



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**"LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL  
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROMART EN LA  
PROVINCIA DE ICA, 2019"**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. JOSSELYN BRIGGITT MOLINA GUZMAN**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**ASESORA:**

**DRA. CARMEN NAVARRO DE BERNAOLA**

**ICA – PERÚ**

**2021**

**“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL  
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROMART  
EN LA PROVINCIA DE ICA, 2019”**

## DEDICATORIA

A nuestro Dios creador por guiar mi camino de vida y a mis padres por ser ese soporte permanente.

## AGRADECIMIENTO

Agradecer a mis docentes de la Universidad Alas Peruanas por su aporte y direccionamiento en la realización de este estudio científico.

## RECONOCIMIENTO

A mí querida familia porque supieron apoyarme en cada momento de superación que tuve.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>PÁG</b>
<b>HOJA DE RESPETO</b>	
<b>CARÁTULA</b>	<b>i</b>
TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RECONOCIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>01</b>
<b>1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA</b>	<b>01</b>
<b>1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>02</b>
1.2.1 Delimitación Espacial	02
1.2.2 Delimitación Social	02
1.2.3 Delimitación Temporal	02
1.2.4 Delimitación Conceptual	02
<b>1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>03</b>
1.3.1. Problema Principal	03
1.3.2. Problemas Secundarios	03
<b>1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>03</b>
1.4.1. Objetivo General	03
1.4.2. Objetivos Específicos	03

<b>1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>04</b>
1.5.1. Hipótesis General	04
1.5.2. Hipótesis Secundarias	04
1.5.3. Variables (Definición Conceptual y operacional)	05
<b>1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>09</b>
1.6.1. Tipo y nivel de la investigación	09
a) Tipo de Investigación	09
b) Nivel de la Investigación	09
1.6.2. Método y Diseño de la investigación	09
a) Método de Investigación	09
b) Diseño de la Investigación	09
1.6.3. Población y Muestra de la investigación	10
a) Población	10
b) Muestra	10
1.6.4. Técnicas e Instrumentos de investigación	11
a) Técnicas	11
b) Instrumentos	12
1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la investigación	12
a) Justificación de la Investigación	12
b) Importancia de la Investigación	13
c) Limitaciones	14
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>2.2. BASES TEÓRICAS</b>	<b>23</b>
<b>2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS</b>	<b>78</b>

<b>2.4. BASES HISTÓRICAS</b>	<b>82</b>
<b>2.5. BASE LEGAL</b>	<b>89</b>
<b>CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>91</b>
<b>3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS</b>	<b>91</b>
<b>3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>128</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>131</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>132</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>138</b>
<b>Matriz de Consistencia</b>	<b>139</b>
<b>Instrumento recolección de datos (validado por expertos)</b>	<b>140</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>PÁG</b>
TABLA 01: Resultados analizados de las variables de estudio.	92
TABLA 02: Resultados analizados de la dimensión gestión económica e indicadores de la variable independiente.	95
TABLA 03: Resultados analizados de la dimensión gestión social e indicadores de la variable independiente.	99
TABLA 04: Resultados analizados de la dimensión gestión medio ambiental e indicadores de la variable independiente.	103
TABLA 05: Resultados analizados de la dimensión calidad e indicadores de la variable dependiente.	108
TABLA 06: Resultados analizados de la dimensión productividad e indicadores de la variable dependiente.	112
TABLA 07: Resultados analizados de la dimensión rentabilidad e indicadores de la variable dependiente.	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>PÁG</b>
FIGURA 01: Resultado de la variable responsabilidad social	92
FIGURA 02: Resultado de la variable fortalecimiento empresarial	93
FIGURA 03: Resultado de la dimensión Gestión Económica	95
FIGURA 04: Resultado del indicador Sostenibilidad Económica	96
FIGURA 05: Resultado del indicador Planificación Financiera	97
FIGURA 06: Resultado del indicador Adquisición de Recursos	98
FIGURA 07: Resultado de la dimensión Gestión Social	99
FIGURA 08: Resultado del indicador Trabajo en Equipo	100
FIGURA 09: Resultado del indicador Beneficios	101
FIGURA 10: Resultado del indicador Imagen Empresarial	102
FIGURA 11: Resultado de la dimensión Gestión Medioambiental	103
FIGURA 12: Resultado del indicador Control Ambiental	104
FIGURA 13: Resultado del indicador Relaciones Culturales	105
FIGURA 14: Resultado del indicador Calidad de Vida	106
FIGURA 15: Resultado de la dimensión Calidad	108
FIGURA 16: Resultado del indicador Liderazgo	109
FIGURA 17: Resultado del indicador Efectividad	110
FIGURA 18: Resultado del indicador Mejora Continua	111
FIGURA 19: Resultado de la dimensión Productividad	112

FIGURA 20: Resultado del indicador Sistema Productivo	113
FIGURA 21: Resultado del indicador Capacidad del Sistema	114
FIGURA 22: Resultado del indicador Valor Agregado	115
FIGURA 23: Resultado de la dimensión Rentabilidad	116
FIGURA 24: Resultado del indicador Resultados Económicos	117
FIGURA 25: Resultado del indicador Desarrollo Empresarial	118
FIGURA 26: Resultado del indicador Estrategia de Negocio	119

## RESÚMEN

La investigación titulada **“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROMART EN LA PROVINCIA DE ICA, 2019**, tuvo como principal objetivo determinar la incidencia de la Responsabilidad Social en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

La metodología se basó en una Investigación aplicada, empleando un nivel descriptivo y correlacional con método científico inductivo y no experimental. Para la muestra se aplicó el muestreo aleatorio simple quedando conformada por 92 colaboradores.

Con una relación obtenida de 5,9915 entre las variables de estudios se concluye que la Responsabilidad Social incide significativamente en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social, fortalecimiento empresarial, administración de empresas.

## ABSTRACT

The research entitled “**THE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE BUSINESS STRENGTHENING OF THE WORKERS OF THE PROMART COMPANY IN THE PROVINCE OF ICA, 2019**”, had as main objective to determine the incidence of Social Responsibility in the business strengthening of the workers of the PROMART company in the Ica province, 2019.

The methodology was based on an applied Research, using a descriptive and correlational level with inductive and non-experimental scientific method. For the sample, simple random sampling was applied, consisting of 92 collaborators.

With a relationship obtained of 5,9915 between the study variables, it is concluded that Social Responsibility has a significant impact on the business strengthening of the workers of the PROMART company in the province of Ica, 2019.

**Keywords:** Social Responsibility, business strengthening, business administration

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata de abordar los problemas de la responsabilidad social y su incidencia en el fortalecimiento empresarial, es por ello que se estudió la gestión económica, gestión social y gestión medioambiental en los trabajadores de la empresa PROMART Ica para determinar su nivel de incidencia.

Es importante mencionar que la investigación abordará los problemas que la empresa afronta por la gestión de la responsabilidad social, el presente trabajo busca fundamentar de forma teórica y práctica cuales son los factores que inciden en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores.

Es por ello que la presente investigación buscó determinar la incidencia de la Responsabilidad Social en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I: Presenta el Planteamiento del Problema de Investigación.

En el Capítulo II: Elaboración del marco teórico, sustentando teóricamente las variables de estudios, planteando las bases históricas y las bases legales.

En el Capítulo III: Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados se elaboraron los resultados obtenidos en la investigación, debidamente organizados en tablas y figuras. Asimismo, se discutieron los resultados con los antecedentes referidos en la investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y fuentes de información.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En una sociedad de mercado ideal, en donde exista un equilibrio adecuado entre la responsabilidad social de los actores económicos privados y este a su vez se encuentre auto ajustado en relación con la rentabilidad percibida producto de la actividad económica que realizan, éstas se presentan de manera equilibrada dentro de un marco armónico, en una realidad fenomenológica que permitan que ambos aspectos no sean contradictorios ni mermen el capital de la empresa. (Costa, 2007:97-98)

El tema aquí abordado pretende confrontar la realidad y los desafíos de las sociedades empresarias en especial la que viene desempeñando la empresa PROMART en la provincia de Ica, ya muchas han sido las dudas acerca del futuro del planeta y de la sociedad, muchas dudas y manifestaciones han surgido sobre cómo y cuál es la mejor forma de gestionar un planeta que no se recompone en la misma rapidez en que se consume.

En la constancia de alcanzar un equilibrio efectivo entre economía, sociedad y ambiente, estudiosos e investigadores, comenzaron a diseñar nuevas ideas de gestión y responsabilidades. Y fue en medio de la enorme necesidad y voluntad de cambio, que surgieron los conceptos e ideales de responsabilidad social empresarial, ideas que apuntan actitudes que

producen un retorno social y ambiental, provocando el surgimiento de valores necesarios a los tiempos actuales. (Reetz, L. 2006:55)

## **1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Delimitación Espacial**

La investigación tendrá lugar en las instalaciones de la empresa PROMART en la provincia de Ica.

### **1.2.2 Delimitación Social**

La investigación comprenderá a los trabajadores de la Empresa PROMART.

### **1.2.3 Delimitación Temporal**

La investigación abarcará el segundo semestre del año 2019.

### **1.2.4 Delimitación Conceptual**

**Responsabilidad Social:** Es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

**Fortalecimiento de la Empresa PROMART.-** Se orienta a repotenciar la competitividad en las empresas y propiciar la formación de nuevas empresas que desde su inicio contemplan estándares de calidad, servicios y productividad de clase mundial, para que en estos casos puedan insertarse de manera eficiente en las cadenas productivas y participen con éxito en cualquier mercado.



## **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Problema Principal**

P.P. ¿En qué medida la Responsabilidad Social incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019?

### **1.3.2. Problemas Secundarios**

P.S.1. ¿En qué medida la gestión económica incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019?

P.S.2. ¿En qué medida la gestión social incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019?

P.S.3. ¿En qué medida la gestión medio ambiental incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

O.G. Determinar en qué medida la Responsabilidad Social incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

O.E.1. Determinar en qué medida la gestión económica incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

O.E.2. Determinar en qué medida la gestión social incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

O.E.3. Determinar en qué medida la gestión medio ambiental incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

## **1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **1.5.1. Hipótesis General**

H.G. La responsabilidad social tiene incidencia significativa sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

### **3.1.2. Hipótesis Secundarias**

H.E.1. La gestión económica tiene incidencia significativa sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

H.E.2. La gestión social tiene incidencia significativa sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

H.E.3. La gestión medio ambiental tiene incidencia significativa sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.

### 1.5.3. Variables (Definición Conceptual y operacional)

#### Definición Conceptual

#### **Variable Independiente: Responsabilidad Social**

La Responsabilidad Social se operacionaliza a través de las siguientes dimensiones:

- **DIMENSIÓN GESTIÓN ECONÓMICA:** La razón de ser de la empresa es crear riqueza, sin embargo esto ha de interpretarse en un marco más complejo en el que esté contemplada la innovación puesto que ésta contribuye a que la organización sea más competitiva, permanezca en el mercado y por tanto genere valor, además la actividad económica se debe desarrollar en el marco de la libre competencia con lo que esto significa en cuanto a la más eficaz asignación de recursos y el crecimiento de la economía en general.
- **DIMENSIÓN GESTIÓN SOCIAL:** Tiene su origen en el cumplimiento estricto de la legislación laboral, de modo que los trabajadores tuvieran garantizadas unas condiciones dignas de trabajo, pero a medida que se conformaba el concepto de RSE, éste se ha ido ensanchando, incluyendo aspectos como la gestión del capital humano, la adaptación al cambio, la formación o la información.
- **DIMENSIÓN GESTIÓN MEDIO AMBIENTAL:** No se puede concebir una empresa sostenible si ésta no es respetuosa con el entorno en el que desarrolla su actividad, para lo cual no basta con cumplir la legislación, sino que es necesario que añada valor y asuma compromisos que informen la globalidad de sus acciones.

## **Variable Dependiente: Fortalecimiento Empresarial**

El fortalecimiento empresarial se operacionaliza a través de las siguientes dimensiones:

- **DIMENSIÓN CALIDAD:** Se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad, siendo relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, etc.
- **DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD:** Se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva.
- **DIMENSIÓN RENTABILIDAD:** Se entiende la capacidad de una empresa, negocio o emprendimiento para reportar utilidades y beneficios económicos anualmente. En otras palabras, la rentabilidad se trata de la capacidad de obtener beneficios económicos de un emprendimiento determinado para generar lucro, y no solamente para mantener la operatividad del negocio.

## **Definición Operacional**

### **Variable Independiente: Responsabilidad Social**

Es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. (Escuela de Organización Industrial, 2014).

### **Variable Dependiente: Fortalecimiento Empresarial**

Se orienta a repotenciar la competitividad en las empresas y propiciar la formación de nuevas empresas que desde su inicio contemplen estándares de calidad, servicios y productividad de clase mundial, para que en estos casos puedan insertarse de manera eficiente en las cadenas productivas y participen con éxito en cualquier mercado. (Plan Nacional de Competitividad y Productividad del Perú, 2019 – 2030).

### Matriz de Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
(X) V.I Responsabilidad Social	Es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. (Escuela de Organización Industrial, 2014)	Centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente a través de la gestión: económica, social y ambiental.	Gestión Económica	- Sostenibilidad Económica. - Planificación Financiera. - Adquisición de Recursos.
			Gestión Social	- Trabajo en equipo. - Beneficios. - Imagen Empresarial.
			Gestión Medio Ambiental	- Control Ambiental. - Relaciones Culturales. - Calidad de Vida.
(Y) V.D. Fortalecimiento empresarial	Se orienta a repotenciar la competitividad en las empresas y propiciar la formación de nuevas empresas que desde su inicio contemplen estándares de calidad, servicios y productividad de clase mundial, para que en estos casos puedan insertarse de manera eficiente en las cadenas productivas y participen con éxito en cualquier mercado. (Plan Nacional de Competitividad y Productividad del Perú, 2019 – 2030).	Se hacen necesarios procesos que busquen aumentar la competitividad de las empresas a través de la implementación de metodologías que permitan lograr procesos más esbeltos, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente a través de la: calidad, productividad, rentabilidad.	Calidad	- Liderazgo. - Efectividad. - Mejora Continua.
			Productividad	- Sistema Productivo. - Capacidad del Sistema. - Valor Agregado.
			Rentabilidad	- Resultados Económicos. - Desarrollo Empresarial. - Estrategia de Negocio.

## 1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1. Tipo y nivel de la investigación

#### a) Tipo y nivel de la investigación

La investigación es de tipo aplicada porque busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector empresarial. Sánchez, H & Reyes, C. (2006).

#### b) Nivel de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza de la investigación reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo que pertenece a los niveles II y III. Sánchez, H. (1996).

### 1.6.2. Método y Diseño de la investigación

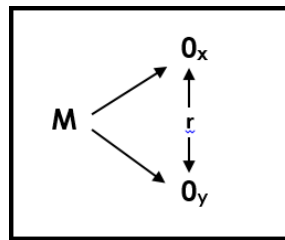
#### a) Método de Investigación

En esta investigación se utilizó el método científico, basándose en las siguientes consideraciones:

- **Inductivo:** Se utilizó el método inductivo porque llegamos a conclusiones generales a partir de premisas particulares.
- **No experimental:** Debido a que sólo se observó el comportamiento de las variables.

#### b) Diseño de Investigación

Según Sánchez, H. & Reyes, C. (2002), manifiestan que el diseño de la investigación es correlacional debido a que “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados”; como es el caso de de relación existente entre la responsabilidad social y el fortalecimiento empresarial.



M = Muestra

X, Y = Subíndices. Observaciones obtenidas de cada una de las variables.

r = Indica la posible relación entre las variables

### 1.6.3. Población y Muestra de la investigación

#### a) Población

Según Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, L. (2006), *“la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (...) Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo”*.

De acuerdo con los datos obtenidos, la población de la presente investigación, está conformada por 120 trabajadores de la empresa PROMART (120) pertenecientes a la Provincia de Ica.

#### b) Muestra

Se puede definir como una parte del todo, con lo que se constituye en un conjunto representativo de todos. Escolarest.net. (2014).

La muestra fue de 92 colaboradores.



Se aplicó el muestreo aleatorio simple.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

z = Grado de confiabilidad 1.96

p = Probabilidad de éxitos (0.50)

q = Probabilidad de fracasos (0.50)

N = Población = 120

E = Error muestral = 5%

**Remplazando tenemos:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (120)}{(0.05)^2 (120 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 92$$

#### 1.6.4. Técnicas e Instrumentos de la investigación

##### a) Técnicas

Se utilizó la encuesta, porque *“es una herramienta de estudio en la que persona que investiga logra la recopilación de los datos utilizando una encuesta, o también son una serie de preguntas que se hace a diversos individuos para conseguir datos o conseguir la opinión pública sobre un tema en específico”*. Zabala, V. (2015).

## **b) Instrumentos.**

Se utiliza el cuestionario, como un elemento de estudio que logra integrar una serie de preguntas con la intención de lograr información importante a ser analizada. Zabala, V. (2015).

Será elaborado considerando las dos variables de estudio teniendo en cuenta las siguientes pautas:

- Variable independiente: Responsabilidad Social, teniendo en cuenta sus dimensiones: i) Económica: con 03 indicadores. ii) Social: con 03 indicadores. iii) Medio ambiental: con 03 indicadores.
- Variable dependiente: Fortalecimiento Empresarial, teniendo en cuenta sus dimensiones: i) Calidad: con 03 indicadores. ii) Productividad: con 03 indicadores ítems. iii) Rentabilidad: con 03 indicadores.

### **1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la investigación**

#### **a) Justificación de la investigación**

**JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.-** El presente trabajo, brinda un conocimiento en Responsabilidad Social Empresarial a todas las personas que lo consulten; le informa desde los orígenes del tema hasta la actualidad, sirve de consulta de autores y bibliografía en caso de que se quiera ampliar los temas tratados; por otra parte, la investigación da a conocer la situación actual de la Responsabilidad Social con el fortalecimiento empresarial, los programas que actualmente se desarrollan y los campos administrativos que son tenidos en cuenta por las empresas para estructurar la Responsabilidad Social Empresarial, como es el caso de la planeación estratégica, las entidades con las que se asesoran, la asignación de recursos económicos y de persona.

**JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.** - Este proyecto nos hace tomar conciencia de la importancia del desarrollo de la Gestión de la Responsabilidad Social con al fortalecimiento empresarial en las empresas para mejorar las condiciones y calidad de vida de los trabajadores y de la sociedad en general.

**JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**- La investigación de este trabajo aporta a otras investigaciones realizadas por la universidad en el tema de Responsabilidad Social, además profundiza y hace énfasis en el tema de fortalecimiento empresarial; es importante tener en cuenta que la investigación, abarca lo concerniente a la corriente epistemológica de los estudios cuali cuantitativos y en éste se toma en consideración varios aspectos, entre los cuales están: El tipo, nivel y diseño de la investigación, la delimitación de la población, técnicas e instrumentos, entre otros puntos que en resumen, delinean la orientación científica de la investigación. Nos apoyaremos en un cuestionario y con base en los resultados obtenidos de esta encuesta se podrá emitir un diagnóstico y plantear recomendaciones y sugerencias.

#### **b) Importancia de la investigación**

La investigación es importante porque el enfoque de negocios se materializa en un conjunto de políticas, prácticas y programas incorporadas a las estrategias empresariales. Si bien dichas prácticas resuelven problemas sociales; las empresas se han dado cuenta que su aplicación incrementa su competitividad, lo cual permite un impacto social, económico y ambiental seguro como medio para mantener y ampliar su acceso a los mercados.

**c) Limitaciones**

Se presentan limitaciones en cuanto al tiempo que tienen los trabajadores para colaborar en la aplicación de encuestas, asimismo se tiene limitaciones en respecto a la disponibilidad de tiempo del investigador para llevar a cabo todo el proceso de investigación científica.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

- Barrio, E. (2016). En su Tesis titulada: ***“La Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. El Caso Unilever España”***. (Tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Barcelona, España.

El autor concluye que el estudio de caso llevado a cabo de la presente tesis doctoral sobre la RSC, obtenida a través de las teorías trabajadas en el marco teórico. Estas proposiciones fueron establecidas con el fin de ser confrontadas con el caso de estudio. Finalmente, la realización de esta comprobación nos ha ayudado a comprender el fenómeno de la gestión de la RSC.

Asimismo, el objeto de estudio que se desprende del problema de conocimiento planteado es el análisis de la gestión de la RSC que realizan las organizaciones, partiendo de esta formulación, es necesario señalar la precisión del objeto de estudio en la casuística de la RSC que realiza Unilever España.

- Henao, J. (2013). En su Tesis titulada: **“La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de gestión en la organización Pranha S.A.”**. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

El autor concluye que la integración de los elementos conceptuales de la RSE es una estrategia de gestión, le permite a Pranha una nueva manera de aproximarse al mercado y a la sociedad; no como una táctica de imagen o filantropía, sino como un instrumento de generación de valor y herramienta de diferenciación y competitividad, sustentada en el mediano y largo plazo. Adoptar la RSE como estrategia de gestión le permite a la organización: generar más sentido de pertenencia, compromiso, lealtad y gratitud de los colaboradores con la empresa y los proyectos; que los colaboradores se identifiquen con la visión, misión y acciones y/o programas que se emprendan; mejorar la imagen y la reputación de la empresa; que se tenga por parte de las personas un cuidado del entorno de trabajo y la seguridad tanto individual como colectiva; mejorar la calidad en los inmuebles que se entregan; aumentar la satisfacción de los clientes; aumento de la productividad laboral; mejores relaciones con proveedores y contratistas; generar impactos positivos en las comunidades donde se desarrollan los proyectos.

- Buriticá, L. (2011). En su Tesis titulada: **“La Responsabilidad Social Empresarial y su relación teórica con la Gestión del Talento Humano”**. (Tesis de posgrado). Universidad de Manizales, Colombia.

El autor concluye que surgen elementos que relacionan la Responsabilidad Social Empresarial y la gestión del talento Humano a nivel teórico y práctico y los autores e investigadores están interesados en fundamentar dichas relaciones. – Existe un

vacío teórico importante en lo que respecta a la manera de ejecutar prácticas de gestión del Talento Humano con especial atención a la noción de Responsabilidad Social Empresarial, apenas se evidencia algún avance en la práctica de formación en la que se reconoce gran potencial y aunque se mencionan algunas otras no existe profundidad al respecto, pues no se analiza su impacto. Cobran lugar protagónico las funciones atribuidas al área de gestión del Talento Humano de la Responsabilidad Social Empresarial y las nociones del cómo se pueden hacer realidad los postulados de la RSE, al interior de las organizaciones a través de la GTH.

La propuesta metodológica estuvo constituida por cuatro etapas; inicialmente se abordaron de manera teórica la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión del Talento Humano, en un segundo momento se realizó el análisis de la información recabada, para proceder en la tercera fase a enunciar mediante matrices de información las relaciones teóricas encontradas entre ambos tópicos y por último se realizó una interpretación y comprensión de los elementos encontrados.

- Cea, R. (2009). En su tesis titulada: ***“La Responsabilidad Social Corporativa en las entidades bancarias de la Unión Europea. Análisis Empírico y propuesta de modelo normalizado”***. (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Madrid, España.

El autor concluye que la finalidad de nuestro trabajo es proponer un modelo normalizado de Informe de RSC/Sostenibilidad para las entidades bancarias que facilite la comparación del desempeño social corporativo (CSP) entre las empresas del sector, una cuestión que hoy es difícil de establecer por la heterogeneidad que se observa en los informes que suelen publicar. El objeto de esta Tesis Doctoral pertenece a la

dimensión social de la empresa, concretamente, a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se centra en las entidades bancarias de la Unión Europea y, de modo particular, en sus prácticas informativas. Se ha realizado con la ayuda de una Beca de Formación del Profesorado Universitario del Ministerio de Educación y Ciencia, disfrutada a partir de octubre 2005.

- Amado, C. & Niño, J. (2009). En su tesis titulada: **“Responsabilidad Social Empresarial con el medioambiente en las empresas de servicios públicos domiciliarios en Bogotá”**. (tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Colombia.

El autor concluye en que cada vez más las empresas se comprometen con las prácticas y el desarrollo de ideas en Responsabilidad Social Ambiental, esto obedece a la preocupación mundial sobre temas ecológicos, cambios climáticos y un alto aumento del efecto de invernadero y emisiones en el aire. Como resultado de esta investigación y el avance de este tema en las empresas de servicios públicos domiciliarios encontramos que: Tienen políticas de gestión ambiental definidas, que van desde la planeación estratégica, incluyendo el componente misional hasta la asignación de metas e indicadores que les permite medir su gestión.

Asimismo, este estudio nos aporta a nivel profesional una visión de responsabilidad con todos los factores antes mencionados, comprometidos con tecnologías y producciones limpias, con economías más equilibradas y justas, con mayor participación de todos los medios de producción que intervienen en la actividad económica que desarrolla la empresa respetando de una manera ética a los demás, generando transparencia en los procesos que se desarrollan.



## 2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

- Hernández, D, A. & Manrique, G. (2017). En su tesis titulada: ***“La Responsabilidad Social Empresarial y su influencia en el éxito competitivo de las empresas agroexportadoras de uva fresca”***. (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

El autor concluye que el estudio tiene como objetivo responder a preguntas y afirmar o negar hipótesis realizadas en el trabajo con respecto a si la responsabilidad social empresarial tiene alguna influencia en el éxito competitivo de las empresas agroexportadoras de uva fresca en la ciudad de Ica. Gracias a los resultados reflejados a los largo del trabajo, con base en la investigación cualitativa y cuantitativa, se responde a la pregunta de si es que la responsabilidad social empresarial influye en el éxito competitivo de las empresas agroexportadoras de uva fresca en la región de Ica, a la cual se responde de manera positiva que el estudio realizado determina que si existe una relación directa entre nuestras dos variables responsabilidad social empresarial y competitividad, obtenido un resultado favorable en el estudio, probando nuestra hipótesis general.

El estudio se circunscribe al ámbito agroindustrial de las empresas agroexportadoras y tiene como un propósito complementario observar y estudiar un cierto número de empresas que se caracterizan por exportar uva fresca, que laboran en la región de Ica. Los aspectos ya mencionados serán estudiados de manera individual y en el proceso se determinará si existe una relación e influencia entre ambas dimensiones, que contribuya con el desarrollo económico, social, ambiental y con gran importancia el desarrollo competitivo en el mercado.

- Castañeda, C. (2017). En su tesis titulada: **“Factores que favorecen el emprendimiento empresarial en el sector del Cacique en el Distrito de San Pedro de Lloc, Provincia de Pacasmayo, año 2017”**. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.

El autor concluye que en la investigación se identificaron los factores externos en el cual el sector del Cacique se puede percibir la falta de presencia por parte de las autoridades generando la incertidumbre de los emprendedores ante los desastres naturales que se presentaron y la desaprobación de los emprendedores ante el gobierno por falta de apoyo, por otro lado la falta de difusión de los programas regionales de emprendimiento genera desconocimiento entre los emprendedores de dicha zona desaprovechando de esta oportunidad que brinda el estado de crecer como empresa.

De esta manera se pretende conocer qué factores favorecen el emprendimiento empresarial en el sector El Cacique a fin de brindar dicha información a los propietarios de las MYPES y a las autoridades para que puedan analizar el estado en el que manejan sus empresas.

Entonces se puede decir que al identificar qué factores tienen más peso en el emprendedor para crear una empresa éste podría capacitarse de tal forma que exista un mayor número de empresas de calidad el cual generaría una mejora en el sector empresarial a beneficio de la sociedad.

- Escobar, E. (2015). En su tesis titulada: **“La Responsabilidad Social Empresarial como medio de rentabilidad y competitividad”**. (Tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

El autor concluye que la empresa forma parte del entorno social, ambiental y económico, por lo cual se le atribuye la condición de persona jurídica y un deber de ciudadanía por lo tanto debe integrarse a ella y contribuir el desarrollo general, esto ha sido corroborado en el desarrollo de la evolución de la RSE, que nos muestra que la empresa mantiene responsabilidades frente al entorno, lo cual no implica que se aminoren los objetivos económicos de la empresa.

En tanto, en nuestro país no existe un estudio concluyente respecto a la relación que existe entre la RSE, el rendimiento financiero y la competitividad y ninguna empresa ha expuesto cuantitativamente el beneficio económico generado por la implementación de RSE, por lo que uno de los objetivos de la tesis es determinar qué tipo de relación existe entre la inversión en RSE y el impacto que genera en el desarrollo financiero de la empresa y en su competitividad.

- Gómez, Y. (2014). En su tesis titulada: ***“Estrategia de Responsabilidad Social para el fortalecimiento de los clientes MYPES de la Caja Huancayo Región Junín”***. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.

