

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



TESIS

***“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA DE MICROFINANZAS DE
LA ONG CARITAS DIOCESANA DE HUÁNUCO 2017”***

**Para Optar el Título Profesional de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

TESISTA

Bach. Irving Iván Castañeda Espinoza

ASESOR

Econ. Vladimir H. Santiago Espinoza

**HUÁNUCO-PERÚ
2017**

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 10:45 horas del día 09 del mes de Mayo del año 2018, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

Dr. Jorge Luis López Sánchez

(Presidente)

Lic. William Giovanni Linares Beraún

(Secretario)

Mg. Amelia Díaz Tarazona

(Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N° 535-2018-D-FCEMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA DE MICROFINANZAS DE LA ONG CARITAS DIOCESANA DE HUÁNUCO 2017", presentado por el (la) Bachiller **CASTAÑEDA ESPINOZA, Irving Iván**; para optar el título Profesional de **Lic. Administración de Empresas**.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) Aprobado con el calificativo cuantitativo de 15 (Quince) y cualitativo de Buena (Art.45).

Siendo las 10:45 horas del día 09 del mes de Mayo del año 2018, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

Dr. Jorge Luis López Sánchez
PRESIDENTE (A)

Lic. William Giovanni Linares Beraún

SECRETARIO (A)

Mg. Amelia Díaz Tarazona
VOCAL

Dedicatoria

“A mis padres por su constante apoyo para concluir la carrera y ser un hombre
de bien”

AGRADECIMIENTO

- ✚ A los docentes de la Universidad de Huánuco, por su colaboración y asistencia por poder compartir con mi persona sus conocimientos que hoy me permiten desempeñarme profesionalmente en los diferentes campos de la Administración.
- ✚ A la Escuela de Administración de Empresas, y la Facultad de Ciencias Empresariales, por haberme permitido la formación profesional a través de su infraestructura, logística, staff en general.
- ✚ A los Trabajadores de la ONG CARITAS DIOCESANA, por haberme permitido laborar en esta institución, y proveerme información valiosa para concluir con la investigación en el tiempo previsto. A ellos mi reconocimiento.
- ✚ Al secretario de la ONG CARITAS por haberme autorizado el desarrollo de esta investigación, gracias a él se ha logrado llegar a los trabajadores quienes nos apoyaron con los instrumentos de investigación.
- ✚ A mis compañeros de estudio, familiares, por ser los principales motivadores de haber concluido con éxito mi carrera profesional, fueron ellos que pudieron ayudarme en momentos difíciles, siempre estuvieron a mi lado. A ellos mi agradecimiento eterno.

El tesista

Índice

Dedicatoria.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vi
ABSTRAC.....	vii
INTRODUCCION	viii
1. Problema de Investigación	9
1.1. Descripción del Problema	9
1.2. Formulación del Problema	12
1.2.1. Problema General	12
1.2.2. Problema Especifico	12
1.3. Objetivo General.....	13
1.4. Objetivo Especifico	13
1.5. Justificación de la Investigación	14
1.6. Limitaciones de la Investigación	14
1.7. Viabilidad de la Investigación	15
2. Marco Teórico	16
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	16
2.1.1. Internacional.....	16
2.1.2. Nacional.....	19
2.2. Bases Teóricas.....	22
2.3. Definiciones Conceptuales	56
2.4. Sistema de Hipótesis	59
2.4.1. Hipótesis General	59
2.4.2. Hipótesis Específicos.....	59
2.5. Sistema de Variables	60
2.5.1. Variable Independiente	60
2.5.2. Variable Dependiente	60
2.6. Operacionalización de Variables	61
3. Metodología de la Investigación.....	63
3.1. Tipo de Investigación.....	63
3.1.1. Enfoque	63

3.1.2. Alcance o Nivel	64
3.1.3. Diseño.....	64
3.2. Población y Muestra	65
3.2.1. Muestra.....	65
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	65
3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	66
4. RESULTADOS	67
4.1. Procesamiento de Datos	67
4.2. Contrastación de Hipótesis.....	97
5. DISCUSION DE RESULTADOS	102
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS	110
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	112

RESUMEN

La tesis Titulada ***La Responsabilidad Social Interna y su Relación con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017*** desarrollada entre los meses de junio y agosto, contó con la participación de los trabajadores de la empresa en mención, así mismo, se ha formulado bajo los criterios establecidos en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales.

En la investigación se ha previsto el análisis descriptivo de las dimensiones de ambas variables intervinientes. En el caso de la Responsabilidad Social Interna se ha visto las dimensiones de organización, personas, relaciones y ambiente. En el caso de la variable gestión administrativa se ha estudiado elementos como la planificación, organización, dirección y control.

Los resultados obtenidos nos demuestran la relación directa que existe entre ambas variables, el mismo que fue corroborado teóricamente con bibliografías de la ciencia administrativa, y antecedentes de investigadores nacionales e internacionales.

Los Trabajadores de la ONG, han mostrado compromiso, trayectoria participación, y muchas otras virtudes que permiten a la gestión administrativa del programa el desarrollo de sus tareas, para el cumplimiento de sus objetivos. El 100% de trabajadores han reconocido la práctica de responsabilidad social interna de la ONG, esto motiva para que ellos puedan contribuir con una adecuada gestión administrativa. De esta forma, se corrobora la hipótesis planteada indicado que hay una relación directa entre ambas variables. Es decir, ha mayor responsabilidad, mayor eficiencia en la gestión pública.

