

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN TIERRA FÉRTIL  
ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE TIERRA FÉRTIL ASSOCIATION**

**Autores:** <sup>1</sup>Carlos David Lopez Gaona, <sup>2</sup>Miguel Orlando Espinosa Galarza y <sup>3</sup>Luis Pastor Carmenate Fuentes.

<sup>1</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7011-5976>

<sup>2</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3785-1453>

<sup>3</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6057-2746>

<sup>1</sup>E-mail de contacto: [clopez9@utmachala.edu.ec](mailto:clopez9@utmachala.edu.ec)

<sup>2</sup>E-mail de contacto: [mespinosa@utmachala.edu.ec](mailto:mespinosa@utmachala.edu.ec)

<sup>3</sup>E-mail de contacto: [lcarmenate@utmachala.edu.ec](mailto:lcarmenate@utmachala.edu.ec)

Afiliación: <sup>1\*2\*3\*</sup>Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

Artículo recibido: 15 de Noviembre del 2025

Artículo revisado: 17 de Noviembre del 2025

Artículo aprobado: 29 de Noviembre del 2025

<sup>1</sup>Estudiante de Octavo semestre en Comercio Exterior de la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

<sup>2</sup>Ingeniero en Comercio Internacional graduado de la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador). Magíster en Administración de Empresas graduado en la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL-ESPAE Guayaquil, (Ecuador). Doctorando en la Universidad Americana de Europa, (México) en el Programa Doctoral de Coaching Empresarial. Maestrante del Programa de Comunicación Política en Universidad del Pacífico, (Ecuador). Experiencia laboral de 25 años en Gerencia Bancaria pública y privada. Tutor académico del programa de Maestría de Comercio Exterior con mención en Puertos y Aduanas UTMACH.

<sup>3</sup>Licenciado en Educación Española Lengua Rusa graduado de la Universidad de Ciencias Pedagógicas José Martí, (Cuba). Doctor en Ciencias Pedagógicas graduado de la Universidad de Oriente, (Cuba).

## Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Asociación Tierra Fértil, con el fin de proponer mejoras para fortalecer su gestión integral. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, específicamente como un estudio de caso de campo, no experimental y transversal. La metodología se basó en el estudio de documentos, aplicando métodos teóricos como el histórico-lógico, analítico-sintético e inductivo-deductivo para examinar sistemáticamente actas, informes y certificaciones de la asociación. Los resultados identificaron que la cultura organizacional de Tierra Fértil, caracterizada por valores de transparencia, participación y solidaridad, constituye la base que facilita y da sentido a sus prácticas de RSE. Se evidenció una articulación coherente donde elementos culturales como el liderazgo democrático y la comunicación facilitan la implementación de acciones sociales, ambientales y éticas, tales como el respeto a los derechos laborales, el manejo agroecológico y la transparencia en la toma de decisiones. Se concluye que existe una relación

positiva y significativa entre ambas variables, donde una cultura organizacional consolidada no solo promueve la RSE de manera natural, sino que también se erige como un factor clave para la sostenibilidad y una potencial ventaja competitiva en mercados internacionales, reforzando la imagen de la asociación como una organización ética y socialmente responsable.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, Responsabilidad, Liderazgo, Sostenibilidad, Asociación.

## Abstract

This study aimed to analyze the relationship between organizational culture and Corporate Social Responsibility practices at the Tierra Fértil Association, in order to propose improvements to strengthen its overall management. The research was conducted using a qualitative approach, specifically as a non-experimental, cross-sectional, field case study. The methodology was based on document analysis, applying theoretical methods such as historical-logical, analytical-synthetic, and inductive-deductive methods to systematically examine the association's minutes, reports, and certifications. The results identified that Tierra Fértil's organizational

culture, characterized by values of transparency, participation, and solidarity, constitutes the foundation that facilitates and gives meaning to its CSR practices. A coherent articulation was evident where cultural elements such as democratic leadership and communication facilitate the implementation of social, environmental, and ethical actions, such as respect for labor rights, agroecological management, and transparency in decision-making. It is concluded that there is a positive and significant relationship between both variables, where a consolidated organizational culture not only promotes CSR naturally, but also stands as a key factor for sustainability and a potential competitive advantage in international markets, reinforcing the association's image as an ethical and socially responsible organization.

**Keywords:** **Organizational culture, Responsibility, Leadership, Sustainability, Associations.**

### **Sumário**

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa na Associação Tierra Fértil, a fim de propor melhorias para fortalecer sua gestão global. A pesquisa foi conduzida com uma abordagem qualitativa, especificamente como um estudo de caso de campo, transversal e não experimental. A metodologia baseou-se na análise documental, aplicando métodos teóricos como histórico-lógico, analítico-sintético e indutivo-dedutivo para examinar sistematicamente as atas, relatórios e certificações da associação.

Os resultados identificaram que a cultura organizacional da Tierra Fértil, caracterizada por valores de transparéncia, participação e solidariedade, constitui a base que facilita e dá sentido às suas práticas de RSC. Foi evidenciada uma articulação coerente, onde elementos culturais como liderança democrática e comunicação facilitam a implementação de ações sociais, ambientais e éticas, como o respeito aos direitos trabalhistas,

a gestão agroecológica e a transparéncia na tomada de decisões.