El autor concluye que la aplicación de la estrategia de responsabilidad social permitirá fortalecer a los clientes MYPES de Caja Huancayo generando beneficios tales como sostenibilidad en un 36,98%; continuidad en un 28,13%; rentabilidad en un 27,08%; reputación en un 3,91% a mediano y largo plazo.2. La percepción sobre responsabilidad social de los clientes MYPES de la Caja Huancayo en la Región Junín es positiva por cuanto la asegurara como empresa continuidad sostenibilidad, rentabilidad y reputación, donde encontramos que las fortalezas claves para la Caja Huancayo es que el 24,74% valora la confianza y el 20% las ofertas, y cuando se les pregunta ¿Qué debe aplicar la Caja

Huancayo de su competencia?, el 20,83% opina que debe mejorar su tasa de interés, para el 19,53% debe desembolsar créditos en menor tiempo.

- Rozas, A. (2012). En su tesis titulada: **“La Responsabilidad Social como herramienta de la auditoría en las universidades públicas de Lima”**. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

El autor concluye que a pesar de lo señalado por las nuevas doctrinas respecto a la Auditoría integral y las nuevas tendencias de Responsabilidad Social Empresarial (Institucional, en éste caso) y a despecho de las experiencias exitosas al respecto, en las Universidades públicas de Lima dedicadas a la enseñanza de carreras profesionales de gestión empresarial; la Auditoría es deficiente y no se relaciona mayormente con las políticas de la Responsabilidad Social Institucional, privando a las organizaciones citadas de los grandes beneficios que conllevaría una Auditoría integral, y enfocada a la Responsabilidad Social Institucional. Teniendo en cuenta lo señalado por la Ley Universitaria, las nuevas tendencias de gestión y las normas internacionales de Responsabilidad Social.

Este trabajo de investigación se enfoca precisamente a determinar en qué medida las Universidades públicas de Lima dedicadas a la enseñanza de carreras profesionales de gestión empresarial, utilizan los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial como una política que coadyuve a la auditoría de las organizaciones educativas mencionadas.

### 2.1.3 ANTECEDENTES REGIONALES

- Huamán, J. (2014). En su tesis titulada: ***“El desarrollo de la creatividad de los empresarios de pymes en los contenidos de gestión empresarial de la provincia de Chincha en el año 2014”***. (Tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Ica, Chincha.

El autor concluye manifestando que conocer y aplicar los contenidos de gestión empresarial constituyen una tarea de gran importancia, que se caracteriza por la generación de ideas de negocios y al pasar por diversas fases se llega a la empresa formal lo que posibilita que el empresario que lo imparte tenga apertura real al mundo del trabajo y para lograrlo requiere de la creatividad al buscar alternativas para su materialización. La creatividad de los empresarios es entendida como variedad y originalidad de soluciones e iniciativas que sean capaces de implementar para desempeñarse eficiente en la labor empresario. El diagnóstico realizado evidenció insuficiente creatividad en el manejo de contenidos de Gestión Empresarial debido a que los empresarios de pymes pertenecen a opciones laborales específicas y otros pertenecen a áreas diferentes, mostrando una rutina común frente al público o clientes potenciales de las pymes.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### 2.2.1.1 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es la postura de una empresa que por libre y espontánea voluntad, decide practicar comportamientos y acciones que generen el beneficio colectivo, sea para su público interno (funcionarios,

accionistas, etc.), así como para el público externo (clientes, proveedores, sociedad en general).

Acciones éstas tomadas voluntariamente y que no están ligadas a beneficios u obligaciones promovidas por la legislación o la sociedad a la que está inserta.

Utilizando las palabras de ADRIANA SOUZA (2011:17) podemos caracterizar la responsabilidad social como:

"La responsabilidad por el desarrollo de las acciones sociales presenta fines benéficos y tienen como objetivo atender a aquellos que necesitan apoyo financiero, emocional o físico, a través de acciones sistemáticas y focales.

Su objetivo es rescatar los derechos básicos del ser humano, conforme a la Declaración Universal de los Derechos Humanos: "Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos. Dotados de razón y de conciencia, deben actuar unos con otros en espíritu de fraternidad."

La responsabilidad social en las empresas en la forma en que está siendo estudiada actualmente presenta tres definiciones distintas, pero que en una visión generalista acaban por ser sinónimas, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Ambiental (RSA).

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el concepto más utilizado por los estudiosos para definir la responsabilidad social de las grandes empresas, empresas que generalmente practican acciones sociales observando su público interno o ambiente de negocio.

Entre los principales principios que rigen la RSC se destacan el de acción social, auditoría social, código de

conducta, código de buen gobierno, desarrollo sustentable empresa ciudadana, ética empresarial, gestión ambiental y sostenibilidad.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el concepto más popular de responsabilidad social practicada por las empresas, considerada por muchos un sinónimo de RSC, tiene un diferencial fácilmente perceptible, enfoca en acciones destinadas a los diversos involucrados (Stakeholders), además de observar la comunidad y el medio ambiente.

La Responsabilidad Social Ambiental (RSA) es el concepto más actual de responsabilidad social y quizás el más amplio, se centra en acciones socioambientales además de las cuestiones comúnmente tratadas en relación a las personas (internas y externas).

#### **2.2.1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Fue a principios del siglo XX que ocurrieron las primeras manifestaciones que abarcaban responsabilidad social o comportamiento socialmente responsable. Pero, en los años 1960 y 1970, en los Estados Unidos de América y en algunos países de Europa, la sociedad comenzó a demandar una mayor responsabilidad social de las empresas, y en ese ámbito que el 12 de julio de 1977 en Francia, el gobierno aprobó la Ley nº 77.769, donde se volvería obligatoria a la realización de balances sociales en las empresas con más de 700 funcionarios, obligando así a dejar disponible dicha información a quien las interesara. Siguiendo la misma actitud, muchos otros países también lo hicieron obligatorio.

*"Los conceptos de Responsabilidad Social toman en cuenta no sólo las obligaciones impuestas por la ley, sino una*

*filosofía de gestión empresarial que puede ser considerada como una cuestión de supervivencia en el mercado." (Costa, 2007: 24)*

Se puede decir que la responsabilidad social se refiere al compromiso que se tiene con las generaciones futuras, con la sociedad y el medio ambiente, asumido de libre voluntad y que viene al encuentro de normas, filosofía e ideales, se trata de la búsqueda constante de un mundo mejor.

*(...) la responsabilidad social puede definirse como un compromiso que una organización debe tener con la sociedad, expresada por actos y actitudes que afecten positivamente, de modo amplio, o alguna comunidad, de modo específico (...) . Así, en una visión ampliada, la responsabilidad social es toda acción que pueda contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad ". (Ashley, 2005: 11)*

Responsabilidad social empresarial, es el reflejo del desarrollo ético y también responsable que involucra a todos, se trata de las acciones del Gobierno, Empresas y Ciudadanos ante sus obligaciones ante la sociedad.

*"Ser socialmente responsable no está restringido al cumplimiento de todas las obligaciones legales - implica ir más allá promoviendo inversiones en capital humano, en el ambiente y en las relaciones con otras partes interesadas y comunidades locales, superando la esfera de la propia empresa, involucrando, además de los trabajadores, y accionistas, otras partes interesadas. "(Reetz, 2006: 22)*

*"La noción de responsabilidad social por parte de las empresas ha sido muy difundida. Esto ocurre principalmente en países considerados más desarrollados por exigencia del*



*mercado consumidor, por la presión de la sociedad civil organizada y por cambios profundos en las legislaciones para generar productos más seguros y menos perjudiciales a la naturaleza. "(Costa, 2007: 20)*

Varios son los factores que pueden motivar a las empresas a ser socialmente responsables, factores, por ejemplo, que involucran las nuevas expectativas de los consumidores, preocupaciones por la depredación del medio ambiente, pérdida de los valores sociales en la comunidad, el nuevo contexto delineado por la globalización así como los cambios en las formas tradicionales de gestión.

*"La responsabilidad social empresarial (RSE) es otro término que a veces se confunde con el negocio social. La RSE a menudo designa un fondo benéfico destacado por una empresa orientada al beneficio para hacer algo bueno en la comunidad local. Por ejemplo, el departamento de RSE de una empresa puede donar dinero a un hospital o escuela, conceder becas para unos pocos niños pobres o patrocinar un día de limpieza en la playa o en un parque. Los programas de RSE se utilizan principalmente para construir la imagen de una empresa, promover la idea de que es una "buena vecina" o una "buena ciudadana". (Yunus, 2010: 27).*

El crecimiento de la industria, la globalización y el crecimiento en el consumo, ciertamente lava a reflexionar sobre la forma de vida que llevamos, nos hace repensar sobre los efectos de ese crecimiento económico desenfrenado.

La complejidad de los negocios, principalmente en los procesos de globalización y de la velocidad de las innovaciones y de la información, atribuye a las empresas una nueva manera de realizar sus transacciones.

La disparidad y desigualdad social obligan a repensar el desarrollo económico, social y ambiental, así, las empresas pasaron a asumir responsabilidad social en los diversos ambientes en que se encuentra envuelta e inserta.

*"La expresión" responsabilidad social "suscita una serie de interpretaciones. Para algunos, representa la idea de responsabilidad o obligación legal; para otros, es un deber fiduciario, que impone a las empresas patronos más altos de comportamiento que los del ciudadano medio. Hay quienes la traducen, según el avance de las discusiones, como práctica social, papel social y función social. Otros la ven asociada al comportamiento éticamente responsable o a una contribución caritativa. "(Arruda, 2002: 05).*

Por otro lado, el aumento de la productividad en función de nuevas tecnologías y conocimientos, lleva a la formación de un universo mucho más competitivo entre las empresas, "obligándolas" a invertir cada vez más en nuevos y modernos procesos de gestión corporativa con la finalidad de obtener diferenciales competitivos.

*"El mundo empresarial ve, en la responsabilidad social, una nueva estrategia para aumentar sus ganancias y potenciar su desarrollo. Esta tendencia deriva de la mayor concientización del consumidor y consecuente búsqueda de productos y prácticas que generen mejoría para el medio ambiente o comunidad, valorizando aspectos éticos ligados a la ciudadanía. Además, esas profundas transformaciones nos muestran que el crecimiento económico sólo será posible si se basa en bases sólidas.*

*Debe haber un desarrollo de estrategias empresariales competitivas a través de soluciones socialmente correctas,*

*ambientalmente sostenibles y económicamente viables.*  
*"(Arruda, 2002: 03)*

Para responder a este creciente desafío, gobiernos, empresas y sociedad se organizan para traer nuevas respuestas que engloben un desarrollo sostenible tanto en los aspectos económicos y sociales y ambientales, asumiendo por lo tanto un papel socialmente responsable. En la mayoría de los casos disminuir los impactos directos o indirectos en la sociedad o en el planeta debido al ejercicio del negocio, la responsabilidad social en las empresas asume cada día más importancia, ya que los impactos están vinculados a la economía, la sociedad y el medio ambiente.

*"A pesar de verse como modismo por algunos, la responsabilidad social empresarial puede ser considerada como concreta y permanente. No obstante existir un movimiento mundial, liderado por las grandes empresas de productos, todavía no es una realidad en la mayoría de las empresas. (...) La responsabilidad social define el grado de maduración de una empresa privada en relación al impacto social de sus actividades. En general, el desarrollo comunitario, el equilibrio medioambiental, el trato justo a los funcionarios, las comunicaciones transparentes, el retorno a los inversores, la sinergia con los socios y la satisfacción del consumidor. "(Costa, 2007: 23)*

Una empresa socialmente responsable debe procurar preservar el ambiente, incentivar el desarrollo de la comunidad, obedecer a la legislación y sobre todo ser responsable de todos con quienes mantienen relaciones, relaciones esas internas o externas.

La responsabilidad social se ocupa del negocio y de todo su entorno, comprendiendo las necesidades de sus

involucrados e incorporando a su negocio. Es parte del crecimiento mutuo entre el individuo, la sociedad y la propia empresa, es algo en movimiento que está en una constante evolución y adaptación con la finalidad siempre de la mejora. La responsabilidad social empresarial debe procurar atender las necesidades de los más diversos grupos involucrados.

*"La sociedad se ha acostumbrado a ver a las empresas como entidades exclusivamente económicas, cuyo objetivo es producir bienes y servicios, generar empleos y distribuir beneficios a los socios y accionistas. Sin embargo, ellas también tienen una dimensión social, ya que utilizan los recursos que son de la nación y, por lo tanto, bienes de toda la sociedad. En esta medida, es su papel adoptar nuevas prácticas gerenciales que privilegien no sólo el éxito en los negocios, sino también los aspectos social, ambiental y humano."(Mcintosh, 2001: 07)*

Al consumir cada vez más, pero adquiriendo una conciencia socio / ambiental mayor, la población viene exigiendo un cambio de postura en las empresas, éstas a su vez, no pretendiendo perder mercado, buscan rápidamente adaptarse a las exigencias de esa sociedad. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones observadas, esas acciones o actitudes socialmente responsables ocurren sin una planificación o estudio previo, promueven actividades de acción social que reflejan positivamente en la sociedad, aun sabiendo que podrían haber alcanzando resultados mucho mejores, pero acaban también por traer un producto contribución a la comunidad, aunque de forma desorganizada.

*"Sin embargo, la responsabilidad social en las empresas no puede considerarse un sustituto de la regulación o la legislación en el ámbito de los derechos sociales o de las*

*normas medioambientales, en particular la aprobación de una legislación nueva y apropiada. En los países en los que no existe esta regulación, deben organizarse esfuerzos para establecer un marco regulador o jurídico adecuado para definir una base equitativa en la que puedan desarrollarse prácticas socialmente responsables. "(Reetz, 2006: 20)*

Según Reetz, L. (2006) se confirma que el impacto económico de la responsabilidad social alcanza efectos directos e indirectos, mientras que los directos pueden derivarse, por ejemplo, de un ambiente de trabajo mejor, y los indirectos son adecuados para la creciente atención de los consumidores que propician muchas a veces mayores oportunidades de mercado.

### **2.2.1.3. BALANCES SOCIALES**

Cuando se habla de Balances Sociales, muchos son los pensamientos en nuestra mente, y al contrario, en algunas situaciones ningún pensamiento surge, porque gran parte de la sociedad y de las organizaciones desconocen tal material.

Muchos de los debates sobre responsabilidad social tanto en la comunidad como en las corporaciones, ahora, discutir sobre los métodos de acción, planificación, herramientas de control y análisis de resultados, así como balances sociales y certificaciones, todavía están en muchos casos, en lo desconocido. Algunos sectores defienden la idea de que todas las empresas deberían estar obligadas a publicar sus balances sociales, así como en algunos países que definen en ley la obligación de publicar estos balances, otros sostienen que tales balances deben ser publicados de forma espontánea, que las empresas deben tener el libre albedrío sobre practicar o no acciones sociales y aún, sobre publicar o no tales inversiones hechas. Pero, independientemente de

eso, lo importante es que practiquen acciones socialmente responsables.

Según Reetz, L. (2006), muchas empresas independientes al tamaño se han vuelto socialmente responsables y empiezan a publicar sus inversiones en el balance social, ya que los balances tradicionales son limitados e insuficientes cuando se trata de cuestiones de inversión social.

*"La función principal del balance social es hacer pública la responsabilidad social de la organización. Esto forma parte del proceso de poner las cartas en la mesa y mostrar con transparencia para el público en general, para los atentos consumidores y para los accionistas e inversores lo que la empresa está haciendo en el área social. Así, además de las pocas líneas que algunas empresas dedican en sus balances patrimoniales y de los lujosos modelos propios de balance social que están surgiendo, es necesario un modelo único - simple y objetivo. Este modelo servirá para evaluar el propio desempeño de la empresa en el área social a lo largo de los años, también será útil para comparar una empresa con otra. La empresa que cumple su papel social atrae a más consumidores y está invirtiendo en la sociedad y en su futuro. Y más aún, tiene derecho, antes del deber, de dar publicidad a sus acciones. Esta publicidad tiende a ser cada vez más honesta y verdadera, en la justa medida en que utilizar parámetros iguales y permitir comparaciones por parte de los consumidores, inversores y de la sociedad en general "(Reetz, 2006: 55)*

En resumen, se puede decir que los balances sociales son la publicación de informaciones referentes a la facturación, ganancia, cantidad de empleados, nóminas,

valores pagados en cargas sociales e impuestos, gastos de formación, alimentación, salud, seguridad del trabajo, inversiones realizadas en las comunidades, ayudas a programas sociales, inversiones en el medio ambiente, etc.

*"El Balance Social tiene importancia capital como forma de comparación, evaluación y estímulo de inversiones. El complicado es la estandarización. En el mundo entero, instituciones privadas, públicas y sociales vienen desarrollando modelos y metodologías que permitan evaluar las inversiones sociales y ambientales de las empresas, sus relaciones con socios, clientes, comunidad, gobierno y colaboradores, o sea, todos sus Stakeholders. "(Costa, 2007: 46)*

*"Aunque tiene su origen en la contabilidad, no debe ser visto como una demostración meramente contable, sino como una forma de explicitar la preocupación de las empresas con el cumplimiento de su responsabilidad social. Se constituye en un distintivo de calidad para aquellos que lo adoptan. (Reetz, 2006: 65)*

El balance social es un instrumento útil a la empresa ya que interconecta a varios interesados, a los accionistas les permite analizar los números invertidos y los resultados obtenidos, los proveedores y los inversores, presentan de forma clara y transparente cómo la empresa actúa interna y externamente (contacto con la comunidad), revela que la empresa tiene responsabilidad con el medio en que está inserta. A los consumidores, muestra cómo la empresa ve la sociedad, cómo planea su futuro y también los de los involucrados directa o indirectamente en su actividad.

*"En la tarea de elaboración de su balance social, la organización debe buscar una manera de caracterizar,*

*cuantitativa y cuantitativamente, su forma de actuación social, sea para dentro, en las relaciones de trabajo, sea hacia fuera, en las relaciones con la sociedad y con el medio ambiente. "(Reetz, 2006: 79).*

El modelo internacional de balance social más conocido y quizás uno de los más practicados es el proporcionado por el Global Reporting Initiative (GRI) pero no quiere decir que sea lo más adecuado o lo mejor para todo tipo de empresas, o que logra demostrar de la mejor manera lo que la empresa ha practicado en términos de responsabilidad social y cuáles son los beneficios provenientes íntegramente.

Aún como modelos de balance social comúnmente practicados, existen los modelos francés y americano. Costa, E. (2007) sintetiza los dos modelos con la siguiente mención:

*"Los modelos más comunes en el mundo son el francés y el americano. El primero privilegia la actuación social de la empresa con los funcionarios; el segundo da foco a las relaciones de la empresa con la comunidad. Es una forma de dar más credibilidad y visibilidad a las inversiones realizadas, de evaluar los esfuerzos que se están realizando, de dar transparencia a los proyectos y de permitir evaluar cuantitativamente los resultados obtenidos". "(Costa, 2007: 47)*

En fin, tener un balance social y publicarlo, se trata de una nueva visión que las empresas están desarrollando, donde ya no ven sólo los resultados dirigidos a los beneficios expuestos en documentos y mensurados, sino que también buscan a través de esa visión más moderna de integración del social con empresarial, demostrar cuáles fueron las acciones hacia la comunidad o sociedad en general, y cuáles los resultados obtenidos, así, acaba por demostrar que las cuestiones



sociales están incluidas en las estrategias de la empresa e incorporan un punto importante para ésta.

Es importante resaltar que los balances sociales ayudan a disminuir la desigualdad social, pues muestran cifras que son mensurables y que proyectadas en favor de la sociedad. Esto es importante, pues, una sociedad que crece solamente observando resultados económicos y financieros, puede llegar a ser extremadamente rica, pero igualmente pobre y desilusionada.

#### **2.2.1.4. CERTIFICACIONES**

Si todas las cuestiones que engloban la Responsabilidad Social, el Balance Social y la Sustentabilidad son recientes, las certificaciones que involucran la acción social y / o la responsabilidad social, son aún más recientes.

En 1997 fue creada por el Consejo Económico Priorities Acreditación Agencia a la SA 8000 - Social Accountability, norma por la cual se utilizó como base los principios de la Convención de los Derechos de los Niños de las Naciones Unidas, Declaración Universal de los Derechos Humanos y diversas informaciones de la Organización Internacional del Trabajo, siendo esta actualizada con una nueva versión en 2001 acompañando los cambios globales. Hoy es controlada por la Social Accountability Internacional - SAI, organización con sede en los Estados Unidos de América.

Posteriormente en 2004 se creó y se puso en práctica la ISO 14001, que dicta normas sobre cuestiones ambientales que deben ser respetadas.

Evolucionando los conceptos y pasando a integrar principalmente el universo empresarial, surgió en 2010 la ISO

26000, norma que trata de las cuestiones de responsabilidad social empresarial. A pesar de estar en discusión muchos de sus puntos, la norma apunta a definir un estándar internacional para control y parametrización de la responsabilidad social en las organizaciones.

*"La ISO 26000 proporciona orientación sobre cómo las empresas y las organizaciones pueden operar en una forma socialmente responsable. Ella ayuda a aclarar lo que es responsabilidad social, ayuda a las empresas y organizaciones a traducir los principios en acciones efectivas y acciones de mejores prácticas de todo el mundo en materia de responsabilidad social.*

*Las directrices presentadas en ISO 26000 están diseñadas para ser claras e instructivas, incluso para no especialistas, así como objetiva y aplicable a todo tipo de organizaciones, incluidas las grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas, las administraciones públicas, las organizaciones gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales.*

*ISO 26000 está diseñada para ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible, animándolas a ir más allá del cumplimiento legal básico, y para promover el entendimiento común en el campo de la responsabilidad social, complementando otros instrumentos e iniciativas de responsabilidad social.(ISO 2014: 03)*

La ISO 26000 en sus fundamentos tiene básicamente siete temas centrales: Derechos Humanos, Prácticas de Trabajo, Medio Ambiente, Derecho del Consumidor, Prácticas Operativas justas, Participación y Desarrollo Comunitario y Gobernanza Organizacional.

Por lo tanto, en el momento que la empresa considere importante la adopción de estándares, normas o certificados que evalúen y su actividad de responsabilidad social, cabe resaltar que utilizar modelos ya estandarizados y buscar conquistar certificaciones, son procedimientos que pueden facilitar en la comparación con las demás empresas , así permitiendo que la empresa evalúe de forma mensurable sus acciones, resultados y el mercado.

#### **2.2.1.5. SUSTENTABILIDAD**

La sostenibilidad, tema bastante debatido tanto en las conversaciones cotidianas como por los principales órganos del poder, pues todos creen tener plena convicción de lo que se trata de la sostenibilidad, de cómo se debe actuar, las normas, las penalidades, las consecuencias de las acciones positivas y negativas sobre el tema.

El concepto de sustentabilidad es definido por la Organización de las Naciones Unidas - ONU como: "Desarrollo sostenible es aquel que atiende las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de atender a sus necesidades y aspiraciones."

Estudiantes siguiendo el pensamiento de que no se podrá tener un futuro próspero si no se conciliar los aspectos económicos, sociales y ambientales, surgió la teoría del triángulo de la sustentabilidad, o también conocido como triple "P" - People, Planet & Profit . Donde se caracteriza una interconexión entre las tres vertientes, e insurge la idea de que ninguna seguirá prometedor si no está en buena relación con la otra.

Sin embargo, las cuestiones ambientales en general y los desafíos en la búsqueda del desarrollo sostenible son problemas sociales complejos, donde el grado de incertidumbre y desconocimiento es muy grande.

La forma en que la generación actual utiliza los recursos ambientales interfiere en su bienestar y también en el de las generaciones futuras, y esa noción de acción y consecuencia entre presente y futuro están todavía muy distantes.

*"Los antecedentes históricos indican que el concepto de desarrollo sostenible no es sólo un modismo o una idea brillante de las Naciones Unidas, sino una construcción teórica para organizar una nueva postura de la sociedad ante los desafíos del presente y del futuro y consistente con el nuevo paradigma de desarrollo ". (Buarque, 2008: 57)*

*"La propuesta de desarrollo sostenible es generosa, pero difícil y compleja, por involucrar cambios estructurales y contar con resistencias sociales y políticas fuertes, derivadas de privilegios y hábitos consolidados, principalmente en los países y segmentos sociales privilegiados." (Buarque, 2008: 62)*

El desarrollo sostenible es incentivado por varios componentes, componentes que se refieren a cuestiones relativas al progreso humano, explotación de la naturaleza, de los bienes de consumo y de desarrollo social. Repensar una nueva forma de desarrollo sostenible que pueda persistir en el tiempo, implica en reevaluar en cómo el crecimiento se está dando en la actualidad, y sólo después de esa reflexión es que podrán ser examinados los caminos a recorrer, cuáles son las acciones que deben ser atentadas y la forma de implementar las mismas.

Según Maniglia, E. (2011: 274), el desarrollo sostenible surge con una nueva conciencia de los límites del planeta:

*"La noción de desarrollo sostenible debe abarcar una nueva conciencia de los límites del planeta Tierra y de la fragilidad de los equilibrios ecológicos globales enfocando el desarrollo socioeconómico con la finalidad de satisfacer las necesidades básicas, reconociendo el papel fundamental desempeñado por la autonomía cultural frente de este proceso".*

El actual concepto de desarrollo sostenible es la maduración de ideales surgida tras el análisis de los problemas ambientales y sociales de las comunidades, se difunde como una propuesta innovadora y al mismo tiempo se convierte en una alternativa viable y no sólo un sueño social.

El desarrollo sostenible se convierte hoy en un desafío viable y una exigencia del mundo en este milenio, incluso en una economía como la actual, es posible alcanzar niveles satisfactorios de conservación ambiental e igualdad social, incluso porque esos son factores de competitividad de la empresa. Según el pensamiento de Moretto, C. (2009), se tiene que:

*"[...] se vuelve indispensable, interactuando en el proceso social de cooperación y en el proceso económico de competencia, construir el paso de la dimensión económico-cuantitativa a la dimensión socioambiental-cualitativa del proceso de desarrollo contemporáneo." (2009: 15)*

*"El desafío que se presenta es altamente complejo y supone para los países en desarrollo la capacidad de edificar o reconstruir Estados con altas capacidades, habilitados para fijar esos cementos sólidos en sus sistemas territoriales de*

*producción y, a su vez, operativos flexibles para orientar juntos a una pluralidad de actores sociales y económicos [...].*  
"(2009: 27)

A través de las palabras de Reetz, la misma afirma que "En un futuro próximo, no existirá espacio, en la sociedad moderna, para empresas que sólo buscan beneficio o los intereses exclusivos de sus accionistas." (2006: 14) Con este pensamiento, que cada vez más las empresas necesitan comprometerse con los problemas y temáticas sociales presentes en la actualidad.

#### **2.2.1.6. DESARROLLO LOCAL**

El desarrollo local no es más que un proceso, una meta a alcanzar a medio y largo plazo, generador de una reorganización de la economía, de la sociedad y de sus relaciones con el medio ambiente.

Moretto, C. (2009), afirma que pensar en el desarrollo local implica pensar en la participación de la sociedad en la planificación continua de la ocupación del espacio y en la distribución de los frutos del proceso de crecimiento:

*"Las nuevas ideologías mencionadas son como fuerzas creadoras de nuevas combinaciones, transformándose en instrumentos de lucha de los grupos sociales por la hegemonía, conquistando la condición de dirección del desarrollo local-regional. La reacción puede ser pasiva, simplemente de defensa de las dificultades derivadas de la globalización, o como posibilidad, favorecer una acción activa / cooperativa de los actores locales para superar los desafíos del desarrollo local-regional. "*(2009: 15)

Todo el desarrollo puede ser enfrentado como un proceso de cambio y transformación de orden económico, político, humano y social, pero nada más es que crecimiento, crecimiento ese transformado para satisfacer las más diversas necesidades de la comunidad tales como: salud, educación, vivienda, transporte, ocio y otras.

*"El desarrollo local sostenible es el proceso de cambio social y elevación de las oportunidades de la sociedad, compatibilizando, en el tiempo y en el espacio, el crecimiento y la eficiencia económicos, la conservación ambiental, la calidad de vida y la equidad social, partiendo de un claro compromiso con el futuro y la solidaridad entre generaciones."  
(Buarque, 2008: 67)*

Tal desarrollo depende de la unión de las políticas que apoyan el crecimiento y los objetivos locales. La sociedad de manera organizada puede transformar el crecimiento en resultados positivos, o aún, en desarrollo para toda la sociedad local, pues cuando se habla de desarrollo local, se habla de la participación efectiva de las organizaciones, gobiernos y sociedad. Sin embargo, muchas empresas acaban por olvidar este importante aspecto y sólo se centran en el beneficio y en su negocio, y esto acaba por crear algunos obstáculos en el desarrollo:

*"La necesidad de promover la industrialización y el crecimiento económico ofusca la visión de los planificadores y dificulta la visualización de lo que realmente importa en el proceso de desarrollo: la calidad de vida de la población."  
(Oliveira, 2006: 26)*

Se puede afirmar categóricamente que el desarrollo local acaba por ser una acción de varios actores donde juntos buscan la mejora de la calidad de vida de la población, sólo

con la participación efectiva de la comunidad, enfocada en la cooperación es que se alcanza el desarrollo local esperado, ese formato de organización coloca en el centro de la economía al hombre y no al capital.