ABSTRAC

The thesis titled Internal Social Responsibility and its Relationship with the Administrative Management of the Microfinance Program of the NGO CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017 developed between June and August, counted with the participation of the workers of the company in mention, as well , has been formulated under the criteria established in the regulations of degrees and degrees of the Faculty of Business Sciences.

In the research, a descriptive analysis of the dimensions of both intervening variables is planned. In the case of Internal Social Responsibility has seen the dimensions of organization, people relationships and environment. In the case of the administrative management variable, elements such as organization, planning, direction and control have been studied.

The results obtained demonstrate the direct relationship between the two variables, the same that was theoretically corroborated with bibliographies of the administrative science, and the background of national and international researchers.

The NGO Workers have shown commitment, trajectory participation, and many other virtues that allow the administrative management of the program to carry out its tasks, in order to achieve its objectives. 100% of workers have recognized the practice of internal social responsibility of the NGO, this motivates so that they can contribute with an adequate administrative management. In this way, the hypothesis stated indicated that there is a direct relationship between both variables. That is, there is greater responsibility, greater efficiency in public management.

INTRODUCCION

La tesis titulada **“La Responsabilidad Social Interna y su Relación con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017”**, fue desarrollada entre los meses de junio y agosto del presente año. Se tomó en cuenta el reglamento de grados y títulos de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, cuyas partes fundamentales son las siguientes:

Parte I: Fundamentación de la Investigación, en el que se sustenta el problema que origina la tesis. Esta parte fue elaborada considerando técnicas de investigación cualitativa que nos ha permitido argumentar la necesidad de la institución por conocer la relación entre ambas variables.

Parte II: Marco teórico, conceptual, en el que se fundamenta teóricamente la existencia de la relación entre las variables estudiadas a nivel de diferentes autores reconocidos por la ciencia Administrativa.

Parte III: Marco Metodológico, donde se plantea la estructura ad hoc para el desarrollo de la investigación, así mismo, el marco muestral considera a los sujetos de estudio que proveen información para la tesis.

Parte IV: Resultados, y Discusión de Resultados, se suscribe tras el procesamiento de información. Los datos se presentan en gráficos porcentuales que sirven para el análisis de datos, y la contrastación que son las conclusiones de nuestra investigación.

Los resultados de la investigación se enmarcan en los objetivos planteados en el proyecto aprobado.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de Investigación

1.1. Descripción del Problema

La ONG Cáritas Diocesana es una institución internacional que se funda en Alemania el año 1897. En Perú se establece desde el año 1955 con el nombre de CARITAS PERUANA, siendo nombrado como Nuncio Apostólico Francisco Lardone. La labor se centra en la ayuda social a sectores vulnerables, canalizando la cooperación internacional para la adquisición de recursos que alivien problemas generados por la pobreza en las diferentes regiones del País.

En la ciudad de Huánuco esta ONG tiene más de 15 años de acción comunitaria, destacando su participación solidaria en épocas de desastres producidos por la naturaleza y ejecutando proyectos de fortalecimiento de capacidades como el de formación artesanal en Paragsha, y otros Lugares.

A) Caritas y el Programa de Microfinanzas

El año 2008 Alfredo Alania Aquino, bajo la secretaría ejecutiva de Jorge Lozano Benancio presenta un proyecto para que CARITAS HUÁNUCO administre un programa de micro finanzas dirigido a financiar necesidades de apalancamiento de los pequeños negocios. La razón fue que CARITAS MICROCREDITOS había sido fusionada con EDPYME SOLIDARIDAD.

Evaluado el proyecto, inician el proyecto con una sola característica micro financiera, prestamos diarios que no

superaban los S/. 2000.00. Los resultados el primero año superaban el 75% de la inversión, era realmente rentable. Tras ello la ONG decidió formalizar este programa como un área incorporada en la estructura administrativa, dotando de personal propio, de recursos propios para su autofinanciamiento. En la actualidad dicho Programa cuenta con 6 trabajadores, cuatro en planilla y dos promotores que están bajo locación de servicios. Está incluido en la planilla de trabajadores el Secretario Ejecutivo de la ONG que tiene el cargo Máximo y la Srta. Sarita Villar Huaynate como supervisora del Programa. Cuenta con dos asistentes administrativos, y dos promotores que se dedican a la cobranza diaria, y colocación de créditos. La demanda de créditos supera las expectativas, colocando créditos que llegan a los cinco mil soles. Los elementos administrativos que combinan para la operatividad del programa son: la planificación, la organización, control, y dirección. Tal como se mencionó líneas arriba quienes ejercen el cargo de la dirección administran la gestión organizando y empleando los recursos de acuerdo a la necesidad del programa.

B) El Programa Microfinanzas y la Responsabilidad Social Interna

Considerando que la responsabilidad social interna en el Programa de Créditos, este funciona independientemente de la gestión administrativa, sin lograr que ello identifique las relaciones que existe entre las variables mencionadas. Los

trabajadores en planilla, y los locadores de servicios describen una situación que no permite la adaptación inmediata a los sistemas organizacionales, así como al aprendizaje continuo.

La preocupación de la actual conducción del programa es analizar esta relación Administración – Responsabilidad Social, dado que las variables que intervienen entre ella se relacionan teóricamente e influyen en los resultados.