Conclui-se que existe uma relação positiva e significativa entre ambas as variáveis, onde uma cultura organizacional consolidada não só promove a RSE naturalmente, mas também se posiciona como um fator-chave para a sustentabilidade e uma potencial vantagem competitiva em mercados internacionais, reforçando a imagem da associação como uma organização ética e socialmente responsável.

**Palavras-chave:** **Cultura organizacional, Responsabilidade, Liderança, Sustentabilidade, Associações.**

### **Introducción**

La Asociación Tierra Fértil, ubicada en el cantón Pasaje de la provincia de El Oro en Ecuador, surge como una iniciativa colectiva de pequeños y medianos productores de banano orientada hacia un modelo de gestión basado en la sostenibilidad organizacional. Su formación representa una respuesta a la necesidad de integrar prácticas de responsabilidad social empresarial con una cultura organizacional fundamentada en la transparencia, la participación y la solidaridad. Desde su creación en 2011, la asociación ha priorizado la coherencia entre sus valores declarados y sus acciones operativas. Bajo certificaciones como Fair Trade, Global GAP y Buenas Prácticas Agrícolas, Tierra Fértil ha implementado prácticas de RSE en sus dimensiones social, ambiental y ética. En el ámbito social, se destacan acciones como el respeto a los derechos laborales, la realización de talleres formativos y la promoción de la equidad; en lo ambiental, el manejo agroecológico, la reforestación y la conservación de suelos; y en lo ético, la transparencia en la toma de decisiones y los principios de comercio justo. Estas prácticas no son acciones aisladas, sino que emergen de una cultura organizacional consolidada, donde la participación activa de sus miembros y el liderazgo democrático

facilitan su implementación y continuidad. Ejemplos concretos de esta articulación incluyen talleres sobre derechos humanos y comercio justo que reflejan el valor cultural de la solidaridad, programas de entrega de plantas y fertilizantes orgánicos que materializan el compromiso ambiental colectivo, y decisiones adoptadas de manera participativa que refuerzan la transparencia y la confianza como pilares organizacionales. Este contexto convierte a la Asociación Tierra Fértil en un caso idóneo para analizar la relación entre cultura organizacional y prácticas de RSE, al presentar una trayectoria documentada de integración entre ambos aspectos.

La cultura organizacional y la responsabilidad social empresarial (RSE) constituyen dos pilares fundamentales para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el contexto global actual. El concepto de cultura organizacional comenzó a tomar referencia en la década de 1980, cuando Schein (1985), psicólogo organizacional y profesor del Massachusetts Institute of Technology (MIT), presentó una perspectiva integral que permitía apartarse de las interpretaciones superficiales de este fenómeno cultural. Su marco teórico se basa en la afirmación de que cada organización cultiva, con el tiempo, una colección de supuestos fundamentales compartidos que surgen de la resolución efectiva de los desafíos relacionados con la adaptación externa y la integración interna. Estas suposiciones, una vez consolidadas, evolucionan hasta convertirse en patrones cognitivos y conductuales que guían las acciones colectivas y, con frecuencia, operan a nivel inconsciente. Schein ha aportado un modelo triádico para entender la cultura organizacional que ha sido muy importante. En el estrato más superficial, o nivel más próximo del iceberg se sitúan los artefactos, que comprenden los elementos que pueden ser

observables y son los componentes materiales de la cultura. De igual manera, el lenguaje, los diseños arquitectónicos o edificatorios (como la planificación de las ciudades), los rituales y actividades más elementales de los pueblos. El nivel siguiente es el de defender valores, que son las creencias y normas que los miembros de la organización consideran importante y que le sirven para racionalizar sus comportamientos. En el nivel más profundo están las suposiciones fundamentales subyacentes. Son creencias inconscientes que se asumen como evidentes y que son extremadamente difíciles de modificar.

El enfoque de Schein es particularmente relevante para el estudio de liderazgo, ya que propone que los líderes no solo influyen en la cultura organizacional, sino que también están influenciados por ella. En sus análisis el autor señala que los líderes son fundamentales en la creación, el mantenimiento y la transformación de la cultura, ya sea como agentes de cambio o guardianes del statu quo. Esta mirada nos ha permitido dilucidar porque los procesos de cambio organizacional encuentran resistencias muchas veces profundas cuando no se tiene en cuenta el trasfondo cultural. La cultura organizacional se define como un marco; colectivo de valores creencias y comprensiones; significativas que comparten los miembros; que ofrece modalidades establecidas de cognición emoción y respuesta; que guían los procesos de toma de decisiones y cualquier otra iniciativa de los individuos de la organización. Las organizaciones que tienen éxito tienden a tener culturas muy sólidas que fomentan la atracción, retención y motivación de las personas para desempeñar funciones y alcanzar objetivos. Un papel principal de la alta gerencia es generar una cultura que, con sus características de personalidad diferentes, influya el enfoque filosófico y la alta dirección de la organización. (Kast y Rosenzweig, 2003).