*"Concepto que aborda la necesidad de un desarrollo armónico sostenido enfocado en un territorio. Es decir, es un conjunto de políticas estratégicas y prácticas que generan desarrollo económico, distribución de beneficios, preservación de los recursos y, siempre que sea posible, gestión pública participativa. "(Costa, 2007: 74)*

#### **2.2.1.7. EMPRESAS SOCIALES**

El desarrollo está siendo considerado algo complejo, mejor que crecer y aumentar las riquezas es hacer que éstas retornen también a aquellos que las produjeron y de forma provechosa. Así, en esta búsqueda constante en nuevas formas para gestionar cambios, se lanzó un nuevo modelo de negocio, denominado Empresa Social o Negocio Social, esas organizaciones funcionan como una empresa del Segundo Sector de la economía, pero con el objetivo de generar beneficio social.

En el caso de las empresas que atiende los ideales de responsabilidad social, las empresas que atienden los valores sociales y ambientalmente en sus negocios, es decir, empresas socialmente responsables, empresas que atienden los ideales de responsabilidad social.

En general, el concepto de empresa social o negocio social ideado por su fundador, Muhammad Yunus, está intrínsecamente relacionado con las ideas de: pobreza; la naturaleza humana y la autosostenibilidad del negocio.



*"Un negocio social es un nuevo tipo de negocio. Es completamente diferente tanto de un negocio tradicional, que busca la maximización del beneficio (y eso describe prácticamente todas las empresas privadas del mundo actual), como de una organización sin fines de lucro (que se sostiene con donaciones de caridad o filantrópicas). Es también bastante distinto de algunos otros términos frecuentemente usados, como "emprendimiento social", "empresedorismo social" o "negocio socialmente responsable" - que, en general, describen variedades de empresas orientadas a la maximización de ganancias.*

*Un negocio social está fuera del mundo que busca ganancias. Su objetivo es resolver un problema social utilizando métodos de negocios, incluyendo la creación y venta de productos o servicios. "(Yunus, 2010: 19)*

Las empresas socialmente responsables se caracterizan por la inversión o el apoyo a proyectos sociales o ambientales que beneficien a la población, mientras que las empresas sociales son emprendimientos pensados y construidos con el objetivo de resolver un problema social generalmente surgido con la pobreza o mala utilización de los recursos naturales.

Una empresa social es un negocio autosostenible, lo que quiere decir se utiliza para cubrir sus gastos, lo que sobra, no es visto como beneficio pues no se convertirá en dividendos, sino que será reinvestido en la propia empresa para su ampliación y por lo tanto poder facilitar mayores las prácticas de sus fines, siendo la otra parte mantenida como reserva, pues pueden surgir en el transcurso algunos imprevistos.

En síntesis, se trata de una Organización cuyo objetivo es de transformación social y que para ello sigue estrategias de negocios para alcanzar su propósito social, impactando

positivamente y transformando directamente la vida de la población, esas empresas asumen un modelo con finalidad lucrativa, la autonomía financiera es dada por la actividad-fin de la empresa. Según Muhammad Yunus (2010: 19), existen dos tipos de negocio social:

*"(...) El primero es una empresa con ingresos y gastos equilibrados, sin pérdidas y sin dividendos, que se dedica a resolver un problema social. Sus propietarios son inversores que reinvierten todos los beneficios en la expansión y mejora del negocio. Estos ejemplos encajan en esta categoría. Son lo que llamamos un negocio social Tipo I. El segundo tipo es una empresa con fines de lucro de propiedad de personas pobres, ya sea directamente o a través de un fondo destinado a una causa social predeterminada. Lo llamamos un negocio social Tipo II. Como las ganancias que afluyen a las personas pobres están aliviando la pobreza, tal empresa está, por definición, ayudando a resolver un problema social.*

Las empresas sociales practican la llamada Creación de valor compartido (Creating Shared Value), donde el resultado financiero de la empresa es invertido en la comunidad, o sea, la empresa tiene como objetivo la lucrativa, creando una gestión que la hace competitiva y fortalece su participación en el mercado frente la competencia, pero al mismo tiempo, se preocupa y objetiva el retorno a su comunidad, busca un equilibrio entre resultado económico, retorno social y ambiental.

*"A diferencia de una organización sin fines de lucro, un negocio social cuenta con inversores y propietarios. Sin embargo, en un negocio social del Tipo I, los inversores y los propietarios no reciben beneficios, dividendos ni ninguna otra forma de beneficio financiero. Los que invierten en un negocio*

*social pueden definir el momento en que retirarán la cantidad originalmente invertida. Esto puede ocurrir después de un período muy corto, como uno o dos años, o de un período muy largo, tanto como 50 años o más. Pero si los inversores reciben cualquier cantidad por encima de la inversión inicial, el emprendimiento dejará de ser un negocio social. "(Yunus, 2010: 20).*

Siendo las Empresas Sociales caracterizadas por el propósito social y la adopción de una estrategia financiera sostenible y propia, asumen una misión social típica del Tercer Sector con la eficiencia y estructuración del Segundo Sector, dando lugar a un Cuarto Sector emergente en la economía.

#### **2.2.1.8. ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS**

Según algunos estudiosos, el ambiente de negocio no es más que un ambiente paralelo donde las transformaciones internas y externas cambian repentinamente el posicionamiento o la estrategia de la organización, estrategias que son necesarias para poder gestionar y hacer que se mantenga competitiva ante la creciente y avanzada competencia.

"La definición y la aplicación de estrategia son consideradas uno de los puntos más importantes de la actividad de los ejecutivos." Pero que posee las más diversas interpretaciones:

*"La estrategia determina la dirección, lo que es claramente un beneficio, pues asigna el curso de una organización para que ella navegue cohesión en su ambiente. El problema reside en llegar a ser poco flexibles o perder la capacidad de visualizar y apreciar nuevas oportunidades y*

*posibilidades tan pronto como aparecen. La estrategia enfoca los esfuerzos de la organización, en este caso, la estrategia promueve la coordinación de actividades, haciendo que los esfuerzos tengan sinergia. El riesgo surge cuando el esfuerzo es excesivamente enfocado, pues los gerentes pueden perder la capacidad de aprovechar las oportunidades de negocio. "(2009: 23)*

Sin embargo, de nada sirve un desarrollado plan estratégico si las diversas áreas de la empresa no interactúan, mucho se apuesta en la estrategia y en la sinergia de los departamentos y en el entramado entre los mismos, buscando intercambio de experiencias y ayuda entre todos, pues:

*"[...] la mayoría de las organizaciones se enfrentan a grandes dificultades de comunicación y coordinación entre estas funciones especializadas. Sin embargo, las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen esa barrera. Los ejecutivos reemplazan las estructuras de los informes formales por temas y prioridades estratégicas que permiten la difusión de un mensaje consistente y la adopción de un conjunto de prioridades coherentes en todas las diferentes unidades organizativas dispersas. "(Kaplan, R. & Norton, D. 2001: 22)*

Las estrategias de negocio también sirven para ganar mercado, los competidores están diariamente perfeccionándose para aumentar su Market share y consecuentemente aumentar sus resultados. El uso de ese pensamiento, de ganar de la competencia,

Mintzberg, H. ; Ahlstrand, B & Lampel, J. (2000), siguen una línea de raciocinio donde traducen que la estrategia a menudo se trata de un truco:

*"[...] estrategia es un truco, es decir, una" maniobra "específica para engañar a un oponente o competidor. Un chico puede saltar una cerca para atraer un brigón a su patio trasero, donde su perro doberman está a la espera de los intrusos. Una corporación puede adquirir tierras para dar la impresión de que planea expandir su capacidad, para desanimar a un competidor de construir una nueva fábrica. En este caso, la verdadera estrategia (como el plano, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión en sí; por lo tanto, se trata de un truco. "(2000: 20)*

Como el propio Bethlem define en su obra, el "Plan Estratégico define a la empresa en el momento del inicio de los planes, qué es, qué, dónde y cómo está y establece lo que la empresa quiere ser, qué quiere hacer, como lo hace, "quiere estar y donde quiere estar en determinado momento del futuro." (2009: 23) Así, se puede percibir lo importante y necesario se hace tener una buena y estructurada estrategia.

*"La estrategia competitiva implica el posicionamiento de un negocio para maximizar el valor de las características que lo distinguen de sus competidores. En consecuencia, un aspecto central de la formulación de la estrategia es el análisis detallado de la competencia. "(Porter, M. 2004: 49).*

#### **2.2.1.9. LA VISIÓN SOCIAL EN BUSCA DE RESULTADOS**

La globalización y las crecientes preocupaciones sociales y ambientales surgidas con el nuevo milenio, influenciaron a las empresas a buscar una mayor conciencia social. Con ello empiezan a nacer varias empresas sociales y también organizaciones que pasan a desarrollar o apoyar actividades socialmente responsables y sostenibles.

En este sentido, las empresas están cambiando cada vez más sus estrategias de negocio y utilizando esta nueva cara de "empresas socialmente responsables" como estrategia de marketing, como una estrategia de negocio para aumentar sus ganancias.

El tema Responsabilidad Social Empresarial, se trata de una nueva forma de actuación definida por mecanismos de comunicación con los diversos públicos de la empresa, buscando incorporar al negocio expectativas de las partes interesadas y producir un diferencial competitivo.

*"El hecho es que la preocupación con la ética y con la RSE se encuentra firmemente inscrita en la agenda de debates contemporánea. En el mundo de los negocios, y de las grandes corporaciones transnacionales en particular, los discursos e iniciativas relativos al tema ya llegaron a convertirse en lugar común. Los gobiernos ven en la RSE una oportunidad de maximizar los beneficios derivados de la actividad económica, reduciendo los impactos ambientales y sociales causados por ella. Para las llamadas "organizaciones del tercer sector", existe gran interés en aprovechar la tendencia y establecer alianzas con las firmas en todo tipo de proyectos con alguna connotación "social". (Kreitlon, M. 2004: 02)*

Aunque muy discutida esta cuestión, la verdad es que la responsabilidad social empresarial está generando cada vez más beneficios para los accionistas. Reetz elucida "Hacer el bien puede significar una ventaja competitiva." (2006: 88)

*"Para mantener la preferencia de los clientes y la admiración de los empleados, muchas empresas practican la filantropía. Entre una empresa que adopta una postura de integración social y contribución a la sociedad y otra orientada*

*hacia sí misma, ignorando el resto, el consumidor tiende a quedarse con la primera. Una encuesta de la Cone Communications y del Roper Group reveló que el 76% de los consumidores prefieren marcas y productos relacionados con algún tipo de acción social, siempre que tengan precio y calidad competitivos. Eso significa que quien hace el bien debe mostrar lo que hace ". (Reetz, L., 2006: 87)*

La responsabilidad social, la mayoría de las veces, traen diversos beneficios asociados a la empresa, como señala Costa, E. (2007: 24):

"Disminución de conflictos: Principios y valores ayudan a la empresa a desarrollar relaciones sólidas con sus públicos, sobre la base del diálogo". Los procesos legales que aumentan los costos y el desgaste institucional que sacuden directamente los negocios pueden ser reducidos (...)

Valorización de la imagen institucional de la marca: Prácticas de responsabilidad social agregan valor a los negocios de la empresa, creando diferenciales competitivos en los que la empresa puede valerse de esos diferenciales para sus estrategias de negocio.

Mayor lealtad del consumidor: Los consumidores admiran a empresas que valoran a sus empleados, desarrollan proyectos sociales que se preocupan por el medio ambiente o cohiben la corrupción. Responsabilidad Social es factor de fidelidad del consumidor.

El marketing de una organización, ha sido actualmente el mayor influyente de los consumidores ante la compra de bienes o servicios ofrecidos, y percibiendo todo ese poder y las alteraciones que la comunidad viene demostrando ante los criterios de elección, diversas empresas pasaron a utilizar sus

programas sociales, o sus actividades socialmente responsables, como forma de atracción y factor de decisión para clientes y consumidores.

*"El reconocimiento por parte de los consumidores de su responsabilidad ecológica ha hecho la preocupación en proteger y preservar el ambiente en un aspecto cada vez más importante de su vida y sus decisiones de compra." (Paiva, T. 2011: 13)*

Con ello, se puede observar que varias pueden ser las ventajas consecuentes a las prácticas de acciones de responsabilidad social empresarial como: el fortalecimiento de la imagen de la empresa, divulgación de la marca y publicidad, conquista y fidelización de clientes a largo plazo, reconocimiento de la sociedad, proveedores e inversores, compromiso de los empleados por considerar la empresa como un buen lugar de trabajo entre otras.

#### **2.2.1.10. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Una empresa que quiera ser Socialmente Responsable debe asumir junto a la dimensión económica que la define, un compromiso Social y otro Medioambiental y que en consecuencia debería presentar una triple cuenta de resultados en la que se contemplen las tres dimensiones anteriores en relación a las siguientes consideraciones:

- Respecto a la **DIMENSIÓN ECONÓMICA** nadie duda que la razón de ser de la empresa es crear riqueza, sin embargo esto ha de interpretarse en un marco más complejo en el que esté contemplada la innovación puesto que ésta contribuye a que la organización sea más competitiva, permanezca en el mercado y por tanto genere valor, además la actividad económica se debe



desarrollar en el marco de la libre competencia con lo que esto significa en cuanto a la más eficaz asignación de recursos y el crecimiento de la economía en general.

- En cuanto a la **DIMENSIÓN SOCIAL**, éste tiene su origen en el cumplimiento estricto de la legislación laboral, de modo que los trabajadores tuvieran garantizadas unas condiciones dignas de trabajo, pero a medida que se conformaba el concepto de RSE, éste se ha ido ensanchando, incluyendo aspectos como la gestión del capital humano, la adaptación al cambio, la formación o la información.
- Por lo que respecta a la **DIMENSIÓN MEDIO AMBIENTAL**, no se puede concebir una empresa sostenible si ésta no es respetuosa con el entorno en el que desarrolla su actividad, para lo cual no basta con cumplir la legislación sino que es necesario que añada valor y asuma compromisos que informen la globalidad de sus acciones, además los aspectos ambientales no se pueden circunscribir al ámbito geográfico más o menos amplio en que radican sus instalaciones sino que se deben tener un carácter universal.

## **2.2.2. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

### **2.2.2.1. DEFINICIÓN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

El fortalecimiento empresarial es una herramienta moderna que busca repotenciar la competitividad en las empresas y propiciar la formación de nuevas empresas que desde su inicio contemplen estándares de calidad, rentabilidad y productividad de clase mundial, para que en estos casos puedan insertarse de manera eficiente en las

cadenas productivas y participen con éxito en cualquier mercado.

El fortalecimiento está asociado a la gestión operativa, administrativa y gerencial del negocio. Puede explicarse mejor, si lo entendemos como el esfuerzo de apropiar las mejores prácticas.

Nada puede fortalecerse si no existe la consciencia de formalizarlo. Fortalecer sin haber previamente formalizado, es como omitir el paso crucial que hace parte de un proceso integral.

El fortalecimiento contrario a la formalización no es un punto de partida, es una constante; muy similar a lo sucedido con las certificaciones de calidad, poco podrá servirnos si la garantía de ello se limita únicamente a la exhibición de un diploma o certificado en nuestras oficinas. Fortalecer empresarialmente nuestros negocios, es una tarea sin pausa de todos los días, al igual que la calidad.

#### **2.2.2.2. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

Después de muchos años de experiencia en la cooperación internacional para el desarrollo, los resultados obtenidos son limitados. Aunque ha habido avances, si definimos “desarrollo” como la capacidad de una sociedad de sostener por si misma su progreso económico y social, salvo excepciones, los países receptores de la cooperación continúan siendo incapaces de generar su propio desarrollo.

A muchos países les falta un marco institucional eficaz y una cultura política que lo sostenga con una expectativa de buen gobierno. Son numerosas las instituciones financieras, parlamentarias, administrativas o jurídicas ineficientes que,

además, eventualmente, enfrentan problemas serios de corrupción. La vida de las sociedades no puede avanzar sin que existan instituciones confiables y predecibles.

En muchos países en desarrollo se ha demostrado que no basta con la oferta de buena capacidad institucional, esto es, la iniciativa de mejora de la gobernabilidad por parte del Estado. La sociedad civil tiene también un papel esencial en el desarrollo. Por ello, no solo hay que orientar los esfuerzos de la cooperación hacia el fortalecimiento de las instituciones públicas (oferta de buen gobierno), sino que hay que complementarlo con el fortalecimiento de las capacidades de los ciudadanos, que son los que demandan buen gobierno. Así, estos serán los protagonistas de su propio desarrollo.

#### **2.2.2.3. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

Se enuncian los beneficios más importantes frente a la posibilidad de formalizar y fortalecer nuestras unidades productivas:

- Organización y disciplina.
- Accesos a fuentes de financiación.
- Credibilidad y reputación.
- Capacidad de negociación.
- Crecimiento y desarrollo.

#### **2.2.2.4. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

Esta estrategia se orienta a fortalecer la competitividad en las empresas y propiciar la formación de nuevas empresas que desde su inicio contemplan estándares de calidad, servicios y productividad de clase

mundial, para que en estos casos puedan insertarse de manera eficiente en las cadenas productivas y participen con éxito en cualquier mercado.

Lo anterior se logrará desarrollando habilidades y competencias en empresarios, directivos y trabajadores orientadas a la productividad, calidad, servicio, mejora e innovación de productos, procesos y tecnología, desarrollo sustentable, gestión del conocimiento, administración del cambio y cultura informática.

Los organismos empresariales, sindicatos y gremios, instituciones educativas, centros de investigación, organizaciones públicas y privadas especializados en apoyo a las empresas, así como niveles de gobierno distintos del país, deben participar de manera activa en los procesos de promoción y atención de las empresas.

Los actores mencionados en el párrafo anterior contribuirán en el eje de esta estrategia a la formación de multiplicadores de apoyo y fomento de una nueva cultura empresarial orientada a la competitividad, que transmitan el conocimiento y la información necesaria a las empresas en cada giro de actividad económica, sector y encadenamiento productivo que lo requiera, de tal forma que el conocimiento y la práctica se conjuguen para lograr la competitividad de dichas empresas.

#### **2.2.2.5. EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

El concepto de "institución", lejos de definirse como algo estático, preestablecido e inamovible, comprende tres planos o momentos dinámicos:

- Un Proyecto, es decir, una misión, una apuesta política; finalmente, una utopía capaz de convocar a un determinado grupo de personas para organizarse en función del logro de un conjunto de objetivos con los que se identifican. Este plano de la institución constituye su base ideológica y conceptual.
- Una Organización, es decir, un conjunto de relaciones sociales que posibilitan (o no) avanzar en la realización del proyecto. Se trata aquí de las relaciones internas del grupo, su estructura organizativa, las jerarquías, los procedimientos e instancias de toma de decisión, la división del trabajo, etc. También comprende las relaciones que el grupo establece con su entorno, con otras asociaciones, con los sujetos sociales con quienes colabora, etc. Este plano de la institución constituye su base social.
- Un conjunto de Recursos, tanto humanos como materiales y financieros, que viabilizan (o no) la realización del proyecto. Este plano de la institución constituye su base material.

Los tres planos están en constante cambio y movimiento. Nuevas ideas y propuestas, cambios en las fuerzas sociales, internas y externas y, desde luego, modificaciones en cuanto a los recursos disponibles, hacen que los tres planos de la institución estén frecuentemente en tensión y contradicción, dando lugar a nuevas formas y contenidos. Partir de este concepto dinámico de institución nos permite intervenir en ella, abrir espacios de reflexión y generación de saber colectivo sobre sí misma, su funcionamiento y sobre el lugar que ocupa en la sociedad.

El fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones que implícita o explícitamente pretenden encontrar la mayor coherencia posible entre los tres planos que arriba señalamos, y sobre todo, generar un saber colectivo (apropiación) al respecto. Por ello no existen "recetas de fortalecimiento institucional".

Por otra parte, el fortalecimiento institucional en el mundo de las ONGs no puede restringirse sólo a alguno de los planos que constituyen la institución (lo ideológico, lo organizativo o el manejo de recursos), ya que no se encontraría la coherencia del conjunto. Se trata de un abordaje integral, considerando tanto los aspectos ideológicos, políticos, organizativos y relacionales, así como la revisión de los recursos de la institución. El fortalecimiento institucional tampoco debe entenderse como un proceso que sólo favorezca el "crecimiento para adentro" o para la institución en sí misma, ya que el análisis de su articulación con su entorno es una condición necesaria para el fortalecimiento.

Hay una demanda de fortalecimiento institucional proveniente de las ONGs y organizaciones sociales. Esta se fundamenta sobre todo en la conciencia de que en la actualidad necesitan un cambio sustancial en la forma de entender su función social, su manera de operar y organizarse. Entre los problemas que enfrentan están los siguientes:

- Aumento, diversificación y especialización de la demanda social a la que pretenden responder las organizaciones (nuevas necesidades técnicas, políticas,

financieras, etc.) que requieren el replanteamiento del proyecto global de la institución.

- Necesidad de definir mejor el papel, función social e identidad de las organizaciones.
- Modelos de organización interna que ya resultan obsoletos
- Falta de instrumentos y herramientas concretas para organizar, sistematizar y planificar mejor el trabajo
- Nuevas interlocuciones con otros actores de la cooperación que plantean otras exigencias (organismos multilaterales)
- Crisis financieras
- Problemas de liderazgos, que a veces se traducen en crisis generacionales entre las o los fundadores de la institución (la mística) y las nuevas generaciones, en general más pragmáticas.
- crisis en las relaciones internas, conflictos personales, quiebres, deserciones, etc.

Hay que señalar que las nuevas exigencias de profesionalización, de institucionalización y de mayor control en el uso de los recursos contrastan mucho con la práctica común de las ONGs, más regida por la informalidad, el activismo, las relaciones personales, el voluntarismo, etc.

La demanda de fortalecimiento institucional que expresan algunas Agencias de Cooperación (y que a veces manifiesta su propia necesidad de fortalecerse) y frecuentemente recae sobre sus contrapartes: "necesitamos

que se fortalezcan". En el origen de esta demanda se encuentran otro tipo de exigencias planteadas por cambios en las políticas de la cooperación, tales como: la reducción de recursos para proyectos, cambios en las prioridades, y más recientemente la necesidad de mostrar con mayor consistencia el impacto de las acciones emprendidas en el marco de la cooperación internacional, enfatizando la lógica de costo/beneficio.

Hasta hace relativamente poco tiempo, las ONGs y organizaciones sociales, difícilmente expresaban sus necesidades y problemáticas a personas ajenas a su institución y pretendían, por lo general, resolver sus problemas a nivel interno. Lo cierto es que en la actualidad encontramos una mayor apertura y disponibilidad de entrar en procesos de análisis institucional. Esto se debe, entre otras cosas, a que existe la conciencia de que este tipo de problemáticas no son exclusivas de su grupo, sino que expresan un fenómeno más amplio. Además, en la actualidad, el contexto en el que se desenvuelven plantea la necesidad de espacios de mayor pluralidad, suma de esfuerzos, transparencia, tolerancia, democratización que necesariamente favorecen la apertura. Hoy se abren espacios para la autocrítica y encontramos que hay una gran voluntad e interés por fortalecerse, pero a veces no se sabe cómo.

#### **2.2.2.6. EL FORTALECIMIENTO VISTO DESDE LA PERSPECTIVA ACADÉMICA.**

Desde una perspectiva académica, el concepto de fortalecimiento institucional se vincula particularmente a esfuerzos de cooperación internacional para el desarrollo de capacidades de organizaciones, tanto del sector público,



privado y organismos no gubernamentales. Parte importante de la teoría en fortalecimiento institucional apunta a las estructuras organizativas, realizando intervenciones a nivel de los individuos, organizaciones, del sector y del sistema institucional, apuntando también al desarrollo de organismos formales e informales de la sociedad.

De acuerdo a lo que plantea De Angoitia y Márquez (2012), el fortalecimiento institucional puede abordarse desde dos perspectivas, una técnica que remite a la eficiencia y eficacia interna, u otra política que da cuenta de la misión y valores de una organización en donde las relaciones con el entorno son primordiales. Al respecto, definen el fortalecimiento institucional como “las acciones sociales (acuerdos, conductas y aprendizajes) que le dan a la organización cierta fortaleza interna, que le permite ser eficiente en su entorno social, político, económico y cultural” (p.18).

De la misma forma, el debate político – institucional ha llevado a preguntarnos cómo debe entenderse el fortalecimiento institucional cuando se refiere al sector público, momento en que el concepto de gobernabilidad democrática se hace fundamental, dado que el progreso social no sólo se vincula al desempeño económico, sino también al desempeño social y político de los actores en un contexto determinado. Cabe recordar que, según plantea PNUD la gobernabilidad democrática es “la manera en la que una sociedad se organiza para crear e instrumentar decisiones, espacio que incluye mecanismos y procesos para que ciudadanos y grupos articulen sus intereses, negocien sus diferencias y ejerciten sus derechos y obligaciones” (PNUD en Cámara López, n.d, p.6).

Por su parte, Bedoya (2011) debate respecto a las implicancias del concepto, considerando que el fortalecimiento institucional apunta al desarrollo de capacidades de las instituciones y estructuras democráticas, particularmente las cercanas al ciudadano, con el objeto de contribuir al crecimiento económico sostenido en base a las propias capacidades, con respeto a la democracia y a los Derechos Humanos.

En este mismo espíritu, Cámara López (n.d) enfatiza que parte importante del freno al desarrollo de un país es efecto de la debilidad de sus instituciones, por lo cual la gobernabilidad y el desarrollo institucional constituyen las principales preocupaciones para el progreso económico y social. El objetivo entonces será “mejorar las capacidades de una serie de organizaciones consideradas claves para el desarrollo y el fortalecimiento de la democracia, ya se trate de organizaciones del Estado, de la sociedad civil o del sector privado” (p.8), y cuando el fortalecimiento institucional se enfoque en el sector público, las iniciativas apuntarán a fortalecer el Estado de Derecho y la Administración Pública, fomentar la participación social en los asuntos públicos, la democracia y el pluralismo político, promoviendo un entorno propicio para el desarrollo económico y social, incentivando el buen gobierno, la descentralización, la transparencia y lucha contra la corrupción.

En este mismo contexto, el Programa para el Desarrollo de Naciones Unidas (PNUD) en conjunto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), desarrollaron una serie de diálogos durante 2014 y 2015 con el propósito de promover el fortalecimiento de capacidades y la construcción de instituciones efectivas. Este trabajo fue

desarrollado mediante consultas a nivel global y en ocho países, culminando en un reporte recientemente publicado. Este documento define estrategias para fortalecer las capacidades institucionales, que apuntan a:

- Ampliar las nociones tradicionales sobre las instituciones, apelando a la innovación.
- Implementar una serie de objetivos multisectoriales para lograr el desarrollo, que incluyan a actores del Poder Ejecutivo, el Parlamento y autoridades de los niveles regionales y locales.
- Instalar mayores niveles de confianza hacia los gobiernos mediante instituciones transparentes y responsables, mejorando las capacidades técnicas de la administración pública en el diseño, implementación y monitoreo de políticas públicas coherentes.
- Fortalecer los marcos legales y regulatorios para el correcto funcionamiento del aparato estatal.
- Promover mayores niveles de profesionalismo, responsabilidad y transparencia en los servidores públicos.
- Considerar el rol de los medios de comunicación y las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) para estimular una mayor participación ciudadana y asegurar una mejor coordinación de decisiones.
- Promover el desarrollo sustentable y la paz, particularmente en contextos sociales conflictivos.
- Crear cohesión social mediante la legitimación de instituciones de gobierno claves. Apuntar a resolver

debilidades institucionales, construir estabilidad y expandir el acuerdo político.

- Asegurar la inclusión de las comunidades en el proceso de fortalecimiento institucional y de desarrollo de capacidades, mediante un enfoque “desde abajo”.

Las estrategias planteadas buscan mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos provistos por el Estado, apelando a la instalación de diversos mecanismos que contribuyan a alcanzar el esperado desarrollo, con mayores niveles de gobernabilidad y equidad, legitimidad del Estado y satisfacción de los ciudadanos.

Finalmente, es relevante mencionar el enfoque de fortalecimiento institucional propuesto por la Fundación CIDEAL, la cual busca desarrollar las capacidades organizacionales de análisis y conocimiento del entorno, para impulsar y liderar cambios, atraer y organizar recursos, con el propósito de construir y generar alianzas estratégicas, establecer aspiraciones estratégicas y un posicionamiento coherente en relación a las tendencias y necesidades del entorno. Este último punto refiere al fortalecimiento institucional desde una perspectiva de gestión, que puede ser interesante analizar como complemento a las estrategias mencionadas previamente.

#### **2.2.2.7. EL FORTALECIMIENTO EN SU CONTEXTO SOCIO – POLÍTICO**

Como ya señalamos en la introducción, los procesos de fortalecimiento no se dan en el aire, sino que están siempre inmersos en los contextos políticos, económicos y sociales que se dan en cada país. Serán estos contextos externos a

la institución los que determinará los límites y las fronteras dentro de las cuales se podrá diseñar el proceso de fortalecimiento institucional; en contextos de crisis económica será poco probable poder iniciar procesos de fortalecimiento que requieran inversiones significativas en mejoras de retribuciones al personal o cambios en infraestructuras de trabajo. Asimismo, en contextos de gobiernos sin mayorías parlamentarias será más difícil llevar adelante fortalecimientos que requieran cambios legales relevantes en el marco normativo de una institución.

