores y empresarios sobre este tema? Aquí es importante que el líder de la organización crea en el compromiso social, crea en la responsabilidad social, si el lo cree es muchísimo más fácil y más viable que se ejecuten estos programas de responsabilidad social empresarial y que lo crea de verdad, no que lo haga sólo por ley porque eso se nota. Se

nota en las empresas que sólo dan por dar y la gente lo nota en sus trabajadores y lo nota la comunidad entonces hay que tener esa convicción.

- **María Alejandra Guillén:** por eso es que yo creo que hay un dicho que dice algo como “no hay nada más poderoso que un voluntario” porque el lo hace porque en verdad quiere y no porque lo están obligando.
- **Merian Silva:** y muchas veces los voluntarios acuden a una primera actividad para ver que es o para que mi jefe me vea, muchas veces ese primer motivo no es tan filantrópico como nosotras quisiéramos pero la idea es que después se queden enganchado, la idea es que la motivación venga por solidaridad, por vivir los valores, por ayudar al otro, por desarrollar al otro...esa es la idea.
- **Yusmary Silva:** hay muchas motivaciones para el voluntariado y para nosotras ninguna está mala, siempre se gana un voluntario y sabemos que el programa los atrapa entonces la motivación de la persona no importa de donde venga sino que conozcan el programa porque como dicen, van a volver solitos a lo que es el voluntariado.

¿Cuál es su proyección de la RSE en Venezuela enfocada en los trabajadores? Para mí es que la RSE en Venezuela está apostando mucho, tenemos un asesor en responsabilidad social, y para mí va enfocado en el voluntariado porque estuvimos hace poco en un taller y muchas empresas están apostando y apoyando y conociendo lo que es el voluntariado corporativo, con sus beneficios y todo lo que esto pueda traer. Para mí eso es el mejor canal por el momento para acercar la responsabilidad social individual y organizacional con la vida de los trabajadores.

¿Qué les pareció, alguna otra consulta?

- **María Gabriela Pulido:** genial, muchísimas gracias.
- **María Alejandra Guillén:** increíble, nos dieron la respuesta que necesitábamos. De verdad perfecto.