De igual manera, la cultura organizacional es inseparable de los compromisos éticos y sociales que la empresa asume con su entorno. Es aquí donde la responsabilidad social empresarial adquiere su pleno significado, autores como, Bowen quien describió la responsabilidad social corporativa como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” (1953, p .6). Dentro de los elementos de la cultura organizacional el liderazgo es un elemento fundamental en la dinámica organizacional, pues influye directamente en el comportamiento de los grupos. De acuerdo con Bass (1990), el liderazgo trasciende la simple jerarquía de mando para constituirse como un proceso de influencia, en el cual el líder promueve cambios que son aceptados e internalizados por los colaboradores, quienes a su vez los replican en su entorno laboral. Este enfoque destaca que el liderazgo efectivo no se basa en la imposición, sino en la capacidad de comunicar objetivos de manera inspiradora. Si bien no todos los cambios son iniciados por el líder, es su rol mantener la dirección y el impulso transformador en la organización. Por otro lado, para Yukl (2002) el liderazgo es el proceso donde una persona influye sobre los demás, para que estos entiendan la necesidad de que se atiendan ciertas exigencias y de cómo manejarlas para su atención. Aparte, es el proceso que facilita los esfuerzos individuales y colectivos en tener éxito en determinados objetivos (p. 7). Este punto de vista resalta la importancia del líder como facilitador y guía hacia los objetivos comunes.

Uribe (2005) hace mejoras en estas conceptualizaciones y señala que el liderazgo efectivo se refiere a la capacidad permanente del líder para encaminar a los miembros de la

colectividad hacia un objetivo claro. También indica que mediante el fortalecimiento del compromiso con empatía y entusiasmo. Asimismo, resalta la urgencia de que el liderazgo incorpore componentes transformadores y éticos, cimentados en valores que priorizan el bien común, pero sin obviar el desarrollo personal, la mejora en las relaciones interpersonales y la transformación social. Finalmente, los autores Perdomo y Prieto (2009), afirman que el liderazgo es la acción que permite el crecimiento y la participación del individuo, estimula la creatividad y promueve las competencias de todos los miembros de una organización, facilitando así el surgimiento de una cultura organizacional propicia y generativa. Si mismo otro de los elementos dentro de la cultura organizacional se encuentra la comunicación organizacional, de acuerdo con Goldhaber (1984), la comunicación organizacional incluye la comunicación interna (vertical y horizontal) que ocurre al interior de las organizaciones, lo que favorece el establecimiento de las relaciones entre los sujetos de las mismas. Ya que las han dado en un ambiente que se muestra auténtico donde la escucha y difusión se entrelazan. La comunicación es un elemento de gestión que logra consistencia en el comportamiento del personal. El uso de una estrategia de comunicación transparente, según algunos estudios, permite que las organizaciones ofrezcan la oportunidad de activar iniciativas orientadas a incluir en la cultura valores organizacionales que refuerzen el sentido de pertenencia colectiva.

Fernández (1991) propone que la comunicación es una parte fundamental de las organizaciones en donde centra su educación. Las organizaciones tienen que controlar y regular todas las comunicaciones que difunden. Es un aspecto clave para conseguir los objetivos

marcados y mantener una actitud proactiva. Por lo tanto, el término “comunicación organizacional” incluye toda comunicación que tiene lugar dentro de un entorno organizacional. La gestión es el conjunto de procesos que tienen como finalidad fijar objetivos y estrategias que facilitara la implementación de la política corporativa general y permitir la toma de decisiones para la realización de las metas. (Jordan, 1996). En este contexto, se puede inferir que la administración consiste en organizar acciones que apoyen los procesos de toma de decisiones, orientadas a la obtención de objetivos, a través de la evaluación de resultados que realinean los objetivos a la mejora de la organización. Según Vargas (2003) la comunicación en el interior de las organizaciones es la condición sin la cual no pueden difundirse e implementarse técnicas de comunicación que efectivamente generen significación tanto en el público como en los públicos. Esta ideología sugiere que los públicos no solamente reciben información pasivamente, sino que también producen ideas e iniciativas que administrativamente ayudan a la organización a cumplir con sus metas. Otro elemento son los valores organizacionales, de acuerdo a Topa (2018) con referencia a Rousseau (1990), son los principios que rigen el comportamiento y la toma de decisiones de cualquier colectivo que puede ser una organización o una empresa. El significado de estos valores permite entender la lógica de las decisiones de una organización ante diversas situaciones y complejidades. Estos valores que están en la base de todas las interacciones del día a día, no sólo organizan el contexto interno, sino que también son una representación de esa organización ante el contexto externo.