El compromiso de los trabajadores del programa se resume en la identificación con las funciones asignadas sin diferenciar horas o formas, así mismo, la gestión ha demostrado el interés por lograr que ellos puedan superarse profesionalmente y destacar en el trabajo que vienen haciendo. Todo ello se enmarca en las dimensiones de la Responsabilidad Social Interna.

Dentro de la Responsabilidad Social Interna del programa se identifica la adaptación al cambio en la dimensión organizacional, el aprendizaje en la dimensión persona, y el compromiso en la dimensión relaciones.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la Responsabilidad Social Interna se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017?

1.2.2. Problema Especifico

- ¿De qué manera la Dimensión Organizativa de la Responsabilidad Social Interna se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017?
- ¿De qué manera la Dimensión de las Personas de la Responsabilidad Social Interna se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017?
- ¿De qué manera la Dimensión de las Relaciones de la Responsabilidad Social Interna se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017?
- ¿De qué manera la Dimensión Ambiental de la Responsabilidad Social Interna se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017?

1.3. Objetivo General

Determinar de qué manera la Responsabilidad Social se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017

1.4. Objetivo Especifico

- Determinar de qué manera la Dimensión Organizativa de la Responsabilidad Social Interna se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017
- Determinar de qué manera la Dimensión de las Personas de la Responsabilidad Social Interna se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017
- Determinar de qué manera la Dimensión de las relaciones de la Responsabilidad Social Interna se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017
- Determinar de qué manera la Dimensión Ambiental de la Responsabilidad Social Interna se relaciona con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017

1.5. Justificación de la Investigación

- Práctica

La investigación desarrolla herramientas de la estadística como ayuda para obtener información primaria que explicará las características de cada una de las variables seleccionadas descritas en la operacionalización.

- Teórica

Los temas seleccionados permitirán contrastar la teoría con los hallazgos luego de aplicado los instrumentos de investigación. El uso de autores reconocidos para ambas variables fundamenta el aspecto teórico de la investigación.

- Metodológica

La investigación permite la aplicación de la metodología de la investigación científica, el mismo que se sustenta en un diseño apropiado para el recojo de información.

- Relevancia

La investigación va generar conocimiento relevante que permitirá explicar la implicancia de la responsabilidad social en la práctica administrativa en el Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA DE Huánuco 2017.

1.6. Limitaciones de la Investigación

El tiempo es un factor que limita el desarrollo de la tesis dada la responsabilidad de los ejecutivos de la ONG. Puede alterar el programa propuesto.

1.7. Viabilidad de la Investigación

La tesis es viable porque se cuenta con los recursos financieros, logísticos, y disponibilidad de información para desarrollarlo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Internacional

- (LUIS FELIPE ALDUNATE LEVRINI - FRANCISCO PEIRANO VASQUEZ, 2008) en su tesis intitulada **Responsabilidad Social en Chile: Enfoque Interno Presentada a la Universidad de Chile el 2008** concluye que el trabajo consistió en un acercamiento al mundo empresarial y de los negocios en Chile, específicamente en temas de Responsabilidad Social Empresarial y su enfoque Interno (RSI) Conoceremos el significado de la RSI y su desarrollo en nuestro país, además de presentar datos que permitan conocer la situación nacional en materia de Responsabilidad Social Interna. Conoceremos también leyes y normas, tanto nacionales como internacionales, preocupadas de regular y controlar el correcto accionar de las empresas para con sus trabajadores; y veremos cómo los más importantes organismos a nivel mundial se preocupan por el tema y la formulación de herramientas que fomenten su desarrollo. También se presentan las entidades nacionales encargadas de fomentar y apoyar la RSI. Se diseñó un cuestionario con la intención de recoger la apreciación que se tiene sobre la RSI por parte de aquellas personas encargadas de llevarla a cabo en nuestro país. Fueron entrevistados presidentes de distintos sindicatos, gerentes de recursos humanos de grandes y pequeñas

empresas, y académicos que trabajan en el tema. Se realizó un análisis de cada pregunta y de las observaciones señaladas por cada entrevistado. Por último, se encuentran las conclusiones, donde se recoge en forma global las apreciaciones de nuestros entrevistados, las que junto con nuestra investigación, nos permiten aventurarnos en posibles soluciones y mejoras, con el afán de progresar y desarrollarnos en materia de RSI.

- (ASTABURUAGA POBLETE PAOLA - KALTWASSER BELLO FELIPE, 2012) en su tesis intitulada **Responsabilidad Social Empresarial y Marketing sustentable: análisis cualitativo a nivel de empresas de Chile**, presentada a la Universidad de Chile el 2012 sostuvo que la tesis tuvo como objetivo analizar las acciones de RSE y Marketing Sustentable de 55 empresas representativas para 23 rubros en Chile, de manera de determinar los medios de comunicación utilizados por éstas al momento de comunicar sus acciones de RSE y MS, caracterizar los contenidos de sus declaraciones, y por último, determinar vínculos entre las políticas de RSE y MS. El estudio se ha estructurado en tres partes. En la primera, se presenta una aproximación al concepto Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Marketing sustentable (MS), en donde se establece el origen histórico y evolución de los conceptos, para terminar con una breve reseña del desarrollo del concepto en Chile. En la segunda parte, se presenta un modelo de análisis para las acciones de RSE en Chile, el cual se desarrolla en base a la investigación de 3 variables principalmente: políticas que realizan las empresas en RSE, contenido de estas acciones y