Junto a lo anterior, habrá que tener muy en consideración cómo estas materias de fortalecimiento han sido definidas en los programas de gobierno, ya que estos expresan las prioridades programáticas y los objetivos políticos que un gobernante desea realizar en su mandato. No siempre los fortalecimientos institucionales son parte de dichas definiciones programáticas o de las prioridades que se vayan identificando para cada momento, y pudieran serlo cuando la relación entre logros de ciertos resultados programáticos esté directamente relacionada con la mejora en el funcionamiento de una entidad pública vinculada a dicha materia.

De la misma manera, será muy relevante poder leer y observar de manera adecuada las señales que provienen de la ciudadanía; esta tiene un rol crecientemente importante en la definición de los problemas que la autoridad integra a la agenda pública, así como en la definición de los contenidos de las políticas públicas que serán diseñadas para intentar solucionar dichos problemas. Frente a estas demandas, podrán constatarse significativas brechas entre lo que está haciendo un cierto gobierno a través de sus instituciones con

lo que la ciudadanía esperaría que el gobierno realizara; la constatación de brechas desde el punto de vista ciudadano tiene casi siempre más que ver con el resultado que se está logrando por la acción institucional versus el resultado esperado por los ciudadanos. No siempre hay claridad de como los temas vinculados a la gestión de las entidades públicas influye o a veces es determinante para explicar dicha brecha, por el contrario, la ciudadanía se focaliza en lo que se quiere lograr y no en cómo lograr aquello que se desea alcanzar.

El fortalecimiento institucional tiene más que ver con lo segundo que con lo primero, de ahí que exista poca atención y poca comprensión de las dificultades que conlleva iniciar procesos de fortalecimiento institucional, lo que muchas veces puede llevar a crisis de expectativas que pueden dificultar o impedir los procesos de fortalecimiento.

Por último, es relevante destacar que los procesos de fortalecimiento institucional serán muy dependientes de la posibilidad de crearle a dichos procesos esquemas de gobernabilidad que contribuyan a la construcción de entornos más favorables para los mismos. En este sentido, se deberá identificar los actores que jueguen un rol en los procesos, sus intereses, su poder relativo en la institución misma como en su entorno relevante, los objetivos que deseen alcanzar y en qué medida estos sean favorables o contradictorios con las iniciativas de fortalecimiento, etc. Procesos de fortalecimiento institucional que no cuenten con esquemas de gobernabilidad diseñados e implementados, por lo general tienen pocas posibilidades de ser exitosos.

#### **2.2.2.8. LA INTERPRETACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA QUE FAVORECE EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Lo que normalmente buscan los gobiernos es el progreso y el desarrollo de sus respectivos países, los que se realizan dentro de los sistemas sociales existentes y son tributarios de las experiencias de desarrollo y cambio que se hayan realizado en el pasado. Estos cambios se implementan a través de ajustes en las reglas del juego social, que afectan los comportamientos de personas, grupos y empresas, y que producto de las acciones que los gobiernos ejecutan, se traducen en resultados específicos. Por ende, las acciones son en definitiva las palancas fundamentales de las transformaciones que se deseen realizar.

En el curso del tiempo se han desarrollado diversas interpretaciones sobre cómo se debería organizar y gestionar el sector público, con el fin de realizar las acciones que sean necesarias para obtener los resultados deseados. Hemos pasado por el intento de aplicar las ideas de la organización racional del trabajo al funcionamiento del Estado, siguiendo por las ideas de los clásicos de la administración que ponía su énfasis más en las estructuras de la organización, para llegar a la aplicación de la idea de burocracia al aparato del Estado. Este, conocido como el modelo weberiano, pone énfasis en las normas y reglamentos, en la formalidad de las comunicaciones, en la racionalidad en la división del trabajo, en la existencia de jerarquías, en síntesis, en la previsibilidad del funcionamiento estatal.

De ahí pasamos a interpretaciones que relativizan el exagerado apego a los reglamentos, se critica el formalismo de la administración, la resistencia a los cambios, la despersonalización de las relaciones, la excesiva

jerarquización de las estructuras. De todo lo anterior, surgen nuevas ideas que ponen el acento en los resultados que importan a los ciudadanos, en la eficiencia y eficacia en la gestión, en la creación de valor público, en la rendición de cuentas, en la operación más que en la mera administración, en la necesidad de contar con gerentes públicos competentes, en tener estándares para medir y evaluar la acción de los entes públicos, en preocuparse más de los productos que de los insumos, de superar los comportamientos monopólicos en la gestión de entidades, etc.

Desde la perspectiva latinoamericana, a las nuevas interpretaciones reseñadas se agrega la dimensión política de la gestión pública, se destaca la necesidad de contar con sistemas democráticos, transparentes y participativos, en los cuales se dé la combinación entre las miradas técnicas y expertas en ciertas materias junto a la mirada más política que analiza los actores, los grupos de poder, el sistema político y las dimensiones comunicacionales.

No es indiferente para un proceso de fortalecimiento institucional el tipo de interpretación que se asuma sobre la gestión pública. Si nos quedamos con los modelos más administrativistas y pretendidamente racionales, se propondrá un conjunto de medidas a ser alcanzadas en el proceso de fortalecimiento que ciertamente serán diferentes a si se privilegiasen las ideas de la Nueva Gestión Pública; en esta segunda interpretación, se intentará fortalecer la institución a través de introducir elementos de mercado en la gestión, de transferir funciones desde las entidades estatales a otras privadas, de poner mucho énfasis en los fines y poco en los medios, etc.



Más aún, si el contexto en el cual se da hoy día la gestión de las entidades públicas se caracteriza por buscar la mejor combinación entre la gestión de aspectos operacionales, con el asumir miradas estratégicas que se reflejan en políticas públicas, gestionando el entorno en el cual funciona la institución, y bajo un liderazgo participativo, innovador, flexible, probo y transparente, los procesos de fortalecimiento institucional se deberían nutrir de estos conjuntos de ideas, de los cuales fluirán contenidos muy diferentes.

Lo anterior no significa que no se deba dar atención adecuada los temas de gestión interna, buen uso de los recursos financieros, de infraestructura y de personas que laboren en la entidad, aplicación de modernos métodos de programación y seguimiento de proyectos, etc. Sin embargo, al enfocar casi exclusivamente en estos aspectos de la gerencia moderna, no se entregará al proceso de fortalecimiento una base sólida a partir de cual la institución pueda hacerse cargo de los desafíos que le impone la ciudadanía al Estado en la actualidad, y las dificultades y complejidades que surgen del proceso de desarrollo de nuestros países, que se caracterizan por la desigualdad, la falta de oportunidades para la gran mayoría y los crecientes descontentos sociales. Por lo tanto, la interpretación a la que adhiera el equipo encargado de llevar adelante el proceso de fortalecimiento institucional será fundamental para las posibilidades de éxito del mismo; no cualquier interpretación facilitará dicho proceso, sino que por el contrario algunas lo entorpecerán fuertemente.

#### **2.2.2.9. EL LIDERAZGO Y EL FORTALECIMIENTO EN LA INSTITUCIÓN.**

El funcionamiento regular de una entidad pública es altamente dependiente de la calidad del líder que la encabece. Ciertamente los líderes son diferentes, cada uno tiene su historia, sus convicciones, sus interpretaciones sobre los procesos políticos y de desarrollo nacional, sus calificaciones profesionales, sus habilidades ya sean gerenciales, políticas o sociales. Tienen diversas experiencias, que pueden haberse dado en el sector privado o en el público, han debido enfrentar diversos conflictos, diversas coyunturas políticas; han llevado adelante procesos de innovación, pueden ser relativamente flexibles o más bien rígidos en sus formas de trabajar, pueden ser más introvertidos o de trato fácil y llano; pueden tener competencias específicas muy precisas o capacidades de tipo general que le ofrecen versatilidad en sus campos laborales. En síntesis, los líderes son especímenes particulares, que pueden ser categorizados según ciertas clasificaciones, pero en definitiva será cada uno diferente a otro.

Los procesos de fortalecimiento institucional estarán fuertemente influenciados por las características que tenga el líder de la organización. De ahí aparecerán el estilo de liderazgo, los énfasis en su accionar, sus prioridades, la forma de enfrentar conflictos y dificultades, las orientaciones sustantivas que definirá para el accionar institucional, la forma de relacionarse con su personal, etc.

Sin embargo, los liderazgos institucionales no son tareas de solitarios. Son esencialmente conductores de equipos que deben seleccionar, conocer en sus competencias y habilidades, en sus vínculos con el resto de la organización y

con el entorno relevante para cada área de la organización, equipos que debe conducir en torno a los objetivos institucionales, evaluar en sus desempeños, reconocerlos y también en caso de que sea necesario desvincularlos. La creación de equipos directivos será fundamental para lograr éxito en los procesos de fortalecimiento institucional. Estos equipos deberán reflejar los estilos de dirección que el líder de la entidad desee imprimirle a su gestión, para lograr coherencia y coordinación entre niveles de la estructura, ya sean de tipo vertical u horizontal.

El directivo deberá ser capaz de llegar a tener una adecuada interpretación de su propia organización, de las fortalezas y debilidades que presente y de las brechas que deberán cubrir para alcanzar los desempeños esperados.

En síntesis, no habrá fortalecimiento institucional si no se cuenta con un líder que pueda conducir ese proceso y si no se dispone de un equipo directivo que asuma esa tarea. El fortalecimiento sólo será exitoso si el directivo superior y su equipo lo asumen como tarea principal, sin delegarla a directivos de tercer o cuarto nivel jerárquico en la institución. Estos últimos serán muy necesarios para lograr un proceso de fortalecimiento exitoso, pero nunca serán suficientes para dicha tarea y no podrán sustituir el rol que deberán asumir el primer y segundo nivel jerárquico.

#### **2.2.2.10. EL DISEÑO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO**

Los procesos de fortalecimiento institucional deben pensarse profundamente vinculados a las tareas cotidianas que debe llevar adelante un cierto servicio público. Muchas veces se cae en el error de pensar procesos de fortalecimiento como un ejercicio que es confiado a un grupo

de consultores externos que llegan a la entidad, la diagnostican, construyen una cierta interpretación sobre lo que ahí observan, ofrecen una cierta propuesta teórica de modelo de institución a lograr y diseñan los pasos a dar para llegar a dicho modelo -mediante ejercicios FODA, estudios de climas laborales, análisis de procesos de trabajo, etc.-, generando una propuesta de estrategia a seguir para alcanzar las metas de fortalecimiento esperadas.

Posiblemente lo descrito se debe hacer en la institución que se desea fortalecer, pero la diferencia radica en definir quién conduce el proceso y cómo este se realiza, tanto en su vinculación con las tareas cotidianas que se deben realizar para entregar los productos que la entidad debe generar, como en la introducción de las conversaciones que conducirán al fortalecimiento mismo. Dicho de otra forma, los directivos superiores de la entidad deberán conducir el proceso de fortalecimiento; para ello podrán ser asistidos por expertos externos que faciliten dicho proceso, pero nunca podrán delegarlo en dichos asesores, porque de hacerlo posiblemente llegarán a tener interesantes propuestas, pero no lograrán cambiar las prácticas de trabajo, que son las que en definitiva sustentarán cualquier fortalecimiento.

Dicho lo anterior, un proceso de fortalecimiento debería empezar por generar un amplio espacio de conversación entre los incumbentes de la organización, que permita conocer los juicios que tengan sobre la entidad, sobre su misión, sobre la visión que tengan sobre el futuro a alcanzar, sobre los objetivos que se han planteado, las acciones que realizan, los recursos disponibles, etc.

Una primera fase debería caracterizarse por el conversar con y entre los miembros de la entidad, para escucharse mutuamente, y especialmente para que el director superior escuche a todos los niveles. En este sentido se deberá recoger las visiones que se tengan sobre el trabajo que realiza la entidad, sobre cómo está haciéndolo, sobre la calidad de los procesos y productos, la satisfacción del personal, los resultados alcanzados y los faltantes, las competencias existentes y las que se consideren ausentes para hacer la tarea institucional, en síntesis, establecer brechas entre lo que se realiza y lo que el grupo que trabaja en la entidad desearía realizar.

En esta fase inicial, será muy importante identificar los actores relevantes del entorno institucional que deberían ser involucrados en este proceso de conversación; son ellos los que podrán entregar miradas sobre lo que se hace, como se hace, que se logra, que está faltando, como se podría intentar superar las dificultades. Elemento principal en este escuchar externo deberá ser el escuchar a las autoridades políticas de la cual dependa la entidad, para tener claros los juicios que ésta autoridad tenga sobre la institución así como recibir los encargos políticos que deberían conformar el marco dentro del cual se dé el proceso de fortalecimiento.

Un segundo momento debería consistir en desarrollar un proceso formal de planificación estratégica en la entidad, el que debería partir por la sistematización de lo escuchado en la primera fase del trabajo. Esto permitiría compartir y concordar las bases a partir de las cuales la propuesta de fortalecimiento se pudiera formular. Este proceso permitiría precisar los valores institucionales que guiarán su accionar; la visión y misión de la entidad; los encargos de tipo político

programático que haya recibido; los objetivos estratégicos a lograr, su expresión en ejes estratégicos del desarrollo y la identificación por cada eje de desarrollo de las líneas de trabajo a implementar. A partir de dichas líneas de trabajo, se deberían identificar los proyectos de trabajo a ejecutarse, así como definir los sistemas de seguimiento y monitoreo de los mismos. Por último, sería necesario señalar los resultados esperados en cada línea de trabajo y la forma como se realizaría la evaluación de los logros en términos de lo definido en cada proyecto, como en relación con cada objetivo estratégico.

Un proceso de esta naturaleza no asegura por sí mismo que la entidad quedará fortalecida, pero entrega ciertamente las posibilidades de que en el diseño del trabajo que la entidad vaya a realizar en los años posteriores, los desafíos del fortalecimiento sean parte de los desafíos de la institución, y que, por lo tanto, el proceso de fortalecimiento pase a ser parte del diseño del trabajo que la entidad debe realizar. De esta forma, se superaría lo que normalmente ocurre con los procesos de fortalecimiento o modernización o cambio de una institución pública, los que se conciben como procesos paralelos a la actividad cotidiana de la entidad; en el caso que llegaran a ser exitosos, se debería iniciar la integración de esas transformaciones a la normalidad de la institución, proceso que en general es complejo y que muchas veces ha atentado contra la permanencia en el tiempo de las nuevas acciones implementadas.

Realizar procesos como los señalados no es fácil. Atenta contra su éxito la cotidianeidad del trabajo institucional, el que muchas veces se *come* el tiempo del equipo directivo sin dejar espacio a estas tareas destinadas al diseño estratégico. Por

otra parte, estos procesos requieren de tiempo de preparación y realización, el que compite normalmente con un factor que siempre es escaso: el tiempo de los funcionarios. No siempre se percibe en el corto plazo los resultados positivos que podrían surgir de procesos de planificación estratégica, por lo que a veces son desestimados por las autoridades superiores, sobre todo cuando éstas deben mostrar éxitos a corto plazo que sean tangibles y perceptibles tanto por las autoridades políticas como por la ciudadanía.

El momento en el cual se inicia un proceso de fortalecimiento entendido bajo la mirada presentada en éste numeral pasa a ser muy relevante. Este momento puede estar definido por un cambio de gobierno y cambio de autoridades en la institución, o puede surgir de una crisis que la entidad haya vivido o que el gobierno enfrente y que obligue a repensar lo que se está haciendo. Por lo general, en instituciones que se desenvuelven bajo parámetros de normalidad, el iniciar procesos de fortalecimiento que contemplen estos diseños o planificaciones estratégicas, será más difícil, pues habrá que instalar la necesidad del mismo, lo que no siempre es fácil de lograr.

Lo que se dijo respecto a la responsabilidad que deben asumir los directivos de una entidad en los procesos de fortalecimiento institucional, es igualmente válido para el diseño y realización de procesos de planificación estratégica. Estos no existirán o no serán exitosos al menos que los directivos se comprometan formalmente y sustantivamente con los mismos. Si para fortalecer el liderazgo es crucial, lo mismo es válido para planificar estratégicamente. Ahí se deberá plasmar las orientaciones del directivo y de su equipo, lo cual sólo se logrará si ellos están profundamente

involucrados en el proceso. Y aquí es bueno repetir lo que ya se ha señalado, asesores o consultores externos podrán colaborar o ayudar en forma significativa, pero no podrán asegurar que los procesos de fortalecimiento o planificación estratégica sean exitosos.

En adición a lo que se ha señalado, es relevante insistir en el valor de las tareas de coordinación institucional, monitoreo de avances, evaluaciones de medio término y evaluaciones de períodos más amplios. Una vez definido el plan estratégico, con todos los componentes que han sido identificados en párrafos precedentes, será necesario ponerlos en práctica. Todo lo anterior será música que se la llevará el viento, si no se pasa a la fase de implementación de los proyectos identificados. Ahí empezará a verse las necesidades de equipos, las competencias y habilidades que se requerirán, los recursos de infraestructura y financieros necesarios, las coordinaciones con otras entidades públicas o privadas, etc.

Durante la implementación de los proyectos, empezarán a aparecer las dificultades, las fallas habidas en los procesos de diseño, los problemas que provienen de contextos cambiantes, etc. Todo lo anterior obligará a estudiar ajustes, decidir sobre cursos alternativos de acción y poner nuevas acciones en práctica. Demás está reiterar la relevancia que tienen en este contexto las tareas de monitoreo y seguimiento, así como las de evaluación de avances tanto en la realización de procesos de trabajo como en los resultados a obtener.



### **2.2.2.11. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Cualquier proceso de fortalecimiento institucional deberá preguntarse por el estado que la entidad tenga en el uso de tecnologías de la información. El trabajo ha cambiado y este en cualquier lugar es inseparable del uso cada vez más amplio y profundo de las variadas y nuevas formas que tenemos de comunicarnos, de conocer lo que otros hacen, qué se conversa en diversos ambientes, cómo podemos acceder a información y a datos sobre las realidades más diversas, etc. El trabajo en el sector público no ha estado ausente de estos desarrollos, a pesar de que no siempre haya reconocido con suficiente rapidez lo que se estaba desarrollando y como el mundo estaba cambiando, cambio que también afecta al Estado y sus instituciones.

Ciertamente se está dejando atrás los burocráticos trabajos públicos marcados por el sólo cumplimiento de normas administrativas, para entrar de lleno a entender el trabajo en entidades públicas como procesos basados en claras definiciones de objetivos a cumplir y de resultados a obtener; a entender las entidades públicas como una red de conversaciones en relación con su entorno. En este paso, las tecnologías de la información ocupan un rol central. Conocer el estado del arte en dicha materia en una entidad que está planificando iniciar un proceso de fortalecimiento institucional es clave para que dicho proceso tenga éxito. Y junto a lo anterior, conocer lo disponible en el mercado para hacer lo que se debe hacer y para implantar los cambios que se decidan, pasa a ser un desafío principal para que el fortalecimiento pueda ser exitoso. Nuevamente, esta no puede ser sólo una responsabilidad de los especialistas informáticos, que pueden estar muy al día en los últimos desarrollos

tecnológicos disponibles, pero pueden estar faltos de comprensión de los elementos sustantivos que constituyen el trabajo de la entidad en proceso de fortalecimiento.

El fortalecimiento llevará necesariamente a preguntarse por la forma como se desarrollan los procesos de gestión institucional, como se diagnostica el entorno en el cual se trabaja, como se analizan y evalúan los programas de acción que estén en ejecución, como aparecen nuevos problemas frente a los cuales la entidad deberá proponer políticas públicas bien fundamentadas, bien diseñadas y que se hagan cargo de las complejidades de la ejecución de las mismas. Para realizar en buena forma todas las tareas de gestión enumeradas, será fundamental el manejo de información relevante; ya pasaron los tiempos en los cuales las políticas se diseñaban sólo basadas en intuiciones o que se implementaban sólo afirmándose en la voluntad de alcanzar los resultados esperados.

Lo anterior lleva a la necesidad que, al pensar proceso de fortalecimiento, se tenga un adecuado diagnóstico de las competencias y capacidades disponibles en esta materia y de las brechas que serán necesarias de cubrir para estar en condiciones de llevar adelante las tareas de fortalecimiento. En este ámbito será fundamental pensar en el perfeccionamiento constante del conjunto del personal de la institución; no bastará disponer de un buen equipo de profesionales especialistas en tecnologías de la información, sino que será preciso elevar el nivel del conjunto del personal que trabaja en la entidad, así como preocuparse que también los actores externos que interactúan con la institución se perfeccionen para evitar distancias entre unos y otros. En este sentido, no bastará que la institución propia se fortalezca y

perfeccione, si el entorno y los que tienen que trabajar con ella no van progresando de igual forma. Los progresos en solitario no son siempre posibles.

#### **2.2.2.12. DIMENSIONES DEL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

Una empresa que quiera obtener el fortalecimiento empresarial debe tomar en consideración ciertas dimensiones que valoricen y potencien las acciones de ésta en el cumplimiento del objetivo organizacionales como son las siguientes:

- Respecto a la **DIMENSIÓN CALIDAD** e refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad, siendo relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas.
- En cuanto a la **DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD**, se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva.
- Por lo que respecta a la **DIMENSIÓN RENTABILIDAD**, se entiende la capacidad de una empresa, negocio o emprendimiento para reportar utilidades y beneficios económicos anualmente. En otras palabras, la rentabilidad se trata de la capacidad de obtener beneficios económicos de un emprendimiento determinado para generar lucro, y no solamente para mantener la operatividad del negocio.

## 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Accionistas o Socios:** Son los dueños de la empresa que con sus inversiones permiten que la organización sea sustentable económicamente.

**Análisis de riesgos:** Es el estudio sistematizado de los riesgos, coyunturas y circunstancias que pueden afectar el desarrollo de una actividad, abordándose una clasificación de los mismos y dotándose unas provisiones para su cobertura.

**Benchmark:** Es una referencia que se usa para hacer comparaciones. En el ámbito financiero, cualquier índice que se tome como referencia para valorar la eficiencia en la gestión de una cartera, es un benchmark.

**Cambio:** Acción por la cual se intercambia un importe en billetes por otro igual en billetes distintos.

**Capital Humano:** El capital humano constituye para la empresa privada el recurso más valioso y para la empresa pública el éxito en el logro de sus objetivos.

**Clima Laboral:** En una organización genera un determinado comportamiento ya que juega un papel muy importante en la motivación de los miembros de la organización, sobre su personalidad y desenvolvimiento, dichos comportamientos pueden generar una gran variedad de impactos positivos y negativos los cuales pueden verse reflejados en la productividad, satisfacción, adaptación, los que pueden afectar o contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Colaboradores:** Son los empleados directos de la casa matriz y de las empresas filiales. Es el talento humano administrativo, técnico y operativo que hace parte del capital humano de la organización.

**Consumidores:** Son los principales protagonistas de la responsabilidad social, pues ellos son los que evalúan las acciones de las empresas dentro

de la sociedad, por ello se considera de gran importancia analizar la responsabilidad social de la empresa antes los consumidores.

**Desafíos:** Permiten gozar de un clima sano competitivo si la organización asume riesgos calculados e incentiva a su colaboradores a trabajar con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

**Desarrollo:** Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de etnologías sociales de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.

**Desarrollo Local:** El desarrollo local es un proceso por medio del cual un cierto número de personas o entidades se movilizan en una localidad determinada con el fin de crear, reforzar y estabilizar actividades usando de mejor manera los recursos disponibles.

**Dinero:** Llamamos dinero a todo activo o bien aceptado como medio de pago o medición del valor por los agentes económicos para sus intercambios y además cumple con la función de ser unidad de cuenta y depósito de valor.

**Empresa:** Acción de realizar algún emprendimiento sobre alguna materia dada, para brindar bienes o servicios a sus clientes con la finalidad de lucrar. Esta puede ser de manera individual o colectiva.

**Estructura:** Organización interna, relación entre los diferentes niveles, accesibilidad a jerarquías superiores.

**Ética Empresarial:** Es un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad.

**Existencias:** Son la mercancía producida o comprada por la empresa que aún no ha sido vendida.

**Fortalecimiento:** La participación sin la cual no puede fortalecerse una comunidad, la conciencia que permite superar las formas de entendimiento negativas y desmovilizadoras tales como la alineación, ideologización y la pasividad, del ejercicio del control por parte de la comunidad, la politización considerada como la ocupación del espacio público y la conciencia de los derechos y deberes incoherentes a la ciudadanía.

**Gestión:** Es la capacidad de administrar los recursos y los procesos que se requieren para poner en marcha y orientar todas las acciones económicas, sociales y ambientales en las que se encuentra inmersa una organización.

**Grupo de Interés:** Son grupos de personas dentro de una empresa que tienen objetivos accionistas, empleados, directivos, etc. de manera que la consecución de estos está vinculada con la actuación de la empresa. En inglés se conocen como stakeholders.

**Identidad:** Es el sentido de pertenencia, el sentimiento de aportar para que una organización crezca.

**Marketing:** American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

**Microempresa:** Corresponde a toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, ubicada a nivel rural o urbano.

**Organización:** En términos generales, la organización es la función administrativa que determina la necesidad de personal, establece lo que debe hacer cada persona y asigna recursos para alcanzar los objetivos predeterminados. Es la delimitación de actividades, atribución de responsabilidades y autoridades.

**Planeación:** Idalberto Chiavenato, en su libro introducción a la teoría general de la administración en 1986 describe a la planeación como la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.

**Planeación Estratégica:** Consiste en entender el entorno de la organización y establecer el rumbo de las acciones para aprovechar las oportunidades que se presentan.

**Productividad:** La productividad es el rendimiento logrado en cualquier proceso o actividad productiva en función de los factores que concurren a su producción.

**Proveedores:** Los proveedores son todos aquellos que suministran materiales, herramientas, equipos y servicios que son necesarios para la ejecución de los proyectos y el funcionamiento de la casa matriz y empresas filiales.

**Reputación Corporativa:** Es el conjunto de valores que los diversos grupos de interés de la organización que se le atribuyen a esta.

**Responsabilidad:** Actitud ante la ejecución de las actividades propias de la posición, una manera de mejorar la responsabilidad es a través del liderazgo eficiente y buenas condiciones laborales.

**Responsabilidad Social Empresarial:** Son prácticas de negocio transparentes y basadas en valores éticos, integrando entre sus valores primordiales la toma de decisiones, las obligaciones y compromisos legales y éticos nacionales e internacionales.

## **2.4. BASES HISTÓRICAS**

### **2.4.1. Responsabilidad Social**

La Responsabilidad Social (RS) abarca a la ciudadanía, instituciones académicas y gobernantes sin exclusiones de ningún tipo. Desde épocas A.C. se empezó a hablar de RS, pero realmente es a comienzos de siglo XX cuando se da a conocer el concepto como tal, el cual es retomado por el mundo empresarial y a su vez se convierte en objeto de análisis en investigación internacional a comienzos de los años 50s.

También han surgido diferentes teorías acerca de la responsabilidad social, es así como muchos autores lo han convertido en el objeto de sus temas para escribir libros, artículos, para realizar ponencias, y a su vez ha sido objeto de investigación en diversas instituciones a nivel mundial.

El proceso de globalización a comienzos de los 90s ha permitido que el concepto traspase fronteras y la aplicación del mismo se ha hecho más frecuente en la pequeña mediana y gran empresa. En cuanto a nivel Latinoamérica son pocas las empresas que han logrado aplicar las buenas prácticas de RS y pocos los gobiernos han dado el apoyo suficiente para que estas se constituyan en una práctica permanente.

Para Herrera, J. C. y J. L. Abreu, los orígenes del concepto de responsabilidad social empresarial remontan desde A.C. En la Antigua Persia hacia el año 1767 A.C existió Zaratrusta, gran pensador que desarrollo una filosofía basada en tres pilares fundamentales: buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones. La Humanidad conoció este concepto como la manera en que cada persona debe escoger servir a la sociedad y al mundo viviente, el mensaje propone un progreso humano a través de la armonía con la naturaleza y la igualdad del hombre y la mujer. La



sociedad debe basarse en la familia, el estado, el país y el mundo, sin que exista superioridad racial.

La sociedad tiene su comportamiento hacia la responsabilidad social dependiendo de los valores que le sean inculcados desde su infancia en la familia, el estado establece normas para el cumplimiento de algunos aspectos de seguridad social y derechos de los empleados, las empresas por su lado se limitan a cumplir con estas normas sin ir más allá.