Las empresas, como parte integral de los constructos sociales, no ultiman un fenómeno ajeno. Las personas trabajan, interactúan,

cooperan en la toma de decisiones, intercambian conocimientos y fijan metas en este tipo de entidad. Conocer los valores que sustentan su cultura interna es fundamental para comprender sus formas de hacer y su expansión internacional. Estos valores se desarrollan en la cultura organizacional, la cual se forma a través de experiencias compartidas, rutinas establecidas, prácticas habituales, modos de comunicación y decisiones. La cultura de la organización determina, en gran medida, las vivencias diarias de sus miembros, ofreciéndoles un esquema común para la acción y el conocimiento. La Cultura de la Participación se edifica a partir de valores y actitudes institucionales que se concretan en prácticas inclusivas y colectivas. Cuando una organización desarrolla una cultura explícita y sólida, está mejor situada para hacer frente al entorno exterior y a la internacionalización. La preparación para la exportación está marcada por la forma en que los valores impactan de forma directa sobre factores clave de la actuación exportadora: la calidad del producto, la ética empresarial y la generación de vínculos de confianza con clientes y socios en el extranjero. En otras palabras, el proceso se produce en un contexto. A nivel organizacional existen relaciones entre las personas y se producen cadenas de comunicación, al interior de las organizaciones se producen diferentes eventos.

Por otro lado, se encuentra la participación organizacional. Según Reyes (2018) define la participación organizacional como una inspiración permanente a conectarse con los procesos de cambio y desarrollo desde el reconocimiento de estos como algo imprescindible y genuino, no solo para los intereses individuales sino, además, para los destinos de la organización. Y es en esa perspectiva que debemos enfocar la gestión en

nuestras empresas, que a su vez contiene la gestión de nuestro potencial humano y cómo las personas pueden llegar a convertirse en verdaderos protagonistas de los procesos, desde su campo de actuación, desde sus tareas, sus normas, sus límites dentro de la organización, pero que tributan a lo grupal. Participar se convierte en el horizonte de todos los sujetos, porque el horizonte de la autorrealización está en ser parte de los procesos. La participación organizacional se refiere al grado en que los miembros de una organización participan activamente en los procesos de toma de decisiones, así como en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades internas. Este aspecto se considera un elemento fundamental de la cultura organizacional, ya que promueve la colaboración, fortalece el sentido de pertenencia y fomenta un entorno caracterizado por el compromiso colectivo. (Arenas 2007).

En el mundo de las organizaciones asociativas o comunitarias, como es el caso de la Asociación Tierras Fértilles, la participación organizativa es de gran relevancia. La naturaleza colaborativa de estas entidades exige marcos propicios para el diálogo y la integración de diferentes perspectivas en la gobernanza institucional. La participación activa coloca a todos los interesados en una mejor comprensión de los objetivos comunes, facilita la resolución de conflictos y contribuye a la cohesión interna y los elementos que son más que necesarios para encarar los desafíos de los mercados externos. La participación, además de engendrar un clima más favorable a la actuación de la empresa, sea cual sea su naturaleza, contribuye a resultados estratégicos. En el caso de los proyectos de internacionalización, consigue unos mayores resultados en el país destino y un impacto de sus actividades en su país de origen. Según aparece

por la investigación, cuando los empleados participan en la toma de decisiones y se comprometen con la visión de la organización, tienen más posibilidades de adaptarse a los cambios, participar en la mejora continua y adoptar prácticas responsables que fortalezcan la competitividad de las exportaciones. Apostar por una cultura organizacional participativa impacta no solo en el desempeño interno, sino también en el posicionamiento institucional en los mercados internacionales, ya que refuerza la imagen de la institución como organizada, ética y socialmente responsable. Por otra parte, la responsabilidad social empresarial ha evolucionado desde sus bases conceptuales establecidas por Bowen (1953) hasta convertirse en un elemento estratégico que responde a demandas sociales, ambientales y éticas, influenciada por la globalización y la creciente conciencia de los stakeholders (Mark y von Schantz, 2007).

En este contexto la responsabilidad social Empresarial (RSE) ha sufrido una transformación significativa influenciada por varios factores, como la globalización, el desarrollo sostenible y la competitividad, que son determinantes esenciales para la supervivencia de las organizaciones en el mercado. Las organizaciones deben cautivar a su clientela mediante propuestas innovadoras y distintivas, acompañadas de autenticidad, que permitan a las empresas reconocer su relación con la sociedad como un componente integral de su existencia desde la década de 1980. En consecuencia, la sociedad evalúa actualmente a las empresas en función de dimensiones sociales como la globalización, las contribuciones sociales, la conciencia ambiental y la adopción de prácticas socialmente responsables, lo que aumenta su propensión a participar en iniciativas de responsabilidad social corporativa. (Mark y von

Schantz, 2007). Básicamente, la RSE actúa a nivel social, económico y ambiental en donde mejora el nivel financiero de una empresa y esto contribuye a mejorar su posición en el mercado. A su vez, mejora la reputación, valor de marca o la imagen. Asimismo, favorece la comprensión de las expectativas que poseen los clientes, proveedores, empleados, inversores y directivos, lo cual resulta clave para obtener el éxito competitivo.