los métodos de comunicación empleados para la comunicación de éstas. Para la investigación se utiliza el método análisis de contenido y un análisis por empresa y rubro, que tienen como objetivo fundamental mostrar los conceptos bajo los cuales se define RSE en las empresas estudiadas, de manera de aclarar y clasificar los diversos temas que la componen. Para la confección de ambos análisis se realizó una revisión de lo que hacen las empresas tanto públicamente - a nivel de medios de prensa, internet, noticias, videos en Youtube, redes sociales, etc. - como a nivel interno - publicación de memorias e informes adicionales. Pasando a la tercera fase, se presentan una serie de resultados respecto de la situación de las acciones de RSE y MS en Chile, abarcando por ejemplo el tipo de dimensiones o ámbitos en que se desempeñan las empresas (ambiental, social, ético, etc.), cuales son los aspectos más reiterados en las declaraciones de RSE entre las distintas entidades comerciales, como se comunican las políticas realizadas, distinciones específicas en cada rubro, etc. Finalmente, y tomando como input los resultados encontrados, se procede a entregar las principales conclusiones desprendidas de la investigación realizada, logrando explicar por qué la RSE y el MS son conceptos aun en desarrollo para las empresas chilenas, la confusión que existe entre estos dos, la verdadera cantidad de dimensiones que utilizan las organizaciones en sus declaraciones de RSE y porque el Internet es el medio de comunicación más utilizado.

- (CAROLINA ESTHER GOMEZ JOFRE - NANCY LORENA LOYOLA ARROYO, 2004) en sus tesis intitulada **Responsabilidad Social Empresarial en materia de Relaciones Laborales**, presentada a la Universidad de Chile el año 2004 plantea el desarrollo del concepto de responsabilidad social empresarial con un enfoque hacia la responsabilidad en el ámbito interno de la empresa, específicamente en lo que se refiere a su rol como empleadora. La metodología utilizada consiste en la investigación del concepto y de sus lineamientos internacionales, desarrollando temas laborales específicos de relevancia en la actualidad chilena, lo que incluye su descripción jurídica, sus principales consecuencias en el mundo del trabajo, análisis de sus estadísticas y su respectiva aplicación al tema de responsabilidad social empresarial. Finalmente se realiza un debate basado en entrevistas a diversos personajes de importancia en la esfera laboral, social y empresarial, con respecto a la responsabilidad social de la empresa en Chile más allá del cumplimiento de la legislación vigente.

2.1.2. Nacional

- (FELDMAN, 2009) en su tesis intitulada **La Influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores peruano** presentada a la **Pontificia Universidad Católica del Perú el año 2009** sostuvo que, si bien la Responsabilidad Social Empresarial ha venido ganando relevancia a nivel internacional, en el Perú, no existían estudios empíricos que permitiesen conocer su impacto en el consumidor. Esta investigación

busca determinar la influencia que la Responsabilidad Social Empresarial en el comportamiento de compra de los peruanos, a nivel Lima. Se desarrolló un experimento bajo la Metodología de los Modelos de Elección Discreta con el objetivo de poder cuantificar la intención de compra y la disposición a pagar por las acciones de responsabilidad social desarrolladas por las empresas. El experimento se llevó a cabo utilizando una muestra aleatoria estratificada de 120 consumidores limeños. La investigación brinda evidencia empírica de la relación positiva existente entre la Responsabilidad Social Empresarial y el comportamiento de compra de la muestra. Los resultados del estudio indican que el efecto de la Responsabilidad Social Empresarial en su conjunto es superior al de las Competencias Corporativas.

- (SALINAS, 2014) en sus tesis intitulada **La Responsabilidad Social empresarial frente a la colectividad laboral en el Perú** presentada a la **Universidad de San Martín de Porras el año 2014** sostiene que la finalidad de la tesis fue proponer la puesta en vigencia de una normatividad legal relativa al cumplimiento de su Responsabilidad Social por parte de las empresas frente a la colectividad laboral, para así contribuir al desarrollo de la Sociedad y del País. El objetivo es que el Perú llegue a ser un país desarrollado respetado, confortable, capaz de ofrecer conocimiento y valor agregado, con un pueblo que disfrute de un alto nivel y calidad de vida y cuyos paradigmas y culturas hayan cambiado

substancialmente a un sentido de comunidad social y solidaria, rigor ético, respeto a la ley y a los derechos ajenos; actitud de ahorro, trabajo, innovación y éxito; de respeto a la naturaleza, al ser humano y a la propiedad privada; con empresas que trascienden a sí mismas y hagan de la producción un servicio; donde primen la competencia y el sentido de logro, en vez de proteccionismo y privilegio paternalistas y donde la persona sea la razón de ser de la sociedad y del Estado.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Responsabilidad Social Interna

(CANEDA, 2004) Existen diversas normas de referencia que pueden servir de guía para aquellas empresas que deseen aplicar políticas de RSE en materia de recursos humanos.