El autor menciona también las raíces de los planteamientos propios y vigentes de la responsabilidad de la empresa, estos se remontan a las prácticas filantrópicas de los empresarios, desde el mismo surgimiento del capitalismo. En el siglo XVIII la práctica de muchos empresarios permitió mejorar las condiciones de los trabajadores, fortalecer sus derechos e iniciar una reflexión sobre la seguridad y la salud en el entorno laboral. No obstante, es hasta los años veinte del siglo pasado que se formalizan las prácticas de filantropía empresarial, basadas en la caridad, ya no individual del empresario, sino de la empresa como agente social. A la caridad, la empresa le aportó su saber administrativo, de modo que comenzó a sostenerse que el empresario, además de generar utilidades para los accionistas, era también administrador de recursos sociales.

A pesar de que los empresarios han sido más conscientes después del surgimiento del capitalismo en cuanto a las condiciones del empleado, no se ha logrado entender la integridad que debe haber entre lo "económico y social"; sin embargo, la autora Ana María Castillo cita que "La RS en 1950 surge en EE.UU. y en 1970 en la UE, llega como movimiento y como una teoría bajo una doble perspectiva:

- Necesidad: Sentida en el propio mundo empresarial para establecer una justificación social de la institución, y en gran

medida como defensa ante posiciones políticas que parecían cuestionar la misma legitimidad de la empresa.

- Objeto de investigación: Como objeto de investigación y análisis científico, campo en el que se han producido notables contribuciones en cuanto a la definición del concepto, delimitación de su contenido, justificación de su necesidad y elaboración de instrumentos e indicadores.

La responsabilidad social ha surgido como objeto de investigación en distintas instituciones para con ello poder encontrar teorías que sean fáciles de aplicar desde el punto de vista del Estado, la Empresa y la Sociedad.

La Responsabilidad Social alcanza su culmen a mediados de los 80s y al inicio de 90s surge Neoliberalismo; el interés por el análisis de las repercusiones sociales de la actividad empresarial se ha mantenido en un elevado nivel, produciéndose numerosas aportaciones al mismo en el mundo académico, luego con el comienzo de globalización muchas actuaciones empresariales que antes quedaban reducidas a ámbitos locales son susceptibles de alcanzar ahora en una dimensión mundial. Por esta razón la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa cobra un nuevo impulso, ya que las consecuencias del comportamiento empresarial en relación al medio social y natural se acrecientan, pudiendo alcanzar niveles incalculables, es así como numerosas instituciones internacionales han tomado conciencia de esta preocupación produciéndose importantes iniciativas en este sentido por un lado ONU: Global Compact (Enero 1999) promueve las buenas prácticas de RSE. Y por otro lado UE. COMISION europea (2001) "Libro Verde" Consejo Europeo Lisboa marzo de 2000 fomenta Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas.

A pesar de los alcances que ha tenido el concepto de responsabilidad social este ha sido solamente un "concepto", que

pocas empresas locales latinoamericanas no han logrado aplicar ya sea por la falta de recursos o simplemente se limitan a cumplir las normas establecidas en cuanto bienestar del trabajador.

### **Contexto actual de la RSE**

Hoy en día la Responsabilidad Social exige a nivel organizacional como es el caso de escándalos financieros de algunas grandes empresas, la creciente importancia de los fondos de inversión ética, las finanzas de preferencia ecológica, los fondos de inversión socialmente responsables, el mayor control social ejercido por algunas organizaciones, la problemática ambiental y su relación con los negocios, las formas de contabilidad que incluyan la generación del triple valor - económico, social y ambiental-, la reflexión global sobre la forma de hacer sostenible la gestión de las organizaciones y la aceptación de la realidad social, ha llevado a transitar de la simple idea de producción de utilidades para los accionistas, a una nueva cuestión gerencial: la producción de valor en y con las partes interesadas o stakeholders.

Una de las teorías más acertadas es que la existencia de una RSE está enfocada hacia el conjunto de la sociedad, entendida como RS integral: Económica y Social y que la empresa ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas de este.

#### **2.4.2. Fortalecimiento Empresarial**

Desde hace ya tiempo, existe un debate importante en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo, sobre el papel de las instituciones. Cada vez se alzan más voces que señalan que son necesarias instituciones claras y fuertes para que una sociedad se desarrolle.

El fortalecimiento de las empresas resulta imprescindible para asegurar el desarrollo para todos, porque estamos hablando del desarrollo que llega a las personas. Y hablamos de instituciones en el sentido de pautas y procedimientos (con los ideales de democracia, de libertad y de justicia); y en el sentido de funcionamiento de las organizaciones, tanto de las Administraciones Públicas como de la sociedad civil.

Es verdad que las instituciones fuertes no garantizan, de por sí, ni el desarrollo ni el bienestar. Los países comunistas y las dictaduras y tiranías de todo signo así lo demuestran: han traído indecibles sufrimientos a las personas e innumerables desgracias a sus países.

El Fortalecimiento Empresarial tiene que estar basado no sólo en la formación de funcionarios y empleados técnicamente cualificados, en la consolidación de estructuras organizativas eficaces o en la conformación de organismos públicos o privados. El fortalecimiento empresarial debe basarse, ante todo, en el afianzamiento de instituciones básicas como los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la no discriminación (por razón de sexo, religión, lengua, origen...) o la separación de poderes.

Se trata de ser capaces de generar las condiciones sociales y políticas para el desarrollo humano en el sentido más amplio, incluyendo tanto lo económico, como lo cultural, como otros muchos aspectos.

En consecuencia, las Administraciones donantes, las ONG y todos los demás actores del desarrollo deben tener en cuenta estos aspectos para ser verdaderamente eficaces en la lucha contra la pobreza, o lo que es lo mismo, en la creación de riqueza y bienestar para las personas.

Los comienzos de lo que hoy en día denominamos Cooperación Internacional al Desarrollo tuvo sus primeros pasos con los vastos planes de reconstrucción posbélica que se iniciaron poco antes de finalizar la II Guerra Mundial, con los acuerdos de Bretton Woods primero (1944), las diferentes instituciones creadas para rehacer las maltrechas economías de los países europeos vencedores y con el posterior Plan Marshall, al inicio de la llamada Guerra Fría.

Hace ya, por tanto, más de medio siglo que los esfuerzos de diversos países y de la comunidad internacional se han desplegado hacia las naciones en vías de desarrollo para procurar su mejora en lo que a las condiciones de vida de sus ciudadanos se refiere y la consolidación de Estados que garanticen los mínimos necesarios para una existencia digna.

Sin embargo, este ya considerable periodo de tiempo de ingentes flujos de ayuda no ha obtenido los resultados deseados. Desde hace ya años hay una mayor conciencia autocrítica sobre qué aspectos o mecanismos de la Cooperación al Desarrollo no han alcanzado sus objetivos. Ello ha conducido a un extenso y profundo debate sobre la calidad y la eficacia de la ayuda, lo que ha estimulado sin duda una pertinente creatividad de cara a renovar tanto la propia concepción de la misma como los instrumentos y políticas necesarias para subsanar las deficiencias detectadas.

En este sentido, se han ido superando diferentes modelos explicativos del desarrollo y perfilando herramientas conceptuales y técnicas más depuradas en aras de la obtención de mayores y mejores logros en la Cooperación Internacional. En la primera parte de la segunda mitad del siglo XX, la concepción predominante del desarrollo de los países del llamado Tercer Mundo estaba estrechamente vinculada a una visión excesivamente economicista que cifraba la riqueza y el bienestar en el PIB nacional y la renta per cápita.

De este modo, se clasificaban los países en ricos o pobres en función de la renta nacional dividida entre la población del país, resultando una cifra macroeconómica que servía como referencia y como media cuantitativa pero que, por ejemplo, en muchos casos, no reflejaba el nivel de pobreza real de un país dado que la distribución de la riqueza podría ser muy desigual, concentrándose en unas pocas fortunas y no reflejando fielmente la falta de recursos de gran parte de la población.

Esta visión cuantitativa y centrada en una media aritmética servía como referencia orientativa pero no era, ni mucho menos, el instrumento conceptual y práctico más adecuado para abordar la lacra del subdesarrollo. Al igual que ocurre hoy en día, los indicadores “macro” del crecimiento económico esconden y maquillan situaciones reales y humanas que no son reflejadas por los porcentajes estadísticos anuales -por muy positivos que éstos puedan ser de manera global-.

Han existido posteriormente otros enfoques, que superaban las claras insuficiencias del crecimiento económico como casi única referencia. Por ejemplo, el enfoque de las “necesidades básicas”, aunque bienintencionado, se centraba en las cuestiones relativas a los mínimos necesarios para la supervivencia. Obviamente, sin poder hacer un reproche de plano a esta perspectiva, sin embargo, no incluía una visión integral de la persona -que requiere cubrir esas necesidades imperativas, claro está- pero que para un completo desarrollo individual precisa cubrir otras muchas necesidades que no son las meramente físicas o biológicas.

El psicólogo norteamericano Maslow podría sernos útil para explicar esta idea. Mientras que el ser humano tiene en la base de la pirámide de sus necesidades las más perentorias (alimentación, cobijo, supervivencia, etc.) no se realiza debidamente sin responder a otras exigencias como son la educación, la socialización, la cultura

entendida en un sentido amplio, el arte, la ciencia y, yendo más allá, las necesidades que podríamos denominar “espirituales”, incluyendo la trascendencia como quiera que ésta se entienda -que son propias de la naturaleza humana y nos diferencian, junto con las anteriores, de los animales.

De aquí, el que a partir de los años 90 del siglo pasado, y en esta línea de revisión, pasado casi entonces el medio siglo de AOD, el balance real de los resultados de la eficacia del esfuerzo realizado en beneficio de los países en vías de desarrollo, surgiesen nuevos modelos teóricos de comprensión del mismo y nuevos planteamientos prácticos derivados de dichos enfoques

Sin duda, el más influyente, decisivo y enriquecedor ha sido el enfoque del “desarrollo de capacidades” o también denominado desarrollo institucional por alguna bibliografía. Éste nuevo paradigma ha supuesto un vuelco positivo que ha coadyuvado, sin duda, a reorientar los esfuerzos mundiales por lograr una mayor igualdad entre los países más desarrollados y los más desfavorecidos.

## **2.5. BASE LEGAL**

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27711: Ley del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Ley de Servicio Civil: Ley N° 30057.
- Ley N° 27658: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 28611: Ley General del Ambiente.
- Ley N° 28245: Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.
- Ley N° 30220: Ley Universitaria.
- Ley N° 28278: Ley de Radio y Televisión.
- Ley de Fomento del Empleo: Decreto Legislativo N° 728.

- Decreto Supremo N° 061-2005-PCM: Establece que el Estado debe generar una legislación que promueva la responsabilidad social de las empresas.
- Decreto Supremo N° 015-2011-TR, modificado por Decreto Supremo N° 004- 2012-TR: El cual tiene como propósito promover la responsabilidad social empresarial generadora de empleo decente.
- Decreto Legislativo N° 613: Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales.
- Decreto Supremo N° 013-2003-MINCETUR: Señala la implementación de buenas prácticas, los códigos de responsabilidad social, de certificación de sistemas de gestión de la calidad, también desarrolla las marcas colectivas, sellos de calidad.
- Decreto Supremo N° 015-2011-TR: Decreto Supremo que crea el Programa “Perú Responsable”.
- Decreto Supremo N° 038-2019-EF: Modifican el Decreto Supremo N° 024-2002- PCM con el fin de potenciar las funciones del Consejo Nacional de Competitividad y Formalización.
- Decreto Supremo N° 237-2019-EF: Aprobación del Plan Nacional de Competitividad y Productividad del Perú: 2019- 2030.
- SA8000 (Social Accountability 8000): Norma que certifica en ética y responsabilidad social.
- AA1000 (AccountAbility): Normas que garantiza la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial.
- ISO 26000: guía que marca un estándar internacional en temas de responsabilidad social para todo tipo de organizaciones.
- ISO 14000: conjunto de normas sobre la gestión ambiental.



### **CAPÍTULO III**

#### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS:**

##### **3.1.1 RESPECTO A LAS VARIABLES DE ESTUDIO:**

El instrumento formulado (Cuestionario) en la investigación permitió obtener resultados respecto a las variables de estudio: La Responsabilidad Social y el Fortalecimiento Empresarial. De esta forma la aplicación del instrumento se llevó a cabo de manera organizada tratando de reducir la subjetividad y evitar errores en la recogida de los datos para no perjudicar su interpretación. La escala de calificación para las variables de estudio se indica a continuación:

<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
BUENO	11 - 15
REGULAR	06 - 10
MALO	01 - 05

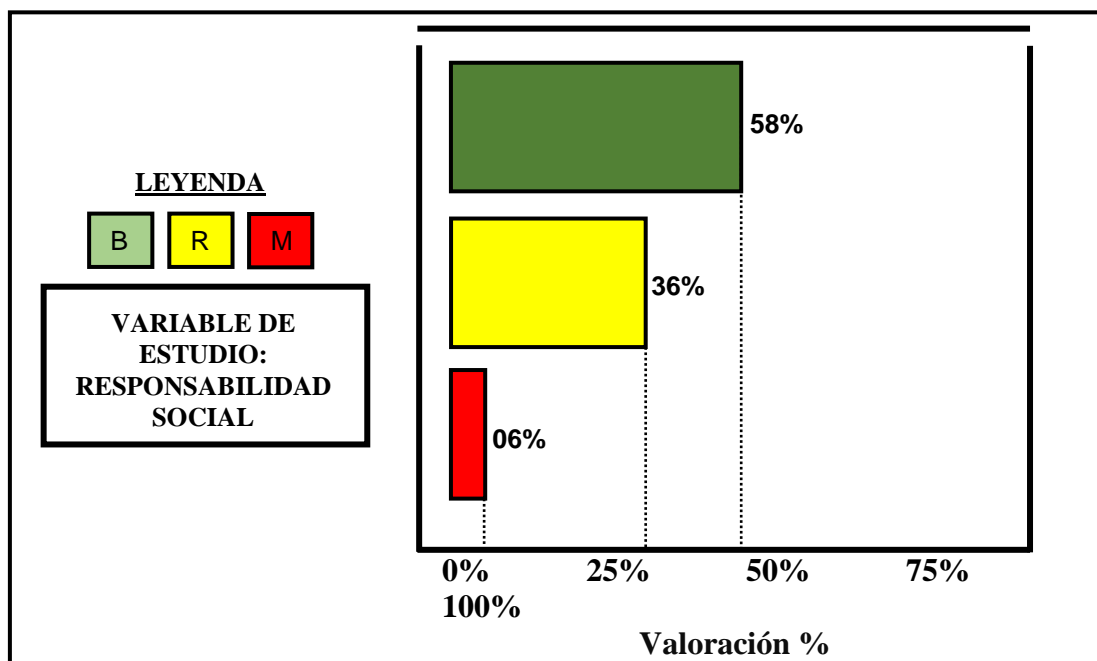
En esta primera parte los resultados obtenidos del instrumento respecto a las variables de estudio se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA 01**  
**RESULTADOS ANALIZADOS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

VARIABLES DE ESTUDIO					
VARIABLES		RESPONSABILIDAD SOCIAL		FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO (B)	11 – 15	53	58%	48	52%
REGULAR (R)	06 – 10	33	36%	32	35%
MALO (M)	01 – 05	06	06%	12	13%
TOTAL		92	100%	92	100%
MEDIA ARITMETICA		10.55		9.96	
DESVIACIÓN ESTANDAR		13.75		19.18	

FUENTE: Aplicación del cuestionario.

**FIGURA 01**  
**RESULTADO DE LA VARIABLE RESPONSABILIDAD SOCIAL**



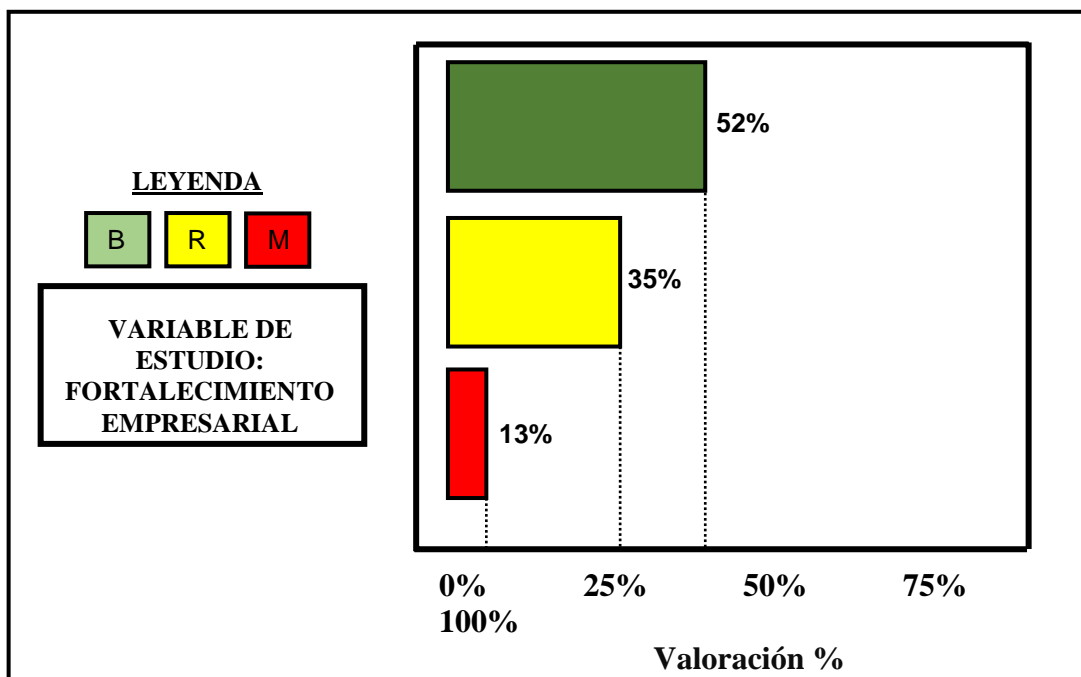
**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente a la variable independiente: RESPONSABILIDAD SOCIAL queda evidenciado que; el 6% que equivale a 06 trabajadores encuestados marcaron la alternativa malo, el 36% que equivale a 33 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 58% que equivale a 53 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 02**

**RESULTADO DE LA VARIABLE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**



**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente a la variable dependiente: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL queda evidenciado que; el 13% que equivale a 12 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 35% que equivale a 32 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 52% que equivale a 48 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

### 3.1.2 RESPECTO A LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE:

El instrumento formulado (Cuestionario) en la investigación permitió obtener resultados respecto a las dimensiones e indicadores de la variable independiente que a continuación se detallan:

Dimensión 1: Gestión Económica

Indicadores: Sostenibilidad Económica, Planificación Financiera y Adquisición de Recursos

Dimensión 2: Gestión Social

Indicadores: Trabajo en Equipo, Beneficios e Imagen Empresarial

Dimensión 3: Gestión Medio Ambiental

Indicadores: Control Ambiental, Relaciones Culturales y Calidad de Vida

De esta forma la aplicación del instrumento se llevó a cabo de manera organizada tratando de reducir la subjetividad y evitar errores en la recogida de los datos para no perjudicar su interpretación. La escala de calificación para las dimensiones e indicadores de la variable independiente se indica a continuación:

<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
BUENO	11 - 15
REGULAR	06 - 10
MALO	01 - 05

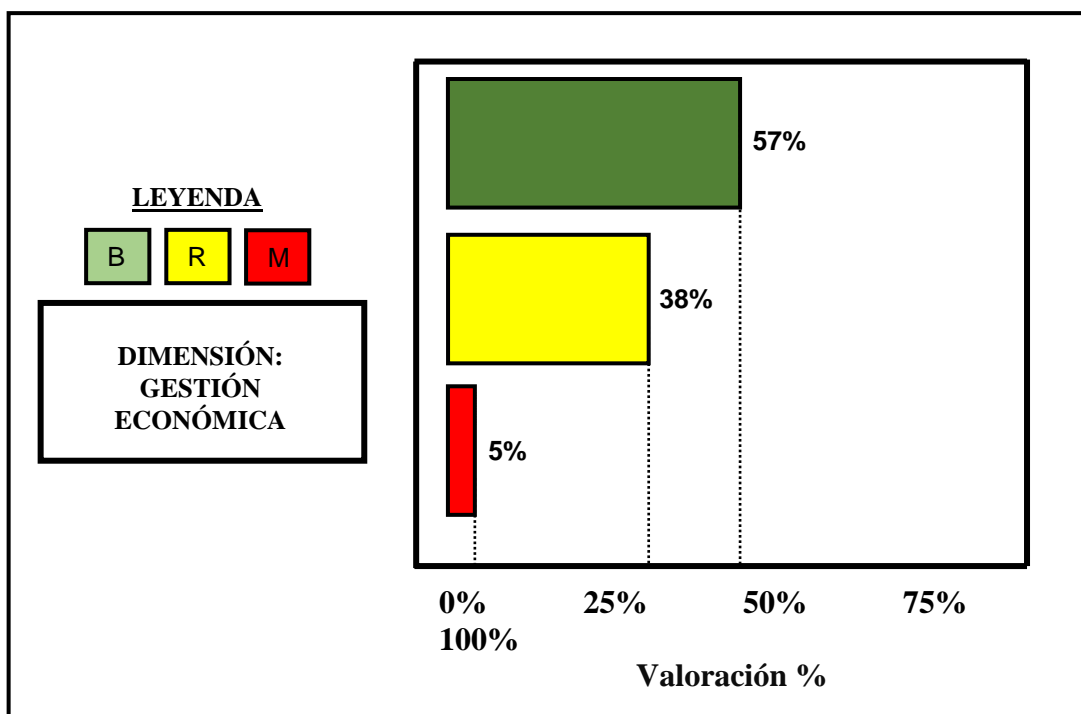
En esta primera parte los resultados obtenidos del instrumento respecto a las dimensiones e indicadores de la variable independiente se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA 02**  
**RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN ECONÓMICA E**  
**INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

DESCRIPCIÓN		DIMENSIÓN		INDICADORES					
		GESTIÓN ECONÓMICA		SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA		PLANIFICACIÓN FINANCIERA		ADQUISICIÓN DE RECURSOS	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	52	57%	60	65%	52	56%	55	60%
REGULAR	06 – 10	35	38%	24	26%	20	22%	35	38%
MALO	01 – 05	05	05%	08	09%	20	22%	02	02%
TOTAL		92	100%	92	100%	92	100%	92	100%
Media Aritmética		10.55		10.82		9.74		10.88	
Desviación Estándar		14.81		12.30		16.86		8.61	

FUENTE: Aplicación del cuestionario.

**FIGURA 03**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN ECONÓMICA**



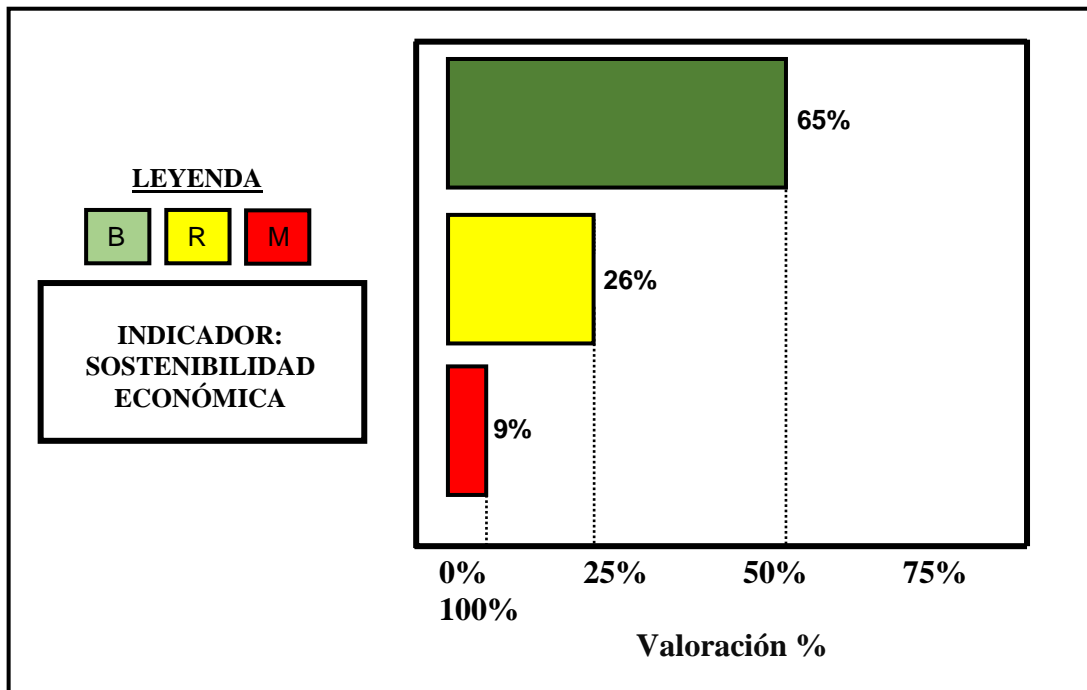
### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente a la dimensión de la variable independiente: GESTIÓN ECONÓMICA queda evidenciado que; el 5% que equivale a 5 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 38% que equivale a 35 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 57% que equivale a 52 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 04**

### RESULTADO DEL INDICADOR SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA



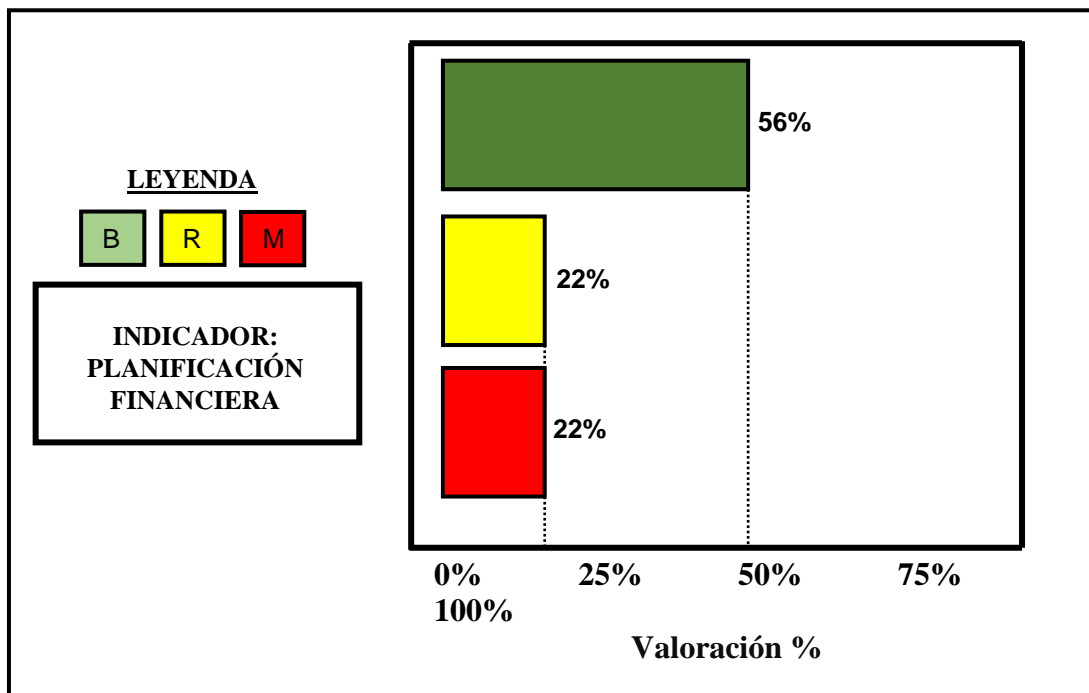
### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador: SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA de la variable independiente donde

queda evidenciado que; el 9% que equivale a 08 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 26% que equivale a 24 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 65% que equivale a 60 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 05**  
**RESULTADO DEL INDICADOR PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

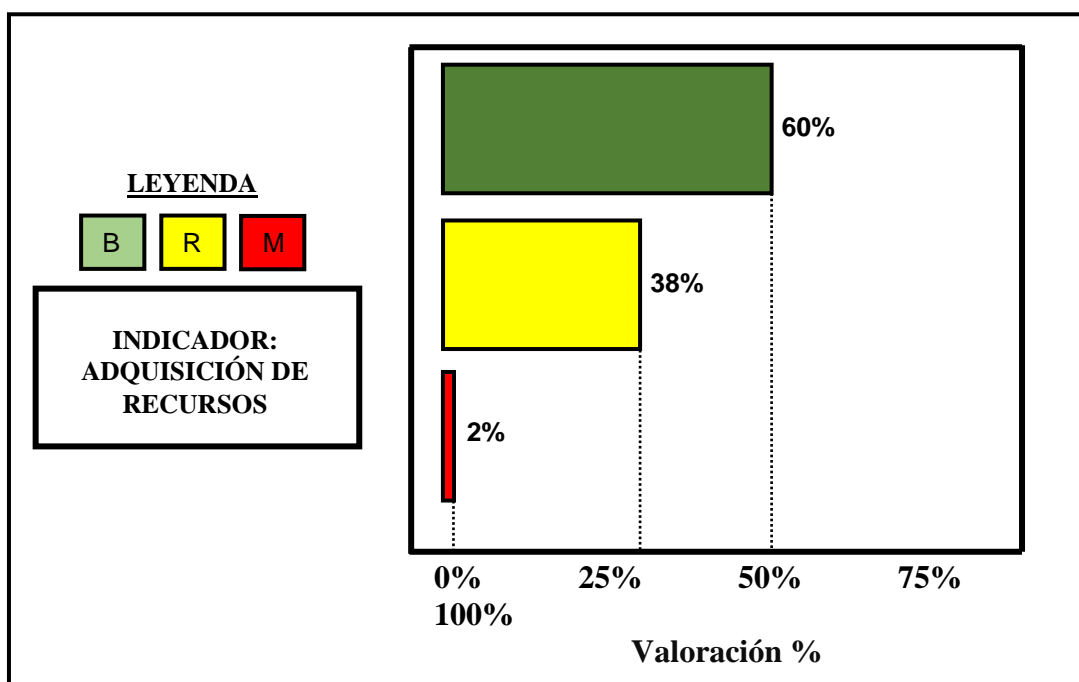


**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador: PLANIFICACIÓN FINANCIERA de la variable independiente donde queda evidenciado que; el 22% que equivale a 20 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 22% que equivale a 20 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 56% que equivale a 52 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 06**  
**RESULTADO DEL INDICADOR ADQUISICIÓN DE RECURSOS**