De acuerdo con Freeman (1984), el éxito depende de la organización que debe identificar a sus grupos de partes interesadas en cuanto a sus expectativas que deben ser ejecutadas en primer lugar de un grupo de interés. En la actualidad, es importante comprender el vínculo entre la cultura organizacional y la responsabilidad social empresarial de una organización que desea expandirse más allá de su entorno local. Estos dos factores no sólo afectan las operaciones internas, sino que también influyen en la empresa cuando se convierte en internacional. Ahora bien, una cultura fuerte y coherente no sólo permite que las prácticas responsables (generales y específicas) se hagan efectivas, sino que se viven también en el interior de la organización (como reivindicación). Cuando una empresa comunica valores compartidos, moviliza a sus equipos y demuestra sus compromisos sociales y medioambientales, puede posicionarse con más fuerza en mercados cada vez más atentos a estas cosas. El propósito de este estudio es responder el problema científico planteo ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y las prácticas de responsabilidad social empresarial de la Asociación Tierra Fértil ?, para ellos se adoptó un enfoque cualitativo utilizando el estudio de documentación de la asociación Tierra Fértil. Tomando en cuenta esta interrogante se genera la siguiente hipótesis “existe una relación positiva y significativa

entre el nivel de desarrollo de la cultura organizacional y el grado de implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial en la Asociación Tierra Fértil. El objetivo general de esta investigación es “analizar la relación entre la cultura organizacional y las prácticas de responsabilidad social empresarial de la Asociación Tierra Fértil, para proponer mejoras que ayuden a fortalecer su gestión integral”, además dentro de la investigación se generan dos variables independientes que son “La Cultura Organizacional y La Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Una cultura organizacional que facilita la incorporación de la responsabilidad social empresarial, no como un deber formal, sino como algo que le resulta natural. Esto contribuye a la creación de valor no sólo en el seno de la empresa, sino también en la comunidad y el entorno natural de la misma. El vínculo creado entre la cultura y la responsabilidad social es, para las pequeñas organizaciones o, más bien, organizaciones asociativas (cooperativas, asociaciones rurales o similares). Una solución para su internacionalización. En estos contextos, fortalecer la imagen institucional y ofrecer ventajas competitivas son prácticas éticas, sostenibles y socialmente responsables. Para estudiar de forma práctica la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad social empresarial de la Asociación Tierra Fértil, se utilizó principalmente el análisis de sus documentos internos. En la siguiente sección se explica en detalle cómo se organizó esta investigación y que documentos específicos se revisaron para obtener los resultados.

### **Materiales y Métodos**

El presente estudio sobre la relación entre la cultura organizacional y las prácticas de

responsabilidad social empresarial en la Asociación Tierra Fértil según su finalidad es aplicada, ya que busca proponer mejoras para fortalecer la gestión integral de la asociación; según su objetivo gnoseológico es correlacional, porque establece la relación entre dos variables sin determinar causalidad; según su contexto es de campo, debido a que los datos se recogen de la realidad natural de la asociación; según el control de las variables es no experimental, puesto que se observan las variables en su contexto natural sin manipulación; según su orientación temporal es transversal, ya que el análisis se realiza en un momento específico; y según su nivel de generalidad es un estudio de situaciones específicas, al centrarse en un caso concreto y delimitado, desarrollándose bajo el paradigma cualitativo. El estudio se fundamenta en la aplicación sistemática de métodos teóricos que facilitan el análisis de la relación de estos dos factores.

Los métodos empleados son el histórico-lógico para examinar la evolución de la cultura organizacional y las prácticas de RSE, analítico-sintético para descomponer los componentes de la cultura y la RSE, y luego integrarlos en un análisis relacional, inductivo-deductivo para inferir principios a partir del caso de estudio (inductivo) y contextualizar los hallazgos con marcos teóricos existentes (deductivo), hipotético-deductivo se emplea para contrastar la hipótesis de relación entre la cultura organizacional y las prácticas de RSE mediante la evidencia documental recopilada, validando o reformulando las proposiciones iniciales a partir de los datos obtenidos. El método empírico utilizado en esta investigación es el estudio de documentos, el cual consiste en la revisión sistemática y el análisis cualitativo de documentos institucionales para recopilar información relevante sobre la cultura

organizacional y las prácticas de responsabilidad social empresarial de la Asociación Tierra Fértil. A través de un permiso aceptado por el presidente de la asociación permitió analizar actas de asamblea, informes de gestión, certificaciones, manuales y otros registros escritos, con el fin de identificar componentes culturales, prácticas de RSE y establecer relaciones entre ambos aspectos, garantizando una base empírica sólida y confiable para el desarrollo de los objetivos planteados.

### **Resultados y Discusión**

El análisis documental realizado permitió identificar de manera exhaustiva los componentes estructurales y operativos que definen la relación simbiótica entre la cultura organizacional y las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Asociación Tierra Fértil. Los resultados se organizan en ejes temáticos emergentes del análisis cualitativo, los cuales no solo describen las prácticas observadas, sino que profundizan en su articulación con los valores culturales de la organización.