En este apartado citamos las más relevantes:

- Libro Verde de la UE: en el apartado 2.1 se aborda específicamente la dimensión interna de la responsabilidad social de las empresas. Según esta directriz de la UE: «Las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad».
- Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para compañías multinacionales: la sección cuarta de este documento contiene las normas de la OCDE referentes al empleo y las relaciones laborales, como son el deber de las empresas de contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil o la eliminación de cualquier forma de trabajo forzoso.
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha publicado diversos documentos referentes a la responsabilidad social de las empresas, que contienen apartados dedicados a la RSE y las relaciones laborales. La «Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social», junto con la «Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo», son las principales directrices de la

OIT para guiar a las empresas en materia de política social y prácticas laborales responsables.

- Global Reporting Initiative (GRI) Es una organización sin fines de lucro que promueve la sostenibilidad económica, medioambiental y social. Para ello ha creado el «GRI's Sustainability Reporting Framework», que facilita a las empresas la tarea de medir y elaborar informes de sus actuaciones en materia de sostenibilidad. En su documento «Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad» hay un listado de indicadores de actuaciones sociales, cuyas áreas se ocupa de lo que ellos llaman «las prácticas laborales y el trabajo decente».
- El estándar de certificación SA8000, creado por la organización «Social Accountability International», toma como referencia el sistema ISO. SA8000 está basado en convenciones de la OIT, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y diversas leyes nacionales. Este estándar está centrado, especialmente, en empresas del sector manufacturero y del sector servicios, a la vez que está pensado especialmente para empresas multinacionales que operen en países no industrializados.
- La Norma de Empresa SGE 21 de Forética es un sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que sirve para auditar procesos y conseguir una certificación en gestión ética y responsabilidad social. Según Forética, esta norma brinda ventajas significativas para la empresa: aporta rigor a la gestión de la organización, genera confianza, contribuye a la credibilidad y sirve para obtener

indicadores de responsabilidad social. Una de las nueve áreas de gestión para las que establece los requisitos que debe cumplir la organización para ser considerada ética y socialmente responsable es la de las «personas que integran la organización». Al día de hoy, unas cien empresas -la mayoría de ellas españolas- están certificadas según este estándar.

- La Guía ISO 26000 sobre responsabilidad social es una norma que no ofrece certificación alguna, pero que orienta a las empresas sobre siete materias en el ámbito de la responsabilidad social: el gobierno de la organización, los derechos humanos, las relaciones y condiciones de trabajo, el medioambiente, las prácticas conforme a la legislación, los consumidores y comunidades y el desarrollo local. En cuanto a las prácticas laborales, son cinco los aspectos abordados por la ISO 26000: las relaciones laborales empresa-trabajador, las condiciones de trabajo y la protección social, el diálogo social, la salud y seguridad en el trabajo, el desarrollo humano y la formación en el puesto de trabajo.
- A modo de ejemplo, estas son algunas de las preguntas que propone la Guía ISO 26000:2010 respecto a las relaciones y condiciones laborales:

Ejemplo 1: ¿Están todos los hombres y mujeres que trabajan para la compañía legalmente reconocidos como empleados? Ejemplo 2: ¿Son las condiciones laborales consistentes con el derecho local y los estándares laborales internacionales? Ejemplo 3: Si la compañía opera en un entorno

internacional, ¿intenta favorecer e incrementar la proporción de trabajadores nacionales del país de «acogida»?

A) DIMENSIONES DE LA RSE INTERNA

(CANEDA, 2004) Los departamentos de recursos humanos y el derecho laboral se han preocupado, tradicionalmente, por la salud y los riesgos laborales, el fomento de la calidad del empleo, las reestructuraciones empresariales, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción laboral de discapacitados. No obstante, el universo clásico de los RR. HH. Se ha ido expandiendo paulatinamente y hoy también incluye otros aspectos como la formación profesional y la empleabilidad, la mejora de la comunicación con los empleados o la participación de estos dentro de la empresa. Las políticas de RSE interna pueden clasificarse en cuatro dimensiones, según sea el foco de atención: la dimensión organizativa, la dimensión de las personas, la dimensión de las relaciones y la dimensión ambiental.

- **LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA** Dentro de esta área destacamos dos aspectos principales: • La adaptación y gestión del cambio, la deslocalización y la reestructuración empresarial son dos fenómenos muy generalizados. El efecto negativo que tienen sobre los empleados y las comunidades afectadas es innegable. No obstante, la RSE interna puede ayudar a suavizar estos efectos no deseados, por ejemplo, a través del fomento de la empleabilidad –entendida como la capacidad de una persona de conseguir trabajo, mantenerlo y reubicarse en caso de reestructuración–. Consideramos estos aspectos de gran importancia en el contexto en el que nos

encontramos actualmente, por lo que dedicamos la tercera sección a hablar sobre todo ello. El diálogo social en las relaciones laborales. Sin lugar a dudas, la base de las relaciones empresa-trabajador ha de ser el diálogo social. Por ello, el diseño de acciones en materia de RSE interna debe forjarse a través del diálogo de la empresa con los representantes sindicales. Al fin y al cabo, los intereses de los sindicatos (el fomento de la calidad del empleo, la defensa de los derechos de los trabajadores y la participación activa en los procesos de reestructuración) están alineados con los de la RSE interna. Además, los sindicatos tienen un papel muy importante al margen de la empresa: ejercen de supervisores del cumplimiento efectivo de la RSE interna. Y, como hemos dicho, también tienen la obligación de vigilar que la Administración Pública no delegue excesivamente en las empresas responsabilidades en materia social que corresponden al Estado.