**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador: ADQUISICIÓN DE RECURSOS de la variable independiente donde queda evidenciado que; el 2% que equivale a 02 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 38% que equivale a 35 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 60% que equivale a 55 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

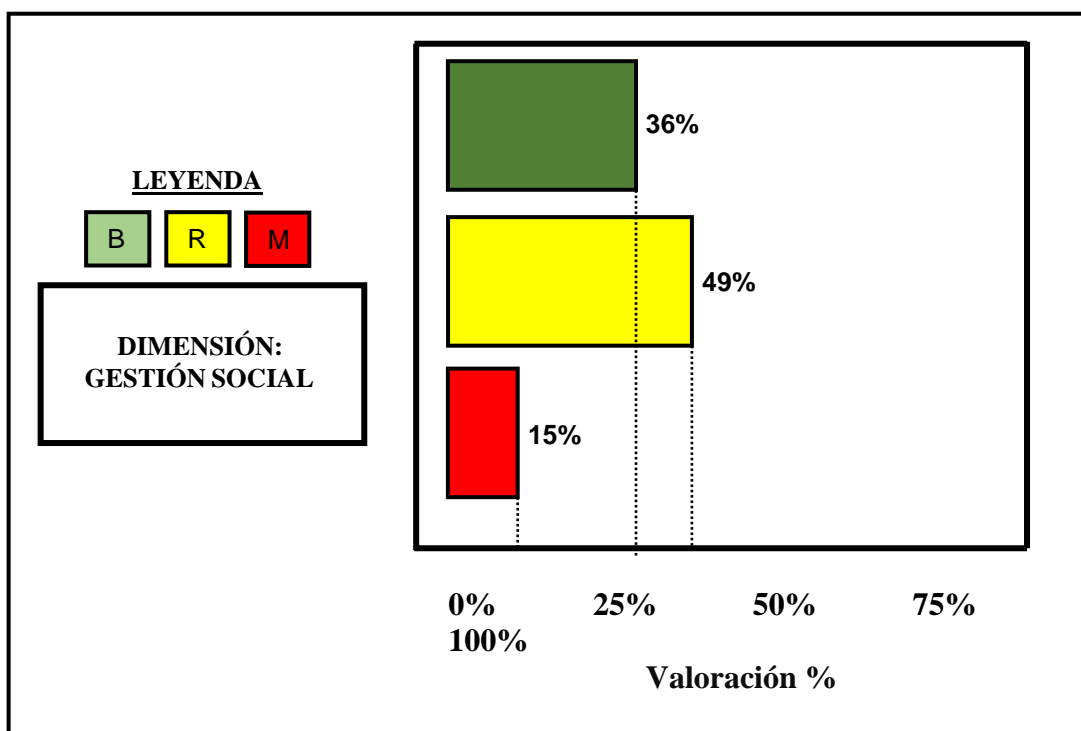


**TABLA 03**  
**RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN SOCIAL E**  
**INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

DESCRIPCIÓN		DIMENSIÓN		INDICADORES					
		GESTIÓN SOCIAL		TRABAJO EN EQUIPO		BENEFICIOS		IMAGEN EMPRESARIAL	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORE S	%	TRABAJADORE S	%	TRABAJADORE S	%	TRABAJADORE S	%
BUENO	11 – 15	33	36%	35	38%	38	41%	48	52%
REGULAR	06 – 10	45	49%	47	51%	38	41%	33	36%
MALO	01 – 05	14	15%	10	11%	16	18%	11	12%
TOTAL		92	100%	92	100%	92	100%	92	100%
Media Aritmética		9.03		9.36		9.20		10.01	
Desviación Estándar		15.74		12.68		13.43		12.50	

FUENTE: Aplicación del cuestionario.

**FIGURA 07**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN SOCIAL**



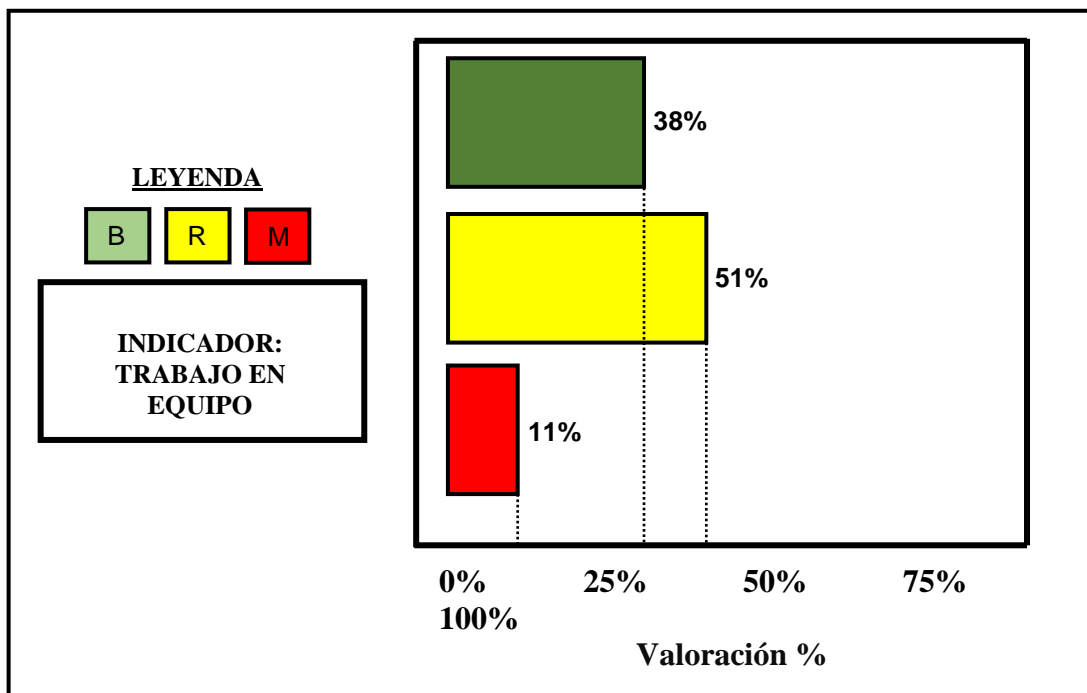
### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente a la dimensión de la variable independiente: GESTIÓN SOCIAL queda evidenciado que; el 15% que equivale a 14 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 49% que equivale a 45 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 36% que equivale a 33 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 08**

### RESULTADO DEL INDICADOR TRABAJO EN EQUIPO



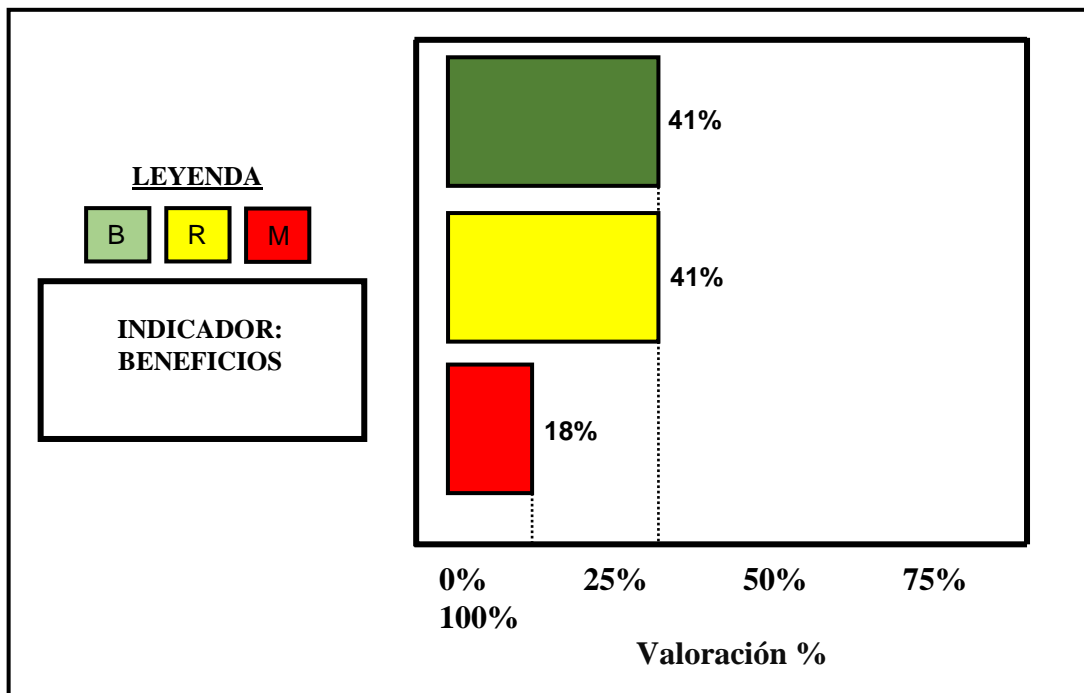
### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable independiente: TRABAJADOR queda evidenciado que; el 11% que equivale a 10 trabajadores marcaron la alternativa malo, el

51% que equivale a 47 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 38% que equivale a 35 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 09**  
**RESULTADO DEL INDICADOR BENEFICIOS**

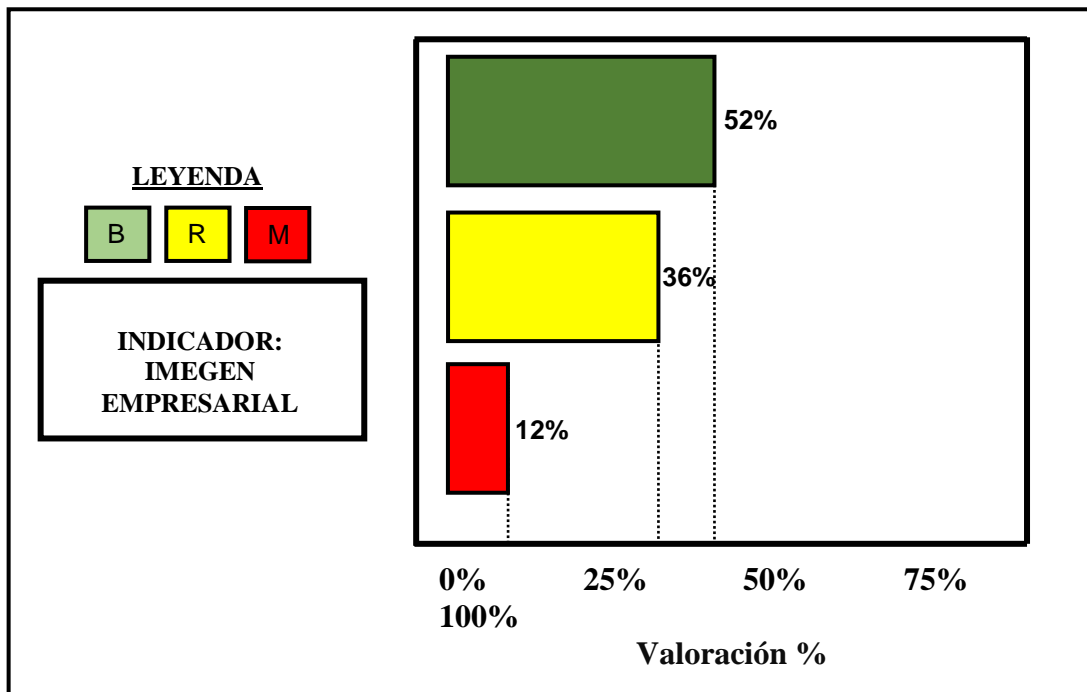


**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable independiente: BENEFICIOS queda evidenciado que; el 18% que equivale a 16 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 41% que equivale a 38 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 41% que equivale a 38 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 10**  
**RESULTADO DEL INDICADOR IMAGEN EMPRESARIAL**



**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

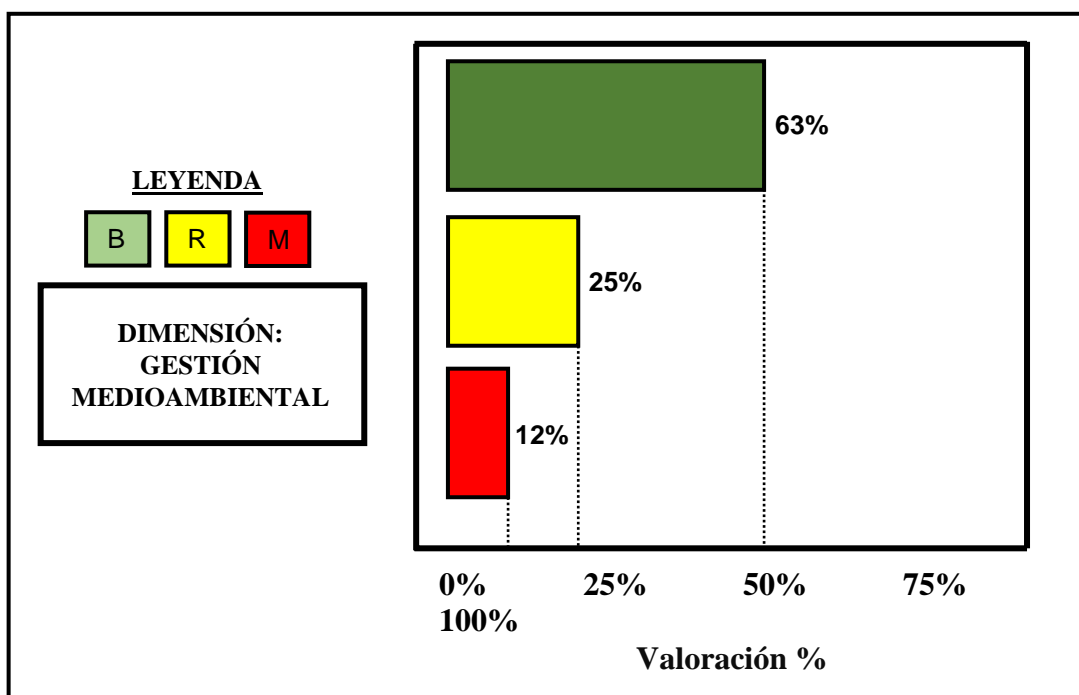
- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable independiente: IMAGEN EMPRESARIAL queda evidenciado que; el 12% que equivale a 11 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 36% que equivale a 33 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 52% que equivale a 48 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**TABLA 04**  
**RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL E**  
**INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

DESCRIPCIÓN		DIMENSIÓN		INDICADORES					
		GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL		CONTROL AMBIENTAL		RELACIONES CULTURALES		CALIDAD DE VIDA	
W3ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	58	63%	56	61%	33	36%	41	45%
REGULAR	06 – 10	23	25%	28	30%	47	51%	41	45%
MALO	01 – 05	11	12%	08	09%	12	13%	10	10%
TOTAL		92	100%	92	100%	92	100%	92	100%
Media Aritmética		10.55		10.61		9.14		9.68	
Desviación Estándar		15.55		13.70		21.33		18.22	

FUENTE: Aplicación del cuestionario.

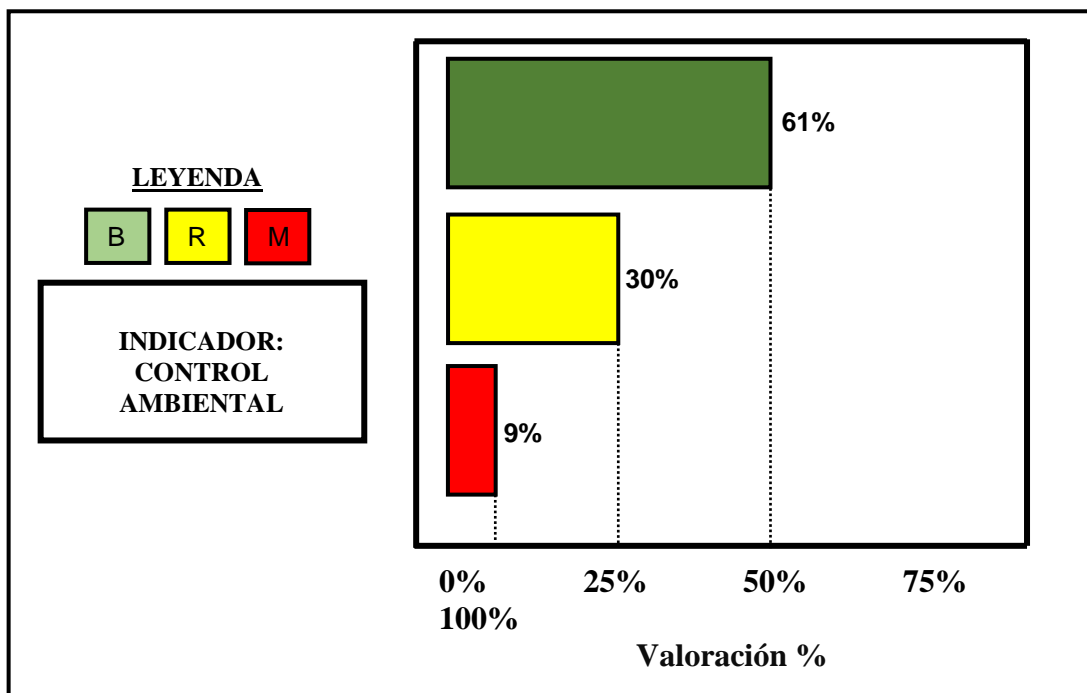
**FIGURA 11**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**



De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente a la dimensión de la variable independiente: GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL queda evidenciado que; el 12% que equivale a 11 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 25% que equivale a 23 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 63% que equivale a 58 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 12**  
**RESULTADO DEL INDICADOR CONTROL AMBIENTAL**



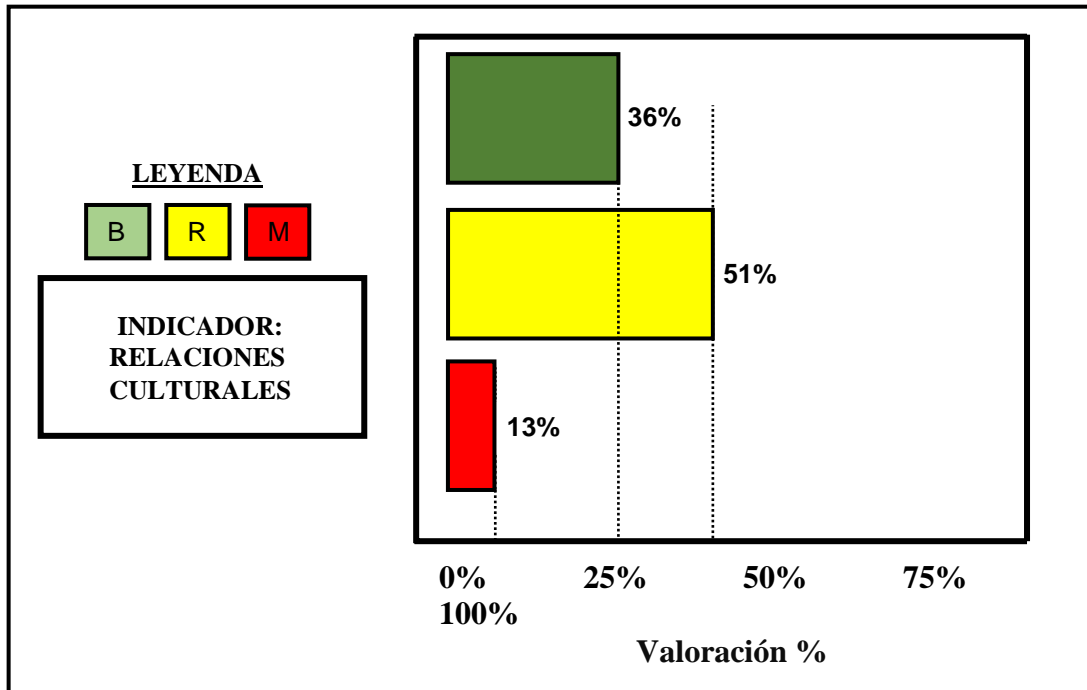
**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente a la indicador de la variable independiente: CONTROL AMBIENTAL queda evidenciado que; el 9% que equivale a 8 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 30% que equivale a 28 trabajadores encuestados

marcaron la alternativa regular y por último el 61% que equivale a 56 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 13**  
**RESULTADO DEL INDICADOR RELACIONAES CULTURALES**

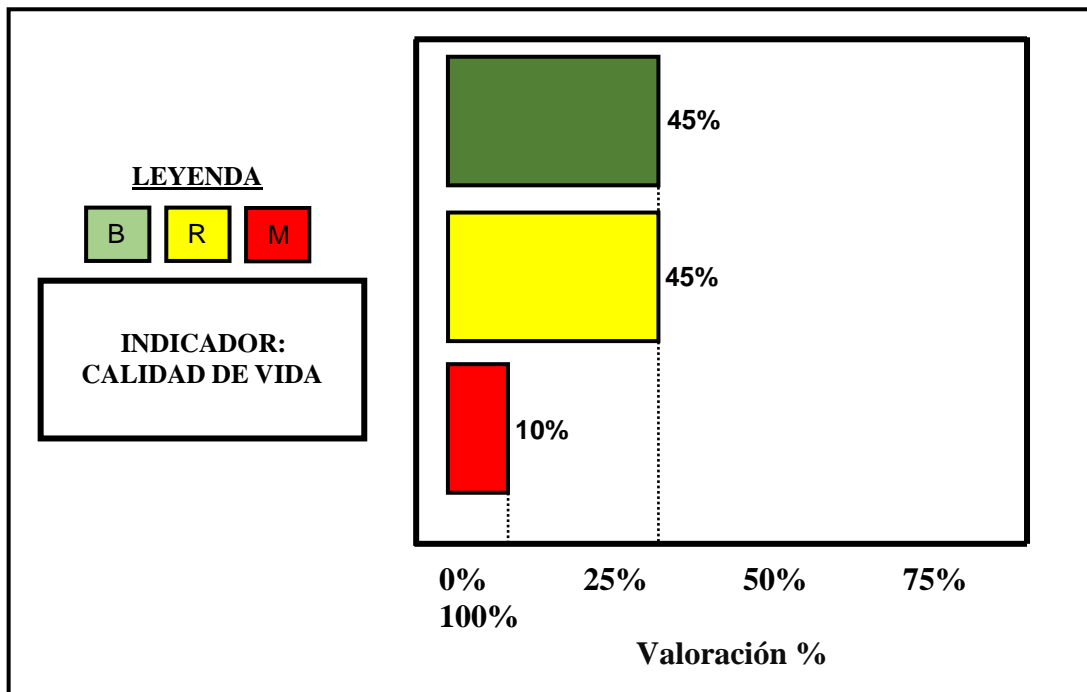


**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable independiente: RELACIONES CULTURALES queda evidenciado que; el 13% que equivale a 12 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 51% que equivale a 47 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 36% que equivale a 33 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 14**  
**RESULTADO DEL INDICADOR CALIDAD DE VIDA**



**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable independiente: CALIDAD DE VIDA queda evidenciado que; el 10% que equivale a 10 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 45% que equivale a 41 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 45% que equivale a 41 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.



### 3.1.3 RESPECTO A LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE:

El instrumento formulado (Cuestionario) en la investigación permitió obtener resultados respecto a las dimensiones e indicadores de la variable independiente que a continuación se detallan:

Dimensión 1: Calidad

Indicadores: Liderazgo, Efectividad y Mejora Continua

Dimensión 2: Productividad

Indicadores: Sistema Productivo, Capacidad del Sistema y Valor Agregado

Dimensión 3: Rentabilidad

Indicadores: Resultados Económicos, Desarrollo Empresarial y Estrategias de Negocio

De esta forma la aplicación del instrumento se llevó a cabo de manera organizada tratando de reducir la subjetividad y evitar errores en la recogida de los datos para no perjudicar su interpretación. La escala de calificación para las dimensiones e indicadores de la variable independiente se indica a continuación:

<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
BUENO	11 - 15
REGULAR	06 - 10
MALO	01 - 05

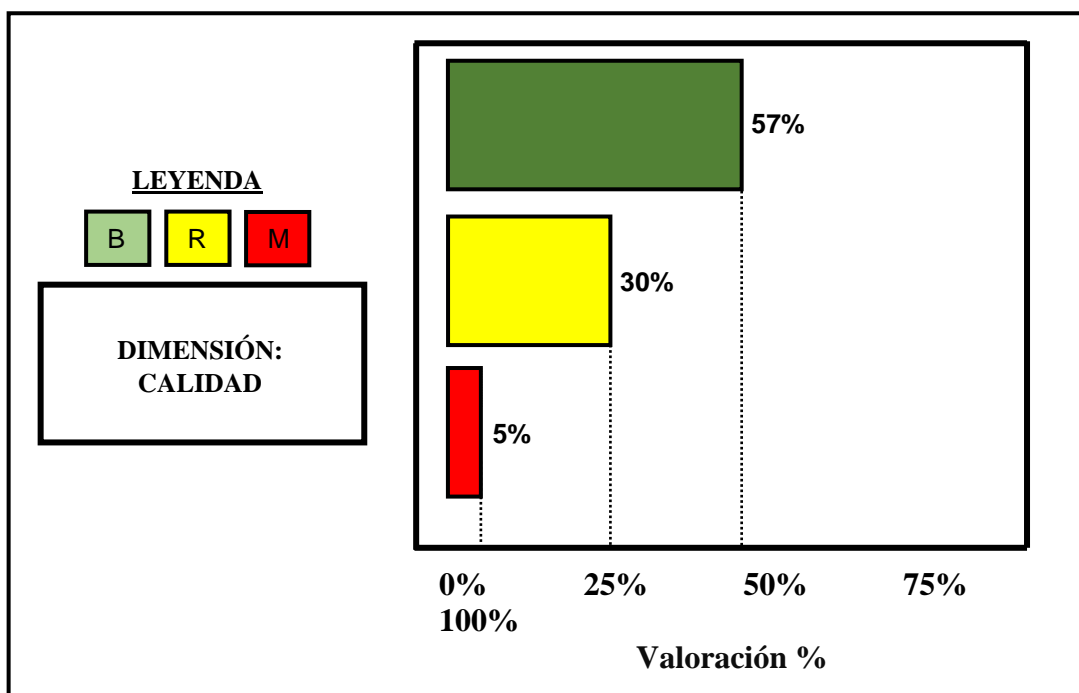
En esta primera parte los resultados obtenidos del instrumento respecto a las dimensiones e indicadores de la variable independiente se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA 05**  
**RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN CALIDAD E INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

DESCRIPCIÓN		DIMENSIÓN		INDICADORES					
		CALIDAD		LIDERAZGO		EFECTIVIDAD		MEJORA CONTINUA	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	57	62%	64	69%	50	54%	50	54%
REGULAR	06 – 10	30	33%	20	22%	22	24%	35	38%
MALO	01 – 05	05	05%	08	09%	20	22%	07	08%
TOTAL		92	100%	92	100%	92	100%	92	100%
Media Aritmética		10.83		11.04		9.63		10.34	
Desviación Estándar		9.21		12.56		16.96		11.61	

FUENTE: Aplicación del cuestionario.