### **Evolución histórica: La cultura como fundamento**

La Asociación Tierra Fértil surge en julio de 2011 de la iniciativa de los Ingenieros Kleber Pindo Macas y Carlos Aguirre Carpio, con un objetivo socialmente orientado: "ayudar a pequeños agricultores olvidados y sin futuro". Este origen no es un mero dato anecdotico, sino el cimiento de una cultura organizacional basada en la solidaridad y la excelencia técnica. La consecución del Estatus Orgánico para sus tres primeros productores ese mismo año, a través de Qualyte Certification Services (QCS), establece desde el inicio un estándar de calidad y un compromiso con normativas externas rigurosas. La formalización legal como

organización sin fines de lucro en septiembre de 2011, y su posterior aprobación por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en julio de 2013, reflejan una transición hacia una estructura gobernada por principios de la economía popular y solidaria. Esto implica una adhesión formal a valores como la democracia participativa, la equidad y la primacía del trabajo sobre el capital, los cuales se internalizan en la cultura organizacional. La evolución de 7 socios fundadores a 66 asociados, con un 80% de pequeños productores, demuestra la solidez de un modelo cultural que prioriza la inclusión y el desarrollo colectivo.

### **Estructura Organizacional y Capital Humano: Internalización de Valores**

La composición del equipo de trabajo es un reflejo tangible de la cultura organizacional en acción. La distribución equitativa del empleo (53% mujeres y 47% hombres), aunque con roles diferenciados, indica una intencionalidad hacia la equidad de género en el acceso al trabajo. El hecho de que todos tengan contrato indefinido y esté afiliada al Instituto de Seguridad Social trasciende el cumplimiento legal básico; es una manifestación concreta del compromiso con la estabilidad laboral y el bienestar de los colaboradores, un pilar fundamental de la dimensión social de la responsabilidad social empresarial. Esta política actúa como un mecanismo de retención y motivación, reforzando un sentido de pertenencia y lealtad hacia la asociación.

### **Diagnóstico Situacional y Planificación Estratégica: Participación como motor cultural**

El diagnóstico situacional realizado por la asociación rompe con esquemas lineales tradicionales (problema causa efecto solución) y adopta una metodología basada en ejes

temáticos que vinculan directamente problemas con propuestas. Este enfoque, junto con la realización de un análisis FODA participativo, evidencia una cultura de liderazgo democrático y comunicación transparente. La internalización de la problemática por parte de directivos y socios fomenta un sentido de corresponsabilidad y facilita la posterior implementación de las iniciativas de responsabilidad social empresarial, al ser percibidas como propias y no como imposiciones externas. La Misión, Visión y Principios Corporativos, resultantes de un consenso, son la columna vertebral de la cultura organizacional. La Visión hacia el 2025 define la aspiración de ser "líder en el comercio justo, la producción agroecológica y la exportación", vinculando directamente el éxito comercial con estándares éticos y ambientales. Los seis principios declarados por la asociación Transparencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Confianza y Excelencia constituyen un marco de valores que orienta todas las acciones, incluyendo las de responsabilidad social empresarial.

### **Prácticas de responsabilidad social empresarial identificadas**

El análisis detallado de los documentos evidencia una implementación de la RSE que es coherente, multifacética y profundamente arraigada en la cultura de la organización. Estas prácticas se categorizan a continuación.

#### **Dimensión Ambiental**

El compromiso ambiental es una de las áreas más robustas. La entrega continua de insumos biológicos (trichodermas y biofermentos) entre abril y julio de 2025 se enmarca en un discurso coherente de "agricultura regenerativa" y "responsabilidad con el suelo y el ambiente". Estas acciones, que "reducen el uso de productos químicos", son una manifestación

práctica del principio de excelencia, buscando no solo cumplir, sino superar los estándares de producción. La participación en el programa de la GIZ Ecuador sobre "innovación de práctica agroecológicas" (julio 2025) demuestra una cultura de aprendizaje continuo y apertura a la innovación. La asociación no se limita a aplicar prácticas sostenibles, sino que invierte en capacitarse en "protocolos de bioseguridad y formulación de biofermentos", lo que indica una profundización consciente en su modelo de producción.

### **Dimensión Ética**

La cultura de transparencia y rendición de cuentas se materializa en el riguroso y casi continuo proceso de auditorías y certificaciones a las que se somete la organización. La Figura 1 no solo cuantifica estas auditorías, sino que evidencia una cultura de la verificación externa.



**Figura 1** Frecuencias de Auditorías y Verificaciones Externas por Tipo de Certificación

La alta frecuencia de auditorías Fair trade y Global GAP (Figura 1) es un indicador de una cultura que ha internalizado la mejora continua. Someter la gestión a escrutinios constantes, incluyendo una "auditoría no anunciada" (febrero 2025), requiere y a la vez fortalece un nivel excepcional de confianza y organización interna. El taller "Derechos Humanos y Comercio Justo" (abril 2025) eleva el estándar ético, trasladando estos principios abstractos a

la "debida diligencia" y "mapa de riesgos" en la operación diaria, lo que denota una madurez en la gestión de la responsabilidad social empresarial. Las visitas de entidades como el ministro de agricultura o programas de sostenibilidad (CIA.C.) actúan como reconocimientos externos que validan el modelo y refuerzan la autoestima organizacional.