- **LA DIMENSIÓN DE LAS PERSONAS** (Curto Grau, 2012) Los trabajadores son el elemento clave alrededor del cual giran las políticas de RSE interna. Hay dos ámbitos en especial que toda buena política de RSE interna debería tener muy en cuenta. • Las políticas de formación y aprendizaje. La formación técnica y científica y el reciclaje profesional son herramientas que actúan en dos sentidos: por una parte, pueden aumentar la motivación y productividad del trabajador y, por otra, capacitan al empleado para que pueda adaptarse mejor a las cambiantes necesidades de la empresa. Este último aspecto nos lleva otra vez a la idea de fomentar la

empleabilidad y, para evitar redundancias, también abordamos este tema en más profundidad en la tercera sección. • Las políticas de igualdad, no discriminación e integración de discapacitados

Posiblemente esta es una de las áreas más reguladas por la legislación laboral. Sin embargo, su adecuado cumplimiento está lejos de ser el óptimo. El camino a seguir está muy claro: no puede existir discriminación basada en motivos basados en nacionalidad, sexo, raza o religión, al mismo tiempo que se debe ejercer una discriminación positiva hacia los discapacitados, de tal forma que se facilite su integración dentro de la empresa. Es decir, no se trata de dar el mismo trato a todos los empleados, sino más bien de dar un trato equitativo (justo), atendiendo a la condición de la que cada persona parte, promoviendo así la igualdad de oportunidades. Esta es la teoría. Pero, en la práctica, la mujer sigue sufriendo trato discriminatorio, el porcentaje de empresas que integran a empleados discapacitados en sus plantillas sigue estando por debajo del deseado, los inmigrantes acceden a puestos de trabajo para los que están sobre cualificado, etc. Así pues, en este ámbito de la RSE interna aún quedan muchas empresas que no solo no van más allá de la ley y adoptan medidas voluntarias de igualdad, no discriminación e inserción laboral de colectivos desfavorecidos, sino que directamente incumplen los requisitos legales mínimos. Por suerte, hay algunas empresas que sí tienen muy presentes a estos colectivos desfavorecidos.

- **LA DIMENSIÓN DE LAS RELACIONES** (Curto Grau, 2012) La participación, la implicación y el compromiso de los empleados. Existen diferentes formas de implicar al trabajador con su empresa. Una de ellas es la participación de los empleados en los beneficios y el capital de esta. Es una fórmula cada vez más extendida entre las compañías –sobre todo entre los directivos, pero también a otros niveles-. Se puede hacer a través del profit sharing, gain sharing, salarios variables... y tiene como finalidad mejorar la productividad de los trabajadores y fidelizarlos, a la vez que puede servir para atraer nuevo talento. Otra forma de implicar al trabajador es a través de fórmulas «no materiales». Más concretamente, mediante la participación de los distintos grupos de la empresa en la gestión empresarial y mediante la fluidez de información y comunicación dentro de la empresa. Un ejemplo de la implicación de los empleados en la gestión son los llamados «círculos de calidad». Originados en Japón en los años cincuenta –y en la actualidad, presentes también en Occidente-, se trata de reducidos grupos de empleados (entre ocho y diez, normalmente) con ocupaciones similares que, periódica y voluntariamente, se reúnen dentro del horario laboral para analizar los problemas que les surgen en sus trabajos y hacer propuestas de mejora. En cuanto a la mejora de los canales de información con los empleados, las empresas han ido desarrollando nuevos mecanismos: intranets, revistas internas, encuestas de clima laboral, buzones del empleado, etc. También está creciendo el número de empresas que crean programas de voluntariado corporativo, aunque donde más

desarrollado está este campo es en el mundo anglosajón. Esta es una herramienta que permite a la empresa crear una cultura de compromiso en sus empleados, motivarlos, incrementar su nivel de satisfacción personal y mejorar el ambiente laboral en los equipos de trabajo. Prueba del auge que está viviendo esta práctica es la reciente creación en España de Voluntare, una red internacional de voluntariado corporativo.

- La eliminación de riesgos laborales. Una de las áreas con más tradición dentro de la RSE es la salud y seguridad en el puesto de trabajo. Buena parte de las empresas tienen programas de seguridad e higiene en el trabajo. Esta ha sido durante muchos años una de las preocupaciones principales de los departamentos de recursos humanos, que intentan evitar y disminuir los riesgos derivados del trabajo, es decir, los riesgos de sufrir un accidente o una enfermedad laboral. Los riesgos laborales pueden ser tanto físicos como psicosociales. Las enfermedades físicas que aparecen con más frecuencia son las relacionadas con huesos, músculos o articulaciones. Estos riesgos físicos eran, hace unas décadas, el principal foco de atención de las políticas de prevención de riesgos laborales, pero en la actualidad estamos asistiendo a un importante crecimiento de los riesgos psicosociales. Así lo constatan varias organizaciones, como la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. Según una encuesta elaborada por esta organización en el 2007, los principales problemas psicosociales provienen de la inestabilidad del puesto de trabajo, las nuevas formas de contratación y el aumento del volumen de trabajo.