**FIGURA 15**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN CALIDAD**

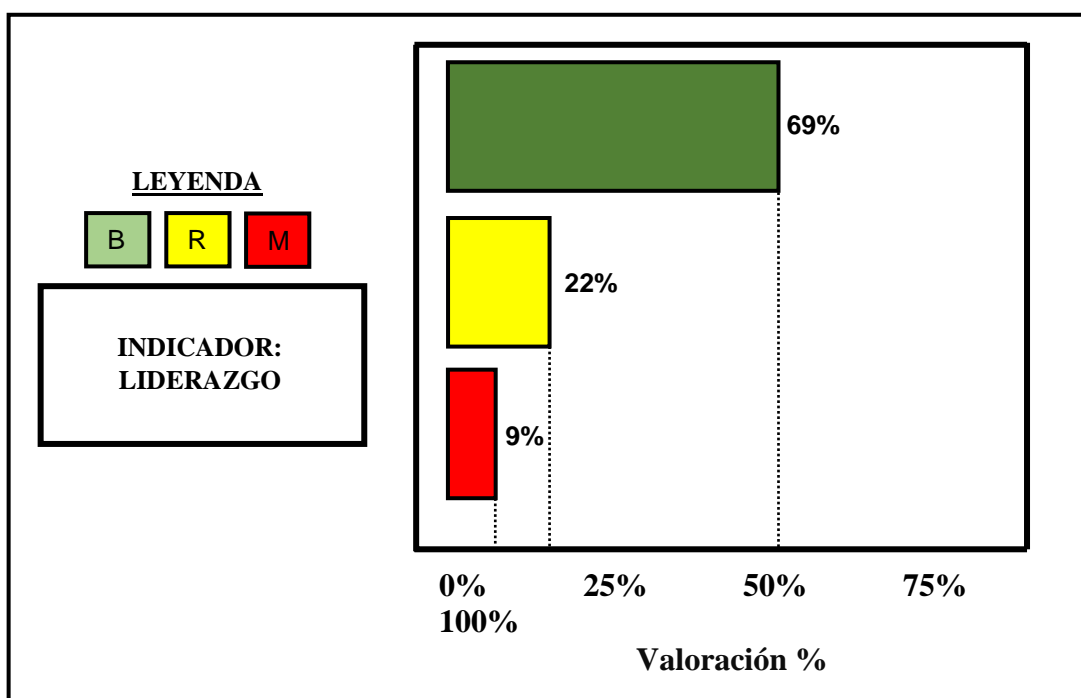


### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente a la dimensión de la variable dependiente: CALIDAD queda evidenciado que; el 5% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 30% que equivale a 30 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 57% que equivale a 57 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 16**  
**RESULTADO DEL INDICADOR LIDERAZGO**



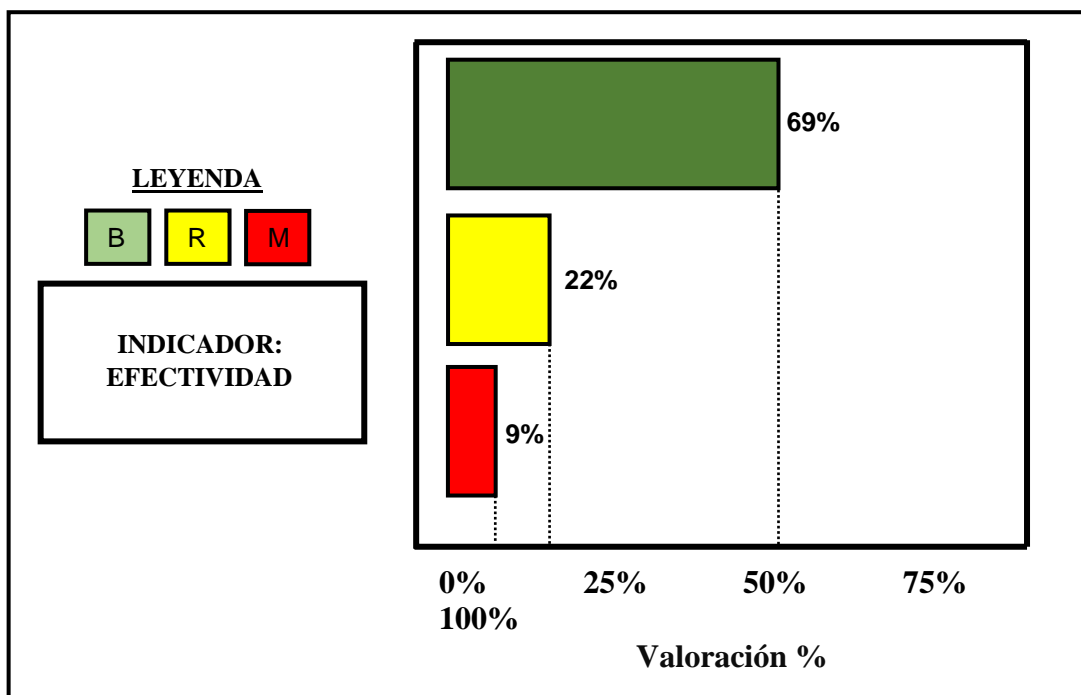
### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable dependiente: LIDERAZGO queda evidenciado que; el 9% que equivale a 08 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 22%

que equivale a 20 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 69% que equivale a 64 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 17**  
**RESULTADO DEL INDICADOR EFECTIVIDAD**

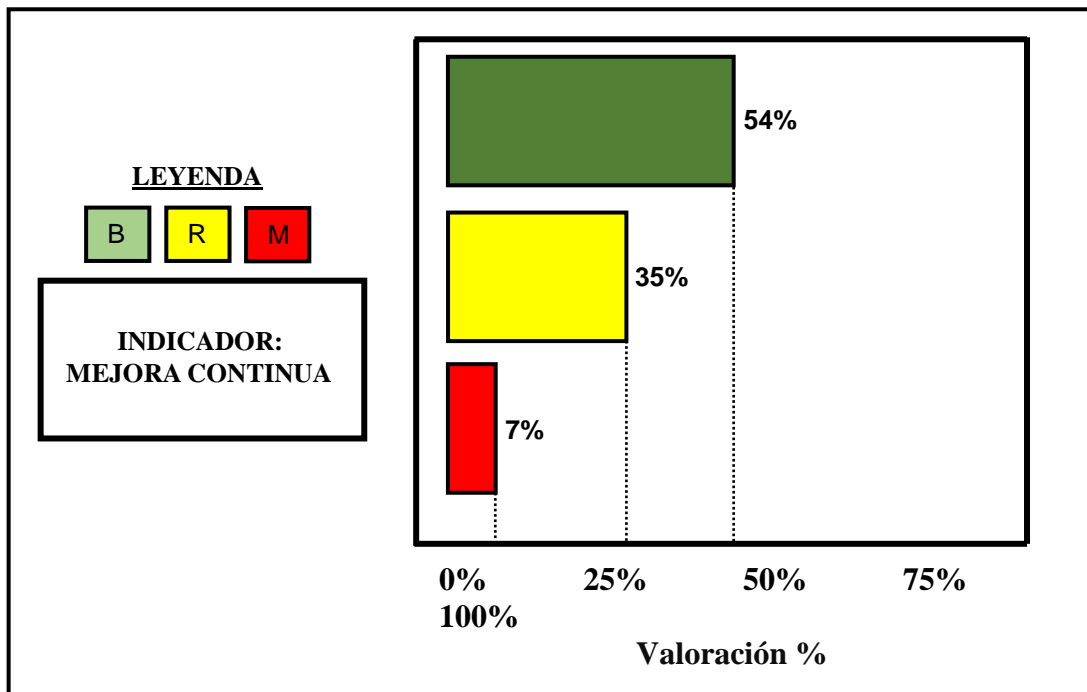


**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable dependiente: EFECTIVIDAD queda evidenciado que; el 9% que equivale a 20 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 22% que equivale a 22 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 69% que equivale a 50 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 18**  
**RESULTADO DEL INDICADOR MEJORA CONTINUA**



**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

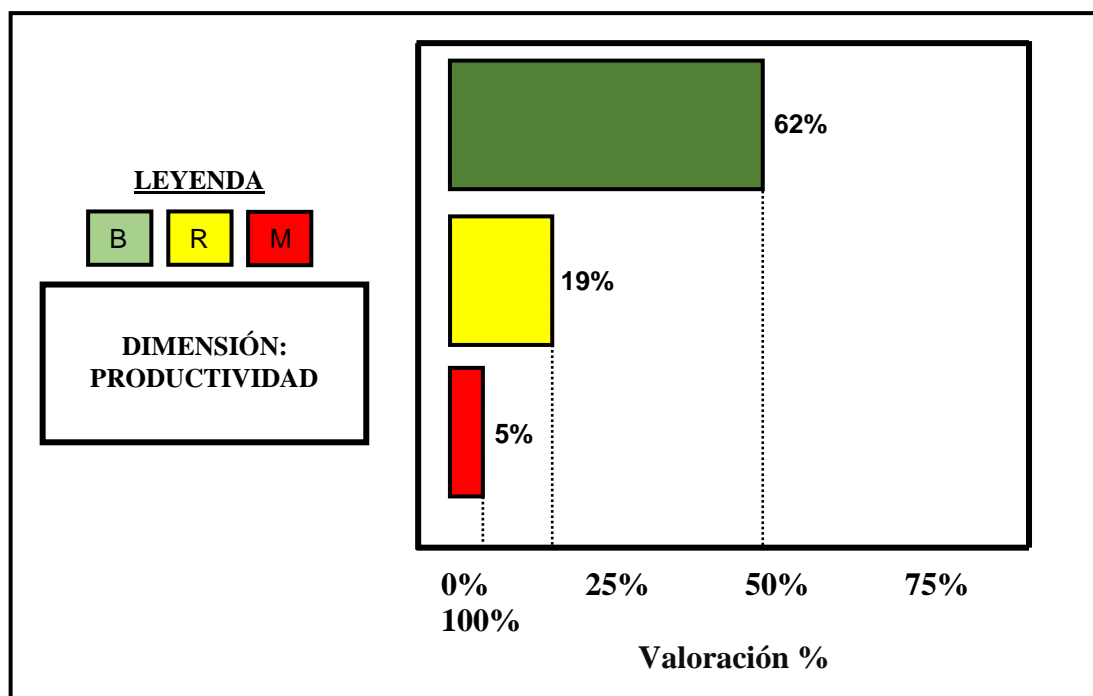
- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable dependiente: MEJORA CONTINUA queda evidenciado que; el 7% que equivale a 07 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 35% que equivale a 35 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 54% que equivale a 50 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**TABLA 06**  
**RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD E**  
**INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

DESCRIPCIÓN		DIMENSIÓN		INDICADORES					
		PRODUCTIVIDAD		SISTEMA PRODUCTIVO		CAPACIDAD DEL SISTEMA		VALOR AGREGADO	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	68	62%	62	69%	58	54%	45	49%
REGULAR	06 – 10	19	33%	20	22%	20	24%	45	49%
MALO	01 – 05	05	05%	10	09%	14	22%	02	02%
TOTAL		92	100%	92	100%	92	100%	92	100%
Media Aritmética		11.42		10.83		10.39		10.34	
Desviación Estándar		9.03		18.00		22.86		7.50	

FUENTE: Aplicación del cuestionario.

**FIGURA 19**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD**

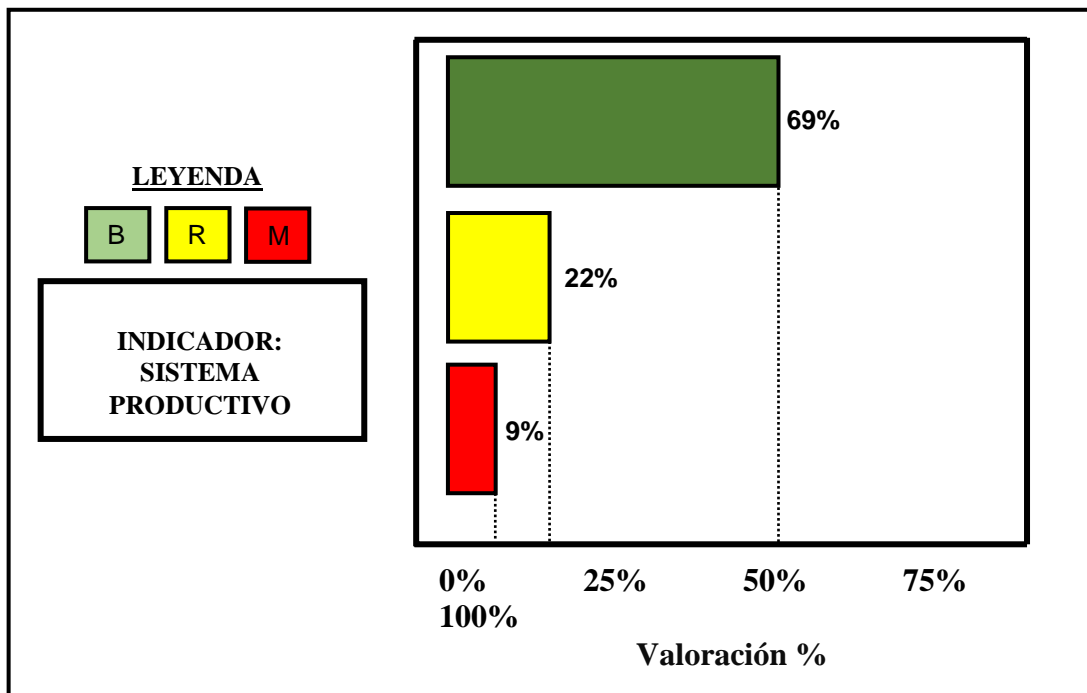


### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente a la dimensión de la variable dependiente: PRODUCTIVIDAD queda evidenciado que; el 5% que equivale a 05 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 19% que equivale a 19 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 62% que equivale a 68 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 20**  
**RESULTADO DEL INDICADOR SISTEMA PRODUCTIVO**



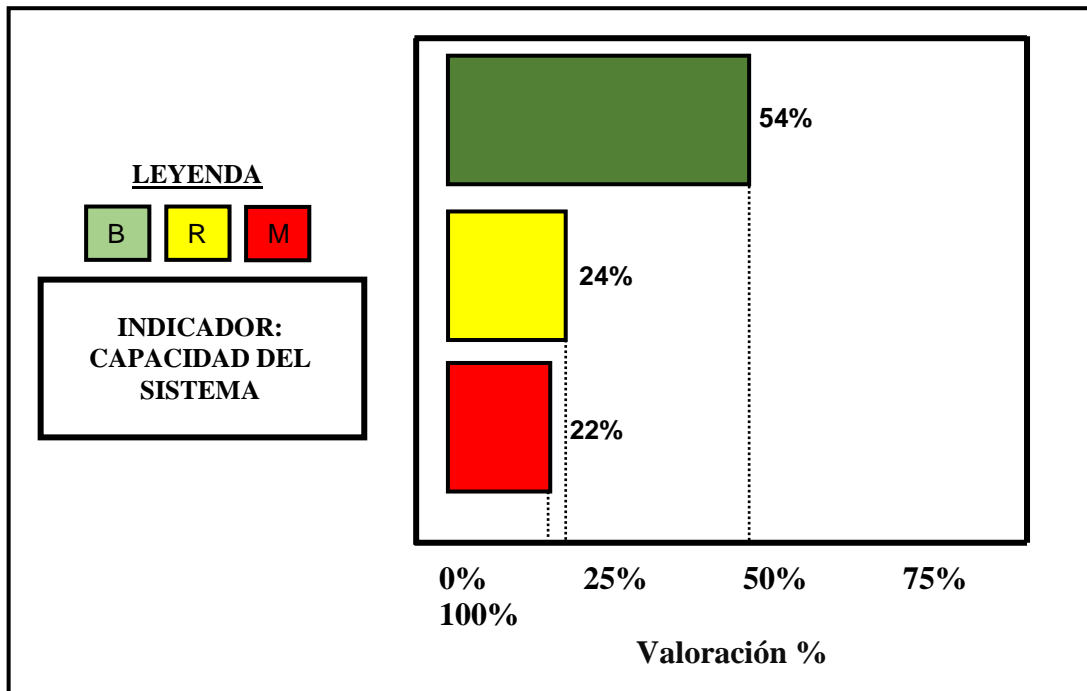
### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable dependiente: SISTEMA PRODUCTIVO queda evidenciado que; el 9% que equivale a 10 trabajadores marcaron la

alternativa malo, el 22% que equivale a 20 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 69% que equivale a 62 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 21**  
**RESULTADO DEL INDICADOR CAPACIDAD DEL SISTEMA**



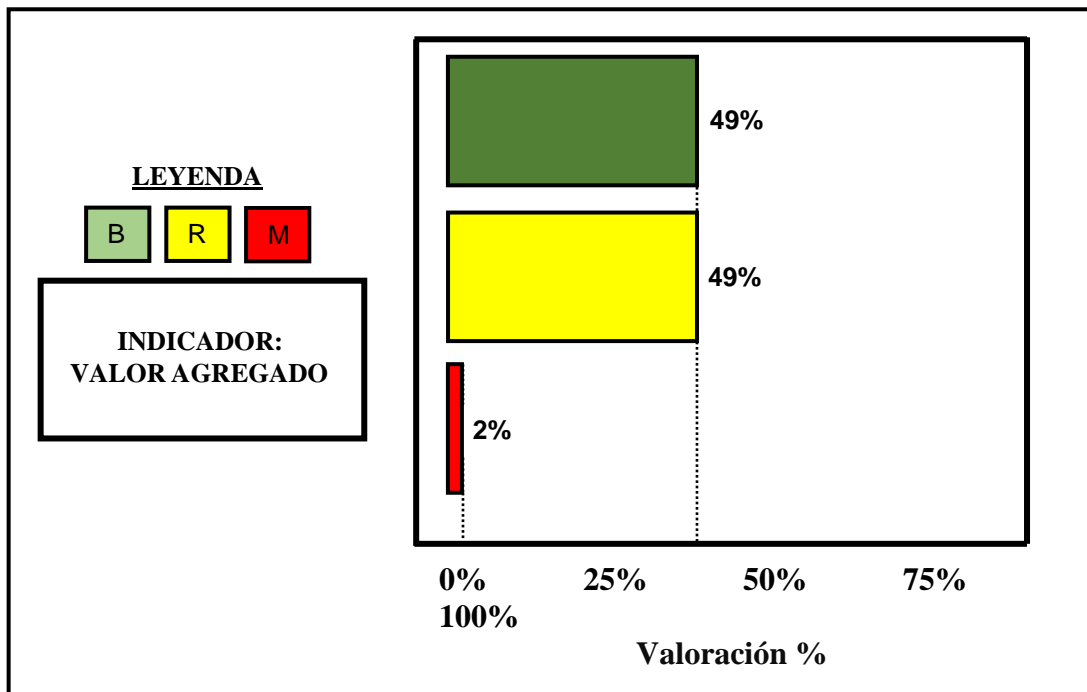
**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable dependiente: CAPACIDAD DEL SISTEMA queda evidenciado que; el 22% que equivale a 11 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 24% que equivale a 23 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 54% que equivale a 58 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.



**FIGURA 22**  
**RESULTADO DEL INDICADOR VALOR AGREGADO**



**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

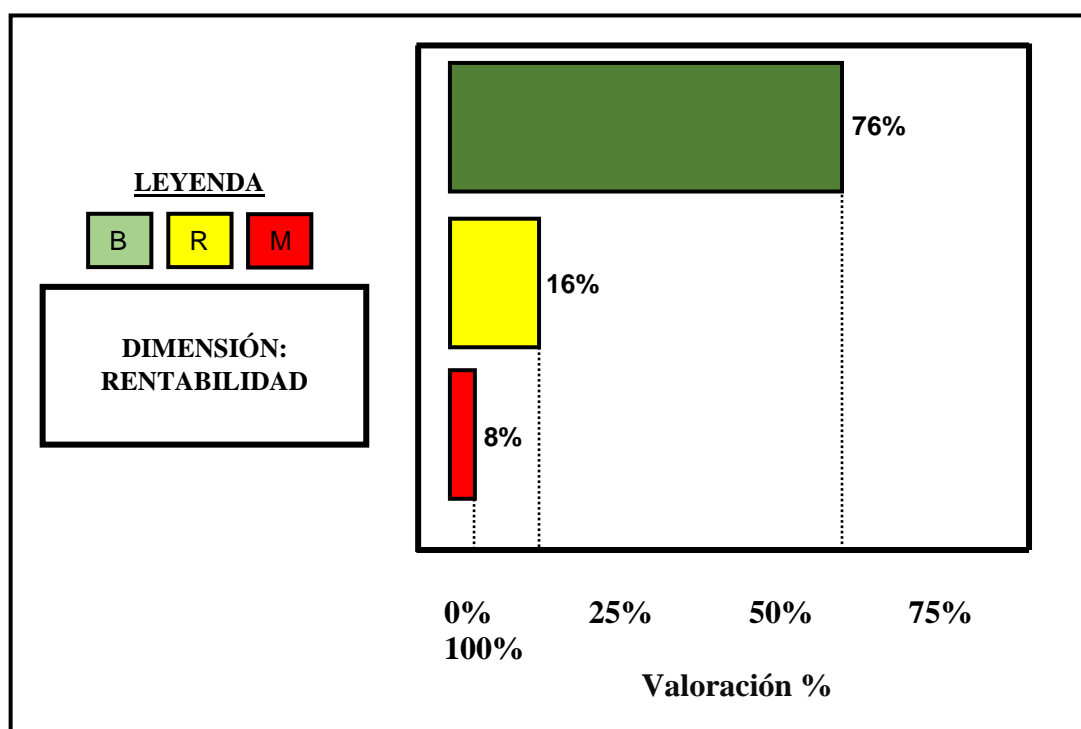
- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable dependiente: VALOR AGREGADO queda evidenciado que; el 2% que equivale a 02 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 49% que equivale a 45 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 49% que equivale a 45 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**TABLA 07**  
**RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LA DIMENSIÓN RENTABILIDAD E**  
**INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

DESCRIPCIÓN		DIMENSIÓN		INDICADORES					
		RENTABILIDAD		RESULTADOS ECONÓMICOS		DESARROLLO EMPRESARIAL		ESTRATEGIA DE NEGOCIO	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
BUENO	11 – 15	70	76%	60	65%	55	60%	45	49%
REGULAR	06 – 10	15	16%	24	26%	20	22%	30	33%
MALO	01 – 05	07	08%	08	09%	17	18%	17	08%
TOTAL		92	100%	92	100%	92	100%	92	100%
Media Aritmética		11.42		10.83		10.07		9.52	
Desviación Estándar		9.36		11.07		19.10		14.85	

FUENTE: Aplicación del cuestionario.

**FIGURA 23**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN RENTABILIDAD**



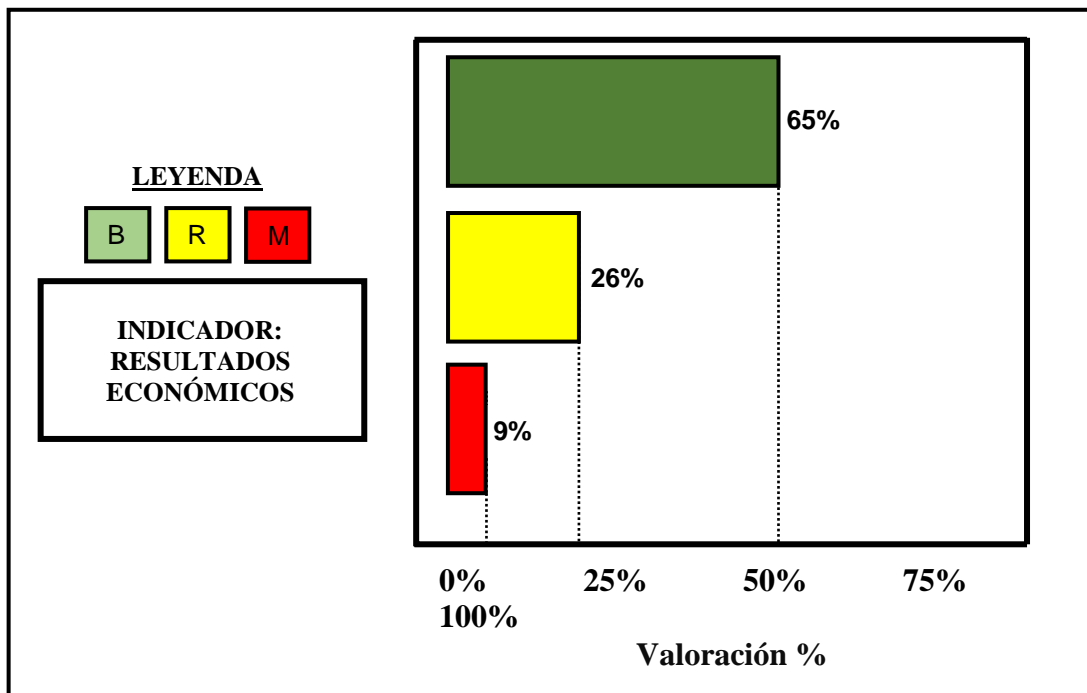
### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente a la dimensión de la variable dependiente: RENTABILIDAD queda evidenciado que; el 8% que equivale a 07 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 16% que equivale a 15 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 76% que equivale a 70 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 24**

### RESULTADO DEL INDICADOR RESULTADOS ECONÓMICOS



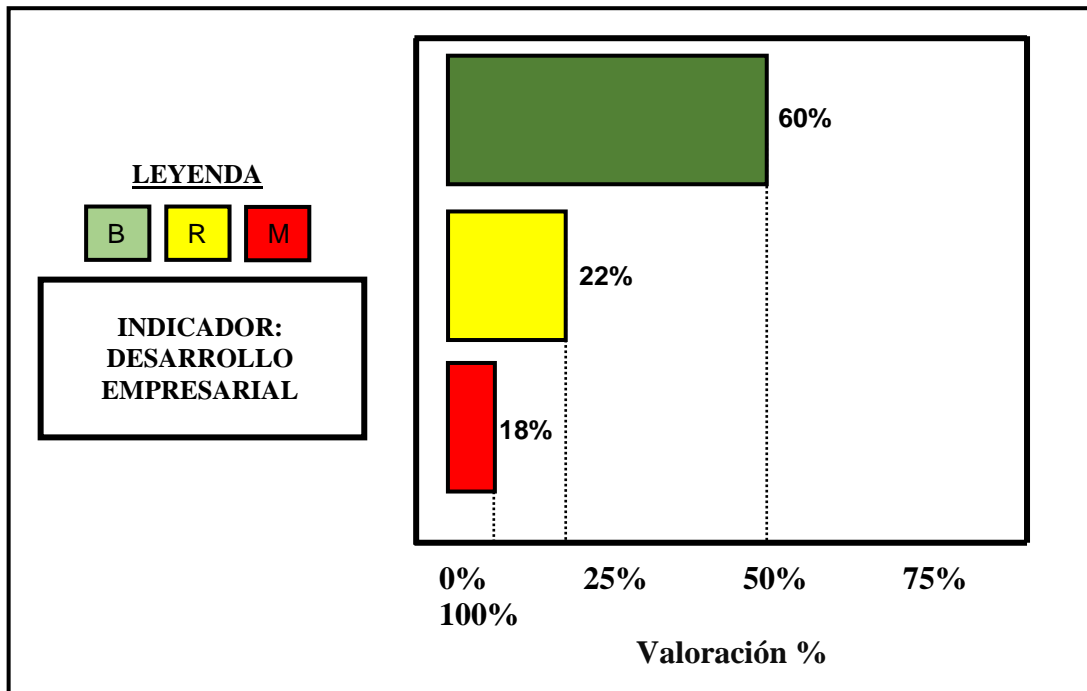
### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable dependiente: RESULTADOS ECONÓMICOS queda evidenciado que; el 9% que equivale a 08 trabajadores marcaron la

alternativa malo, el 26% que equivale a 24 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 65% que equivale a 60 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 25**  
**RESULTADO DEL INDICADOR DESARROLLO EMPRESARIAL**

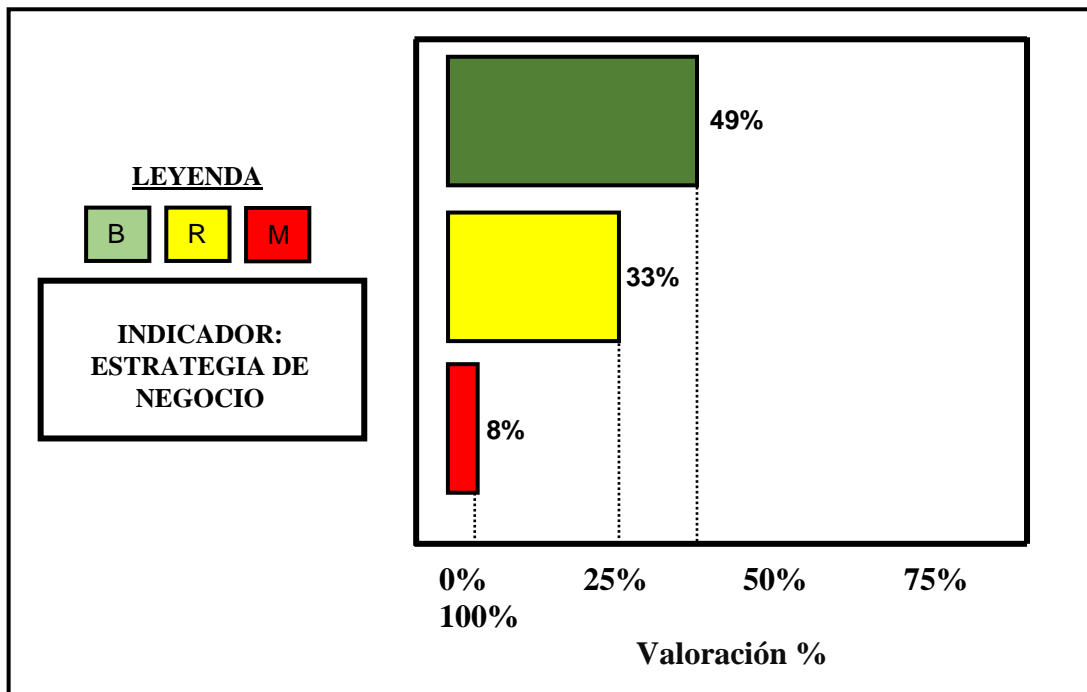


**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable dependiente: DESARROLLO EMPRESARIAL queda evidenciado que; el 18% que equivale a 17 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 22% que equivale a 20 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 60% que equivale a 55 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

**FIGURA 26**  
**RESULTADO DEL INDICADOR ESTRATEGIA DE NEGOCIO**



**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos y establecidos en la tabla y gráfico esta información en su segunda parte se procede a la interpretación:

- Tomando en cuenta los datos procesados correspondiente al indicador de la variable dependiente: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO queda evidenciado que; el 8% que equivale a 17 trabajadores marcaron la alternativa malo, el 33% que equivale a 30 trabajadores encuestados marcaron la alternativa regular y por último el 49% que equivale a 45 trabajadores encuestados marcaron la alternativa bueno.