### **Dimensión Social**

El análisis de los registros documentales evidencia una implementación sólida y diversificada de prácticas de responsabilidad social en la dimensión social, caracterizada por su enfoque preventivo y su alineación con los valores culturales de solidaridad y compromiso. Las actividades desarrolladas en colaboración con la Fundación DALE entre abril y julio de 2025 reflejan una gestión socialmente responsable que trasciende el mero cumplimiento formal. Las charlas preventivas del 29 de abril de 2025, aunque sin registro específico de asistencia numérica, representan un enfoque proactivo en salud mental y física que demuestra el compromiso de la asociación con el bienestar integral de sus miembros, trascendiendo el ámbito puramente laboral. En contraste, la jornada de odontología del 17 de abril registró una participación significativa de 12 personas, constituyendo una acción concreta que mejora sustancialmente la calidad de vida de los participantes, mientras que la gestión detallada de asistentes sugiere una administración ordenada y transparente de estos programas.

Las jornadas de Papanicolaú realizadas el 20 mayo con 7 asistentes y 27 de mayo con 3 asistentes respectivamente, abordaron necesidades específicas de salud femenina, promoviendo la equidad en el acceso a servicios de salud preventiva. La notable diferencia en la

participación entre ambas fechas, así como la baja asistencia en la segunda jornada, pueden indicar la existencia de barreras culturales o logísticas que merecen consideración para optimizar futuras intervenciones. Es particularmente notable el incremento sustancial en la participación durante las actividades del mes de julio, donde la jornada de dermatología del 16 de julio registró 8 participantes, y la segunda jornada de odontología del 25 de julio alcanzó los 11 asistentes. Esta tendencia ascendente sugiere una mejora progresiva en los mecanismos de convocatoria, una mayor valoración por parte de los beneficiarios hacia estos programas de salud, y una efectiva adaptación de las estrategias de difusión y promoción. Los niveles de participación alcanzados reflejan una creciente apropiación de estos espacios de cuidado preventivo por parte de la comunidad asociada. Complementando estas acciones en salud, la asociación mantiene un programa recurrente de entrega de Fértil izantes, plantas, trichodermas y biofermentos a los productores, como se evidencia en los registros de agosto y julio de 2025. Estas prácticas representan una integración estratégica entre la solidaridad y el apoyo productivo, distanciándose de modelos asistencialistas tradicionales mediante la provisión de herramientas que simultáneamente "fortalecen sus cultivos" y "reafirman su compromiso con una agricultura productiva y sostenible". Esta aproximación genera un círculo virtuoso donde el mejoramiento de la capacidad productiva individual de cada socio contribuye al fortalecimiento colectivo de la asociación, materializando operativamente el principio de solidaridad que fundamenta su cultura organizacional.

La evidencia recopilada confirma de manera contundente la hipótesis de una relación positiva y de mutua influencia entre la cultura

organizacional y la RSE en la Asociación Tierra Fértil. No se observan iniciativas de RSE aisladas o desvinculadas del sustrato cultural; por el contrario, cada práctica es una expresión lógica y coherente de los valores declarados. La solidaridad fundacional se traduce en apoyo a productores y jornadas de salud. La transparencia se sistematiza en las auditorías. La excelencia impulsa las certificaciones y la innovación agroecológica. La equidad se vislumbra en la composición laboral y el enfoque de las actividades. El compromiso se observa en la estabilidad laboral y el apoyo continuo. La confianza es el elemento que permite el escrutinio externo constante. Esta relación no es unidireccional. Las prácticas de responsabilidad social empresarial no solo son producto de la cultura, sino que la retroalimentan y fortalecen. El éxito en una auditoría Fair trade refuerza la confianza interna. El impacto positivo de una jornada de salud revitaliza el sentido de solidaridad. La obtención de una nueva certificación revalida la búsqueda de la excelencia. Se crea así un ciclo virtuoso donde la cultura organizacional y la responsabilidad social empresarial se potencian mutuamente. Más allá del cumplimiento la asociación opera en un nivel que trasciende el cumplimiento normativo. Su adhesión a la Economía Popular y Solidaria y su enfoque en el comercio justo la sitúan en un paradigma donde el éxito económico y el impacto social ambiental son dos caras de la misma moneda. La responsabilidad social ambiental, en este contexto, no es un departamento o un programa, sino el modus operandi natural de una organización cuya razón de ser está impregnada de valores socialmente responsables.

### **Conclusiones**

Del análisis de los resultados y su discusión, se derivan las siguientes conclusiones sobre la relación entre la cultura organizacional y la

responsabilidad social empresarial en la Asociación Tierra Fértil: La cultura organizacional, fundamentada en valores de transparencia, solidaridad y participación, constituye la base facilitadora que da coherencia y sentido a las prácticas de responsabilidad social empresarial de la asociación. Elementos culturales como el liderazgo democrático y la comunicación transparente actúan como facilitadores directos para la implementación de iniciativas de responsabilidad social empresarial en sus dimensiones social, ambiental y ética. Existe una relación de mutuo fortalecimiento entre la cultura organizacional y las prácticas de responsabilidad social empresarial, donde cada una refuerza positivamente a la otra en un ciclo virtuoso. La articulación coherente entre cultura organizacional y responsabilidad social empresarial representa un factor clave para la sostenibilidad de la organización y una potencial ventaja competitiva en mercados internacionales. Futuras investigaciones podrían explorar como estas prácticas pueden replicarse en otras asociaciones rurales con similares características culturales.