- **LA DIMENSION AMBIENTAL,**

(Curto Grau, 2012) Probablemente la línea de actuación más destacada en este ámbito es la conciliación de la vida familiar y laboral. Es una de las áreas de RSE interna donde más capacidad tiene la empresa para ejercer su responsabilidad social yendo, voluntariamente, más allá de la ley para promover la satisfacción de sus empleados. En España, aún nos queda un largo camino por recorrer en esta materia. Así lo reconocen los directivos encuestados en el estudio realizado por la Fundación Adecco mencionado en la introducción de este Cuaderno, quienes admiten que la conciliación laboral y familiar es el principal punto débil de las actuaciones de RSE interna. Por otra parte, es de sobra conocido que España es un país con largas jornadas laborales (comparado con otros países como Holanda, Francia o los países nórdicos), lo cual dificulta la incorporación de la mujer al mundo laboral, disminuye los índices de fertilidad y empeora la productividad.

El abanico de actuaciones que pueden llevarse a cabo en este campo es muy amplio. La sociedad actual ha dejado de fijarse simplemente en el salario dinerario como retribución a su trabajo. Hoy en día lo que buena parte de los trabajadores busca es la flexibilidad laboral. Esta flexibilidad se puede dar en muchos aspectos: • dentro de la jornada laboral: horario flexible, jornada reducida, media jornada, semana laboral comprimida, etc. • dentro de la trayectoria profesional: reincorporación después de un permiso largo, permisos de maternidad y paternidad que excedan los máximos legales, etc. • en

el espacio: trabajar desde casa, reuniones a través de videoconferencias, etc. Por otra parte, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School ha creado el International Family-Responsible Employer Index (IFREI)⁷ que sirve a las empresas de herramienta gratuita de autodiagnóstico para saber qué nivel de conciliación familiar consigue la empresa y en qué puede mejorar. Este Centro publicó, en el 2012, un estudio sobre los efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional de los empleados. El estudio aporta datos interesantes, entre los cuales deseamos destacar los siguientes:

- Los entornos laborales que favorecen la conciliación multiplican por cuatro el compromiso de los empleados.
- Los empleados sin hijos se sienten menos comprometidos con la empresa, perciben menor salario emocional y están más insatisfechos con la conciliación.
- Los hombres se muestran menos comprometidos, sienten mayor insatisfacción con la conciliación y perciben menor salario emocional que las mujeres.
- El 80% de las personas entre los 29 y 47 años tiene intención de dejar la empresa en entornos laborales que dificultan sistemáticamente la conciliación. Mientras que solo el 33% de los jóvenes de menos de 28 años dejaría la empresa si su entorno laboral dificultase la conciliación.
- Los empleados más satisfechos con la conciliación son los de las empresas de más de 100 trabajadores.
- El 92% de las mujeres que tienen a una mujer jefa se muestran satisfechas con la conciliación, frente al 66% de las que trabajan con hombres.

2.2.2. Gestión Administrativa

(STEPHEN, 2009) La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta. La gestión administrativa contable es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

Por lo tanto diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de

modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas. Por ejemplo, se utilizan diferentes estándares para realizar la evaluación y el control de todos los empleados que se hallen trabajando en una empresa, pero es importante que se tenga en consideración que el establecimiento de estas normas compone una parte inherente en cuanto al proceso de planeamiento en la gestión administrativa contable. Aquellas medidas que son presentadas como una actividad del control, por lo general suponen un ajuste de planes. Durante la práctica, el proceso de gestión administrativa no representa estas cuatro funciones mencionadas anteriormente, sino que más bien, se trata de un grupo de funciones en una empresa que se encuentran interrelacionadas entre sí. El planeamiento, organización, dirección y control, son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionado entre sí. Entonces tomamos a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

2.2.2.1. Planificación

(STEPHEN, 2009) Es una de las más importantes funciones de la Gestión Empresarial. Es la tarea inicial de la Administración. Es un complejo trabajo que debe ser

realizado profesionalmente en cada uno de los niveles de la empresa. Mediante la planificación, los directivos determinan el futuro, las acciones y recursos que se necesitan para realizar y alcanzar las metas. Los conceptos de planificación son:

- **OBJETIVOS.-** Consiste en determinar en cifras y en el tiempo los anhelos o deseos de los empresarios. Cuanto más específicas sean estas metas, será más claro el camino que se deberá seguir.
- **POLITICAS.-** Son las reglas que permitirán fijar adecuadamente los objetivos, determinar las acciones, la estrategia, las prioridades, calcular la inversión, etc. Las políticas son parámetros que se deben fijar para que sirvan de guía en la realización de las tareas que permitan lograr los objetivos.
- **ESTRATEGIAS.-** Es el arte de dirigir las operaciones y aplicar las políticas según las circunstancias y teniendo en consideración los recursos, el estilo, la experiencia y la intuición.
- **PLANES.-** Trazar, organizar las tareas. Son los documentos que juntan los objetivos y las políticas empresariales, para un determinado propósito, añadiéndole los conceptos de valor y tiempo.
- **PROCEDIMIENTOS.-** Método para realizar las tareas. Es el ordenamiento secuencial de los planes, determinando los

detalles de las tareas que permitan coordinar toda la operación. Los procedimientos se expresan en un documento importante y complementario de la planificación.