### 3.1.4 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS:

➤ **Formulación de la Hipótesis General:**

**Ha:** La responsabilidad social si incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

**Ho:** La responsabilidad social no incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

▪ **Margen de Error:** 0.05

▪ **Estadístico de Prueba:**

a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas (F-1)\*(C-1) = 2 = G.L.

b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	RESPONSABILIDAD SOCIAL	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	TOTAL
MALO	06	12	18
REGULAR	33	32	65
BUENO	53	48	101
<b>TOTAL</b>	92	92	<b>184</b>

c) **Cálculo de la frecuencia teórica:**

ESCALA	RESPONSABILIDAD SOCIAL	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
MALO	09	09
REGULAR	32.5	32.5
BUENO	50.5	50.5

d) **Calculando el CHI CUADRADO:**

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 15,069$$

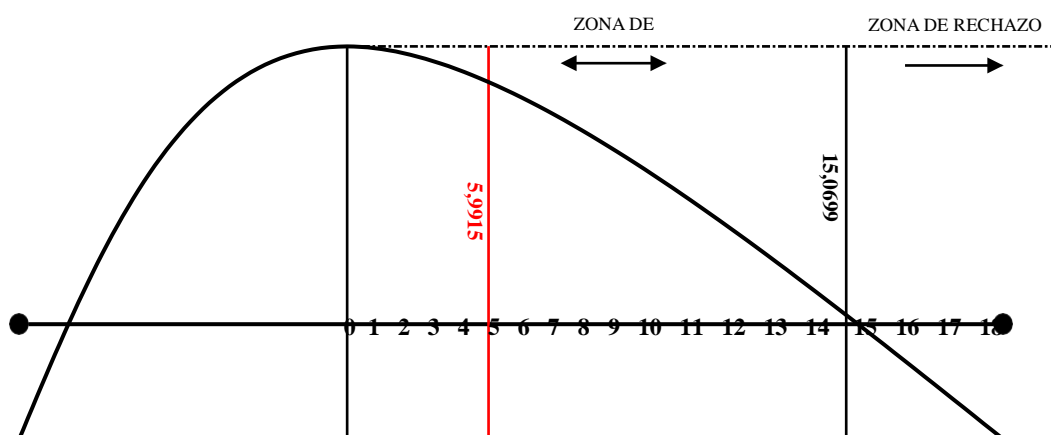
e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO $\chi^2$							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	<b>5,9915</b>	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el  $\alpha$  y su intersección es: (2 y 0.05) = **5,9915**

15,0699 > 5,9915  
**Chi calculado** > **Chi critico**

Gráfica:



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: La responsabilidad social si incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

➤ **Formulación de las Hipótesis Secundarias:**

**Hipótesis Secundaria 01:**

**Ha:** La gestión económica si incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

**Ho:** La gestión económica no incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

▪ **Nivel de Confianza:** 0.05

▪ **Estadístico de Prueba:**

a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas  $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	GESTIÓN ECONÓMICA	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	TOTAL
MALO	05	12	17
REGULAR	35	32	67
BUENO	52	48	100
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>184</b>

c) **Cálculo de la frecuencia teórica:**

ESCALA	GESTIÓN ECONÓMICA	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
MALO	8.5	8.5
REGULAR	33.5	33.5
BUENO	50	50

d) **Calculando el CHI CUADRADO:**

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 3.1766$$



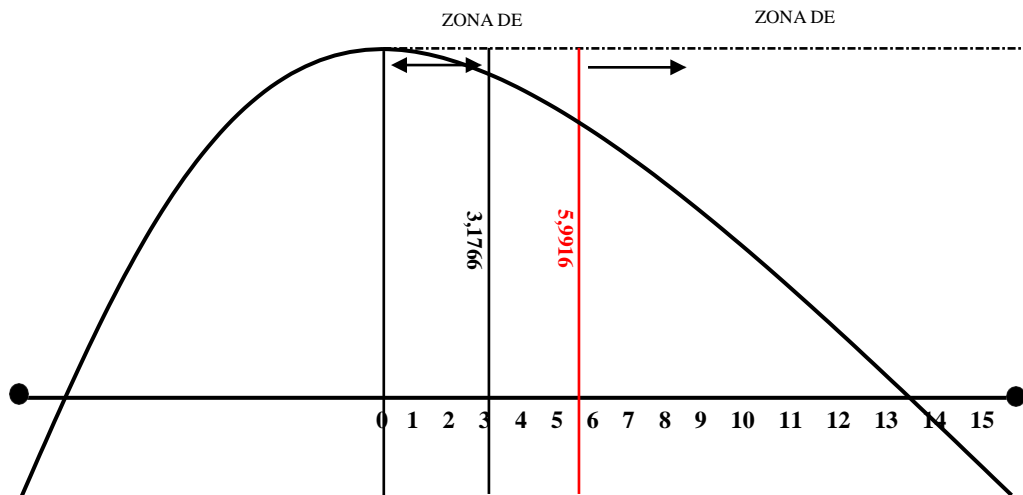
e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO $\chi^2$							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	<b>5,9915</b>	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el  $\alpha$  y su intersección es: (6 y 0.05) = **12,5916**

3,1766 > 5,9915  
**Chi calculado** > **Chi critico**

Gráfica:



Decisión:

Se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, es decir: La gestión económica no incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

## Hipótesis Secundaria 02

**Ha:** La gestión social si incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

**Ho:** La gestión social no incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

**Nivel de Confianza:** 0.05

▪ **Estadístico de Prueba:**

a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas  $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	GESTIÓN SOCIAL	FORTALECIMIENTO ECONÓMICO	TOTAL
MALO	14	12	26
REGULAR	45	32	77
BUENO	33	48	81
TOTAL	92	92	<b>184</b>

c) **Cálculo de la frecuencia teórica:**

ESCALA	GESTIÓN SOCIAL	FORTALECIMIENTO O ECONÓMICO
MALO	13	13
REGULAR	38.5	38.5
BUENO	40.5	40.5

d) **Calculando el CHI CUADRADO:**

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 5,1264$$

e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO $\chi^2$							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	<b>5,9915</b>	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

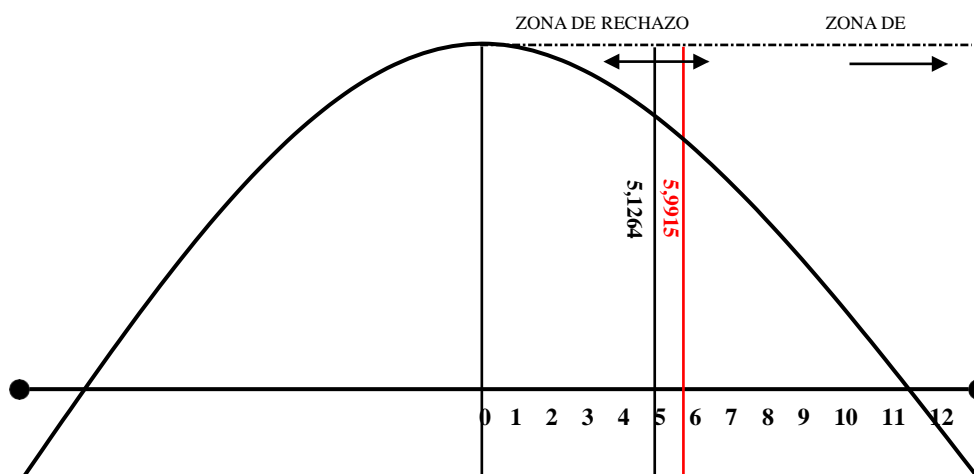
Se ubica el grado de libertad con el  $\alpha$  y su intersección es: (2 y 0.05) = **12,5916**

5,1264 > 5,9915

**Chi calculado**

**Chi critico**

Gráfica:



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, es decir: La gestión social no incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

### Hipótesis Secundaria 03

**Ha:** La gestión medioambiental si incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

**Ho:** La gestión medioambiental no incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

**Nivel de Confianza:** 0.05

▪ **Estadístico de Prueba:**

a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas (F-1)\*(C-1) = 2 = G.L.

b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL	FORTALECIMIENTO ECONÓMICO	TOTAL
MALO	11	12	23
REGULAR	23	32	55
BUENO	58	48	106
<b>TOTAL</b>	92	92	<b>184</b>

c) **Cálculo de la frecuencia teórica:**

ESCALA	GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL	FORTALECIMIENTO O ECONÓMICO
MALO	11.5	11.5
REGULAR	27.5	27.5
BUENO	53	53

d) **Calculando el CHI CUADRADO:**

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 4.0191$$

e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO X <sup>2</sup>							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	<b>5,9915</b>	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el  $\alpha$  y su intersección es: (2 y 0.05) = **12,5916**

4,0191

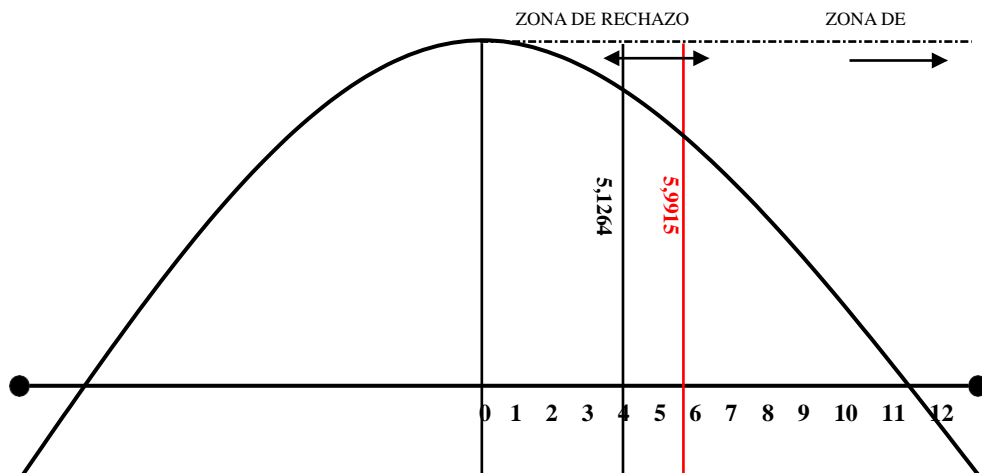
>

5,9915

Chi calculado

Chi critico

Gráfica:



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, es decir: La gestión medioambiental no incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica 2019.

### **3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS:**

Sobre la base del estudio efectuado y considerando los hallazgos encontrados, es posible realizar la siguiente discusión:

En la actualidad, las empresas asumen un rol muy importante sobre la responsabilidad social, este factor enmarca tanto la gestión interna como externa; esta área asume un compromiso u obligación con los trabajadores valorando o reconociendo su labor, desempeño y su identificación con la empresa; este compromiso puede ir más allá resaltando su ética profesional y su responsabilidad con la empresa.

Las empresas que priorizan su responsabilidad social en diseñar planes estratégicos deben estar enfocados o direccionados en el fortalecimiento empresarial; este fortalecimiento debe englobar no solamente a la organización sino a los trabajadores quienes son los que verdaderamente hacen de la empresa una organización eficiente y de calidad.

En este contexto, damos a conocer los resultados estadísticos del trabajo de investigación LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA PROMART DE LA PROVINCIA DE ICA 2019.

Respecto a los resultados estadísticos de las variables de estudio se tiene que la RESPONSABILIDAD SOCIAL queda evidenciado que el 58% de los trabajadores encuestados marcaron que esta variable es buena y sobre el FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL queda evidenciado que el 52% de los trabajadores encuestados marcaron que esta variable es buena.

Respecto a los resultados estadísticos de la primera dimensión e indicadores de la variable independiente se tiene que la dimensión GESTIÓN ECONÓMICA queda evidenciado que 57% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno; el indicador SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA queda evidenciado que el 65% de los trabajadores encuestados marcaron que bueno, el indicador PLANIFICACIÓN FINANCIERA queda evidenciado que el 56% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno y por último el indicador ADQUISICIÓN DE RECURSOS queda evidenciado que 60% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno.

Respecto a los resultados estadísticos de la segunda dimensión e indicadores de la variable independiente se tiene que la dimensión GESTIÓN SOCIAL queda evidenciado que el 49% de los trabajadores encuestados marcaron que es regular; el indicador TRABAJO EN EQUIPO queda evidenciado que el 51% de los trabajadores encuestados marcaron que es regular, el indicador BENEFICIOS queda evidenciado que el 41% de los encuestados marcaron que es bueno y por último el indicador IMEGEN EMPRESARIAL queda evidenciado que el 52% de los trabajadores encuestados marcaron que bueno.

Respecto a los resultados estadísticos de la tercera dimensión e indicadores de la variable independiente se tiene que la dimensión GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL queda evidenciado que el 63% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno; el indicador CONTROL AMBIENTAL queda evidenciado que el 61% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno, el indicador RELACIONES CULTURAS queda evidenciado que el 51% de los encuestados marcaron que es regular y por último el indicador CALIDAD DE VIDA queda evidenciado que el 45% de los trabajadores encuestados marcaron que es bueno.

En base a la discusión precedente, la presente investigación a través de los resultados obtenidos estadísticamente permite confirmar que la variable independiente: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL si incide significativamente en la variable dependiente: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, de los trabajadores de la empresa PROMART de la provincia de Ica.



## **CONCLUSIONES**

**De acuerdo a los objetivos propuestos se ha llegado a las siguientes conclusiones:**

1. La responsabilidad social si incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART de la provincia de Ica, dando como resultado el Chi cuadrado 15,0699.
2. La gestión económica si índice significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART de la provincia de Ica, dando como resultado el Chi cuadrado 3,1766.
3. La gestión social si incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART de la provincia de Ica, dando como resultado el Chi cuadrado 5,1264.
4. La gestión medioambiental si incide significativamente sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART de la provincia de Ica, dando como resultado el Chi cuadrado 4,0191.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los líderes de la empresa poner mayor énfasis en la responsabilidad social, este factor enmarca tanto la gestión interna como externa, esta área asume un compromiso u obligación con los trabajadores valorando o reconociendo su labor, desempeño y su identificación con la empresa.
2. Se recomienda poner mayor énfasis en la gestión económica, este factor mejora el fortalecimiento empresarial por ende el desempeño laboral se verá reflejada en la rentabilidad.
3. Se recomienda adecuar una política de gestión local para fortalecer nuestra empresa es decir descentralizar la gestión local de acuerdo a la zona donde se labora y crear una cultura local.
4. En nuestra empresa se recomienda que se implante un adecuado manejo de la gestión ambiental ya que el resultado de este va a permitir que el fortalecimiento empresarial tenga un impacto positivo en la imagen empresarial que como resultado reforzará nuestra empresa y el consumo masivo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, C. & Niño, J. (2009). “Responsabilidad Social Empresarial con el medioambiente en las empresas de servicios públicos domiciliarios en Bogotá”. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Colombia.
- Arruda, M. C. (2002). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Ashley, P. (2005). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Barrio, E. (2016). “La Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. El Caso Unilever España”. (Tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Buarque, S. (2008). *Construido o Desenvolvimento Local Sustentable*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Buriticá, L. (2011). “La Responsabilidad Social Empresarial y su relación teórica con la Gestión del Talento Humano”. (Tesis de posgrado). Universidad de Manizales, Colombia.
- Castañeda, C. (2017). “Factores que favorecen el emprendimiento empresarial en el sector del Cacique en el Distrito de San Pedro de Lloc, Provincia de Pacasmayo, año 2017”. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Cea, R. (2009). “La Responsabilidad Social Corporativa en las entidades bancarias de la Unión Europea. Análisis Empírico y propuesta de modelo normalizado”. (Tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Madrid, España.

- Clavero Castillo, Ana María. El Resurgir de la RSE. en los umbrales del siglo XXI. Universidad de Malaga. España.
- Costa, E. H (2007). *Fundamentos de Responsabilidad Social Empresarial*. Rio de Janeiro: E. Homem da Costa.
- Escobar, E. (2015). “La Responsabilidad Social Empresarial como medio de rentabilidad y competitividad”. (Tesis de posgrado). Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima.
- Escuela de Organización Industrial (2014). *La responsabilidad Social Empresarial*. Pág. 16.
- Gómez, Y. (2014). “Estrategia de Responsabilidad Social para el fortalecimiento de los clientes MYPES de la Caja Huancayo Región Junín”. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
- Henoa, J. (2013). “La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de gestión en la organización Pranha S.A.”. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Herrera, J. C. y J. L. Abreu. ¿Cómo gestionar la responsabilidad social en las PYMES colombianas? *Daena: International Journal of Good Conscience*. Universidad Javeriana Págs. 395-425. Marzo 2008. ISSN 1870-557X.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta Ed). DF, México. McGraw Hill.
- Hernández, D. & Manrique, G. (2017). “La Responsabilidad Social Empresarial y su influencia en el éxito competitivo de las empresas agroexportadoras de uva fresca”. (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Huamán, J. (2014). “El desarrollo de la creatividad de los empresarios de pymes en los contenidos de gestión empresarial de la provincia de Chíncha en el año 2014”. (Tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Ica, Chíncha.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *Organización Orientada para a Estrategia: Como as empresas que adoptan o BALANCED SCORECARD prosperan un nuevo ambiente de negocio*. Río de Janeiro: Elsevier.
- Kreitlon, M. (2004). *A Ética las relaciones entre Empresas e Sociedades: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. XXVIII ENAPAD*.
- Maniglia, E. (2010). *Políticas Públicas e Sustentabilidade: Temas Atuais*. São Paulo: Ed. Unesp.
- Mcintosh, J. (2001). *Ciudadanía Corporativa; estrategias bien sucedidas para empresas responsabilidades*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Mintzberg, H & Ahlstrand, B. (2000). *Safari de Estrategia*. São Paulo: Bookman.
- Moretto, C. (2009). Et al. *Desenvolvimento socioeconómico e sustentabilidade: inter-relaciones, particularidades e instrumentos de validación*. Passo Fundo: Ed. UPF.
- Oliveira, G. & Souza, J. (2006). *Desenvolvimento Sustentable en Foco*. São Paulo: Annablume.
- Paiva, T. (2011); *Marketing Verde*. São Paulo: Almedina.
- Plan Nacional de Competitividad y Productividad del Gobierno del Perú 2019 – 2030.
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva*. Río de Janeiro: Elsevier.
- Reetz, L y Tottola, E. (2006). *Responsabilidade Social – Imposible ficar de fora*. São Paulo: Livro Pronto.
- Rozas, A. (2012). “La Responsabilidad Social como herramienta de la auditoría en las universidades públicas de Lima”. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- Sánchez, H. (1996). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Editorial Mantaro. Primera Edición. Lima.
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2002). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2006). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Editorial Visión Universitaria
- Sánchez, G. & Sarvide, L. (1993). Fortalecimiento Institucional. Editorial Pasos. Quinta Edición. México.
- Souza, A. G. (2011). *¿Responsabilidad Social Empresarial – Ética o Marketing?* Rio de Janeiro: Synergia.
- Yunus, M. (2010). *Criando un negocio social: como iniciativas económicamente viáveis pueden solucionar os grande problema da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Zabala, V. (2015). *Recordar para existir*. Unidad de Investigación Económica y de Mercado. Editorial: EKOS.

## PAGINAS WEB

Angoitia, R. & Márquez, M. (2012) “Construyendo madurez institucional en las OSC. El modelo Fortaleza de Fundación Merced”. Disponible en: [http://fundacionmerced.org.mx/Publicaciones/indesol\\_fortaleza\\_final.pdf](http://fundacionmerced.org.mx/Publicaciones/indesol_fortaleza_final.pdf)

Bedoya, E. (2011) “¿Qué es y cómo hacer Fortalecimiento Institucional?”. Presentado en el III Congreso Internacional Fortalecimiento Institucional y Desarrollo: un reto ineludible para los actores de la cooperación. Disponible en: <http://cecod.org/LinkClick.aspx?fileticket=e7-HWdaIJ3A=>

Cámara López, L. (n.d) “Cooperación Técnica para el Fortalecimiento Institucional”. Disponible en: <http://fortalecimiento.cideal.org/sitefiles/adjuntos/4d6cdec77ade83f4ceeed1f63c389ec2.pdf>

CIDEAL (n.d) “¿Qué capacidades fortalecer?”. Disponible en <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/68>

Escolarest.net. (2014). Muestra Estadística. Disponible en: <https://www.escolares.net/>

Nájera, F. (2015). Empresa responsable: triple dimensión económica, social y medioambiental. Disponible en: <http://www.i-ambiente.es/?q=blogs/rsc-empresa-responsable-triple-dimension-economica-social-y-medioambiental>

Restrepo, J. (2013). Formalización y fortalecimiento empresarial. Disponible en: <http://marketingobjetivo.co/emprendimiento/formalizacion-y-fortalecimiento-empresarial/>

United Nations Development Group (2015) “Strengthening Capacities and Building Effective Institutions. Final report: Dialogue on the implementation of the Post-2015 Development Agenda”. United Nations.

## **ANEXOS**



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROMART EN LA PROVINCIA DE ICA, 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b> ¿En qué medida la Responsabilidad Social incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019?</p> <p><b>PROBLEMA SECUNDARIOS</b></p> <p><b>Problema Secundario 1</b> ¿En qué medida la gestión económica incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019?</p> <p><b>Problema Secundario 2</b> ¿En qué medida la gestión social incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019?</p> <p><b>Problema Secundario 3</b> ¿En qué medida la gestión medio ambiental incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar en qué medida la Responsabilidad Social incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>Objetivo Específico 1</b> Determinar en qué medida la gestión económica incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.</p> <p><b>Objetivo Específico 2</b> Determinar en qué medida la gestión social incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.</p> <p><b>Objetivo Específico 3</b> Determinar en qué medida la gestión medio ambiental incide en el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> La responsabilidad social tiene incidencia significativa sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</b></p> <p><b>Hipótesis Secundaria 1</b> La gestión económica tiene incidencia significativa sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.</p> <p><b>Hipótesis Secundaria 2</b> La gestión social tiene incidencia significativa sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.</p> <p><b>Hipótesis Secundaria 3</b> La gestión medio ambiental tiene incidencia significativa sobre el fortalecimiento empresarial de los trabajadores de la empresa PROMART en la provincia de Ica, 2019.</p>	<p><b>V.I</b> <b>Responsabilidad Social</b></p> <p>Dimensiones de V.I: - Económica - Social - Medio ambiental</p> <p><b>V.D</b> <b>Fortalecimiento empresarial</b></p> <p>Dimensiones de V.D: - Calidad - Productividad - Rentabilidad</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Aplicada</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptiva y Correlacional</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b> Científico, Inductivo – No experimental</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> Correlacional</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> Trabajadores PROMART (120),</p> <p><b>MUESTRA:</b> Trabajadores PROMART (92).</p> <p><b>TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Cuestionario</p>

**CUESTIONARIO SOBRE:**  
**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL FORTALECIMIENTO ECONÓMICO DE**  
**LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROMART EN LA PROVINCIA DE**  
**ICA 2019**

Estimado Sr. (a) se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una (X) su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

**ESCALA DE VALORACIÓN: B = BUENO ; R = REGULAR ; M = MALO**

RESPONSABILIDAD SOCIAL	ESCALA DE VALORACIÓN		
	B	R	M
1. ¿La responsabilidad social que se gestiona en la empresa en relación con los trabajadores, es?			
<b>DIMENSIÓN GESTIÓN ECONÓMICA</b>			
2. ¿La gestión económica tiene una administración?			
3. ¿La sostenibilidad económica depende de una gestión administrativa?			
4. ¿La planificación financiera permite un desarrollo organizacional?			
5. ¿La empresa gestiona la adquisición de recursos bajo una administración?			
<b>DIMENSIÓN GESTIÓN SOCIAL</b>			
6. ¿La gestión social de la empresa beneficia a los trabajadores de una manera?			
7. ¿El trabajo en equipo permite un desarrollo organización?			
8. ¿Los beneficios que los trabajadores asumen por parte de la empresa, es?			
9. ¿La imagen empresarial de la empresa se debe a la identificación de los trabajadores de una manera?			
<b>DIMENSIÓN GESTIÓN MEDIO AMBIENTAL</b>			
10. ¿La gestión medioambiental de la empresa y de los trabajadores, es?			
11. ¿El control ambiental es fomentado por los			

trabajadores de una manera?			
12. ¿Las relaciones culturales entre los trabajadores es valorada por la empresa de una manera?			
13. ¿La calidad de vida de los trabajadores en la empresa se debe a una gestión?			



**CUESTIONARIO SOBRE:**

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL FORTALECIMIENTO ECONÓMICO DE  
LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROMART EN LA PROVINCIA DE  
ICA 2019

Estimado Sr. (a) se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una (X) su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

**ESCALA DE VALORACIÓN: B = BUENO ; R = REGULAR ; M = MALO**

FORTALECIMIENTO ECONÓMICO	ESCALA DE VALORACIÓN		
	B	R	M
1. ¿El fortalecimiento económico de la empresa beneficia a los trabajadores de una manera?			
<b>CALIDAD</b>			
2. ¿La gestión de la calidad es promovida en base a estrategias que son?			
3. ¿El liderazgo en la empresa se gestiona en el desarrollo de los trabajadores de una manera?			
4. ¿La efectividad en el desempeño de los trabajadores es?			
5. ¿La mejora continua es fomentada en la empresa para un desarrollo organizacional?			
<b>PRODUCTIVIDAD</b>			
6. ¿La productividad de los trabajadores en sus funciones se ve reflejado de una manera?			
7. ¿El sistema productivo que se gestiona en la empresa para que los trabajadores se puedan desenvolver, es?			
8. ¿La capacidad del sistema para una adecuada organización de los trabajadores es?			
9. ¿El valor agregado que la empresa otorga a los trabajadores para mejorar su productividad es?			
<b>RENTABILIDAD</b>			
10. ¿La rentabilidad de la empresa depende de la labor de los trabajadores hacia los clientes?			

11. ¿Los resultados económicos es el reflejo de una gestión empresarial?			
12. ¿El desarrollo empresarial depende del fortalecimiento y desempeño de los trabajadores?			
13. ¿Las estrategias de negocios que se gestiona para la empresa es?			



**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *BOZA MUÑOZ JOAN CARLOS*
- 1.2 Grado académico: *MAESTRO*
- 1.3 Cargo e institución donde labora: *DOCENTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROMART EN LA PROVINCIA DE ICA 2019*
- 1.4 Título de la Investigación:
- 1.5 Autor del instrumento: *MOLINA GUZMAN JOSSELYN BRIGGETT*
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: *LICENCIADA*
- 1.7 Nombre del instrumento: *CUESTIONARIO*

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					98
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					96
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					93
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					92
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					97
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					98
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					92
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					93
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					97
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					94
SUB TOTAL						95
TOTAL (PROMEDIO)						95

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): *19*  
 VALORACION CUALITATIVA: *DISCERNIBLE*  
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *VALIDO*

Lugar y fecha:

Posfirma:  
DNI: *21569130*



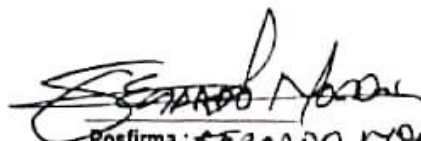
**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: **MORON MORON GERARDO FELIPE**  
 1.2 Grado académico: **MAESTRO**  
 1.3 Cargo e institución donde labora: **UAP - Filial ICA**  
 1.4 Título de la Investigación: **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROMART EN LA PROVINCIA ICA 2019**  
 1.5 Autor del instrumento: **MOLINA GUZMAN JOSSELYN BRIGGITT**  
 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
 1.7 Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					98
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					96
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología					93
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					92
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					97
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					98
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					92
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					93
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					97
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					94
SUB TOTAL						95
TOTAL (PROMEDIO)						95

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): **19**  
 VALORACION CUALITATIVA: **Diecinueve**  
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **VALIDO**

Lugar y fecha: **ICA, 11 de diciembre de 2019**



Posfirma: **GERARDO MORON MORON**  
 DNI: **21534276**