### **Agradecimientos**

A Dios por darme las fuerzas y sabiduría en este largo camino. A mi pareja Xiomara y a mi hijo Eynard, por su amor, paciencia y apoyo inquebrantable durante todo mi proceso de formación. A mis padres, hermanos y familia por el apoyo incondicional y motivación durante mi formación profesional. Al Ing. Miguel Orlando Espinosa Galarza por su guía constante y aportes estratégicos durante todo el desarrollo de esta investigación. Al PhD. Luis Pastor Carmenate Fuentes por sus precisas observaciones, profundas reflexiones académicas y por exigir siempre el más alto rigor en este trabajo. A la Asociación de pequeños productores agropecuarios Tierra

Fértil por permitirme acceder a su documentación interna, esencial para este estudio. A los docentes de la carrera de Comercio Exterior, por brindar su conocimiento y enseñanzas que fue un aporte esencial para mi desarrollo académico. A la Universidad Técnica de Machala, por permitirme formarme profesionalmente en un ambiente de estudio de excelencia y calidad.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aguilera, R., Aragon, J., & Marano, V. (2021). Corporate governance and corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business & Society*, 60(1), 169–202. <https://doi.org/10.1177/0007650319826687>
- Aguinis, H., Rupp, D., & Glavas, A. (2024). Corporate social responsibility and individual behaviour. *Nature Human Behaviour*, 8(2), 219–227. <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01769-5>
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187–195.
- Armijos, J. (2017). La responsabilidad social empresarial: Una óptica desde los stakeholders. *Revista Economía y Política*, (26), 103–128. <https://doi.org/10.25097/rep.n26.2017.04>
- Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de Mérida, Yucatán. *Ingeniería*, 11(3), 73–91.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Fernandez, J. (1991). *Comunicación organizacional*. Trillas.

- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Goldhaber, G. M. (1984). *Organizational communication*. Brown.
- Herrera, M., & Diaz, A. (2021). Comunicación organizacional y transparencia en la toma de decisiones. *Journal of Organizational Communication*, 9(2), 67–84. <https://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>
- Hong, H., & Shore, E. (2023). Corporate social responsibility. *Annual Review of Financial Economics*, 15, 327–350. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-111021-094347>
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019>
- Jordan, J. (1996). *Gestión y comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (2003). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Maze, L., & Li, Y. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686–703. <https://doi.org/10.1002/csr.2081>
- Mark, C., & Von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 130–146. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2007.00486.x>
- Martinez, C., & Gonzalez, R. (2022). Sostenibilidad y ventaja competitiva en organizaciones asociativas. *International Journal of Social Responsibility*, 18(1), 78–95. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Oyindamola, A., & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5), 1–15. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>
- Perdomo, B., & Prieto, D. (2009). Liderazgo y cultura organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(45), 78–95.
- Perez, A., Ramirez, C., & Castro, M. (2019). Participación organizacional y compromiso colectivo en asociaciones rurales. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 28(3), 156–170.
- Rodriguez, V., Massoud, H., & Vergara, A.. (2023). Responsabilidad social empresarial: Evolución del término desde 1953 hasta la actualidad. *Revista Saberes APUDEP*, 6(2), 76–83. <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v6n2.a4082>
- Sanchez, R., & Fernandez, E. (2020). Valores organizacionales y su relación con la responsabilidad social. *Estudios Gerenciales*, 36(155), 234–250.
- Sarhan, A., & Al-Najjar, B. (2023). The influence of corporate governance and shareholding structure on corporate social responsibility: The key role of executive compensation. *International Journal of Finance & Economics*, 28(4), 4532–4556. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2663>
- Torres, J., Mendoza, L., & Silva, P. (2023). Economía popular y solidaria: Un análisis desde la cultura organizacional. *Revista de Economía Solidaria*, 12(4), 23–45.
- Wagenberg, A. (2006). La narrativa de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 113–120.
- Wu, L., & Jin, S. (2022). Corporate social responsibility and sustainability: From a corporate governance perspective. *Sustainability*, 14(22), 15457. <https://doi.org/10.3390/su142215457>
- Velte, P. (2022). Metanálisis sobre responsabilidad social corporativa (RSE): Una revisión de la literatura. *Revisión de Gestión Trimestral*, 72(3), 627–675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>

Halkos, G., & Nomikos, S. (2021). Responsabilidad social corporativa: Tendencias en los estándares globales de informes. *Análisis y Política Económica*, 69, 106–117.  
<https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.11.008>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Carlos David Lopez Gaona, Miguel Orlando Espinosa Galarza y Luis Pastor Carmenate Fuentes.