- **CRONOGRAMAS.**- Es un documento específico que pone énfasis en señalar cuáles serán las acciones específicas fijadas en días y horas.
- **PRESUPUESTO.**- Es un documento, el más completo de la planificación empresarial. Señala para un período determinado las metas cuantificadas en forma detallada.
- **FLUJO DE CAJA.**- Es un presupuesto financiero a corto plazo. Mediante este documento se establecen los ingresos y los egresos en un período corto que puede ser una semana o un mes. Rara vez se excede este plazo.
- **RETROALIMENTACION.**- Es la comparación sistemática y profesional de los resultados obtenidos comparándolos con las metas y procedimientos preestablecidos. La retroalimentación sirve para enmendar rumbos, para corregir detalles.

La Planificación se puede dividir en:

- **PLANIFICACION A LARGO PLAZO.**- Al más alto nivel ejecutivo, determina la dirección de la empresa, las expansiones, las construcciones, los grandes objetivos, la participación en el mercado, el crecimiento potencial, el plan de inversiones, el grado de diversificación, etc.

- PLANIFICACION A CORTO PLAZO.- Al nivel de gerentes de área, subgerentes o supervisores, determina planes específicos y metas a corto plazo.

Los principios de la Planificación son:

- Una buena planificación comienza en el momento en que todos los trabajadores de la empresa saben hacia dónde se dirigen.
- Debemos preparar a los trabajadores para el éxito, tanto para conseguirlo, como para mantenerlo.
- Los retos deben enfrentarse siempre con optimismo y seguridad. Es necesario mantener siempre claros y exactos nuestros objetivos y también lo que tenemos que hacer para alcanzarlos. Las circunstancias a veces oscurecen el panorama y se puede extraviar el rumbo.
- Los problemas deben ser analizados profesionalmente, incidiendo más en la causa que en el efecto. Lo más importante es que no vuelva a ocurrir.
- Al aplicar tecnología siempre existe un riesgo, pero éste tiene que ser calculado y estar siempre bajo control.
- Los proyectos que inicie una empresa deben tener un sustento realista.
- Los objetivos difíciles tienen muchas alternativas y complejos aspectos intermedios que pueden distraer o distorsionar el gran objetivo final, que siempre deberá estar en la mira, como permanente guía del proceso.

- La planificación proporciona el orden requerido para ser eficaces.
- Se debe evaluar cada uno de los factores y proyectarlos con el fin de determinar las perspectivas del futuro.
- Las empresas y los trabajadores deben tener metas de superación individual y colectiva.
- Es necesario en el trabajo cotidiano señalar cuáles serán las posibles dificultades y qué se debe hacer para superarlas.

2.2.2.2. Organización

(STEPHEN, 2009) La organización es la parte de la administración que supone es el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de complementar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

- Meta o finalidad
- Programa o método para alcanzar las metas

- Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los Recursos Humanos)
- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)
- Administradores (lideres)

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlo. Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación

humana. Características a tener en cuenta al estructurar la organización.

- **Carácter específico:** La estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.
- **Carácter dinámico:** Toda buena organización desarrollada permanentemente cambia. Por eso la estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro.
- **Carácter humano:** Al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupara cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales y rígidas, constituidas por seres rectangulares.
- **El ascenso en la organización:** Los caracteres dinámico y humano, llevan a un típico problema organizacional: El del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior. Por ejemplo si un excelente médico clínico asciende a director del hospital, es altamente probable que sea un mal administrador (cambiarán significativamente los requerimientos que se harán en él). El hombre siempre busca ascender, sin

advertir que así llegara a un terreno que no domina. Allí fracasará, y en lo sucesivo, no ascenderá más.

- Orientación hacia los objetivos organizacionales: Para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.
- Asignación de responsabilidades: Para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.
- Unidad de mando: ningún empleado puede responder a más de un superior, en consecuencia recibirá todas las instrucciones por inmediato de un solo superior.

Muchos autores utilizan los términos: Organización formal que atribuyen a la estructura intencional de roles y organización informal cuando se refiere a la red de relaciones personales y sociales que ni están establecidas ni son requeridas por la autoridad formal, sino que se producen en forma espontánea.

- Existe una lógica fundamental en la organización, de manera que:
- Establecer los objetivos de la Organización
- Formular objetivos, políticas y planes de respaldo
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos
- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias.

- Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades.
- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Uno de los aspectos básicos en la organización, están dados por la delegación de autoridad. Se ha comprobado que constituye uno de los síntomas más graves de una organización deficiente y que afecta la amplitud de la dirección, una delegación de autoridad inadecuada o poco clara; cuando un directivo delega con toda claridad la autoridad para llevar a cabo una tarea bien definida, el subordinado podrá realizarla con efectividad y el directivo evitará dedicarse de forma desproporcionada a supervisar y guiar los esfuerzos del subordinado. Es importante conceptualizar la autoridad en la organización, como el derecho en un puesto (y a través de ella el derecho de la persona que ocupa el puesto) para ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros. Por supuesto, es un tipo de poder, pero un poder dentro del ambiente de la organización; ya que el poder es un concepto mucho más amplio que autoridad, entendiéndose como la capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o las acciones de otras personas o grupos.

El proceso de delegación implica:

- La determinación de los resultados esperados de un puesto
- La asignación de tareas a un puesto
- La delegación de autoridad para cumplir con estas tareas

- Responsabilizar a la persona en ese puesto del cumplimiento de las tareas.

Por lo general, en la práctica, resulta imposible dividir este proceso pues es injusto esperar que una persona cumpla metas sin darle la autoridad para lograrlo, al igual que delegar autoridad sin conocer los resultados finales para los que se usará. Más aún, puesto que no se puede delegar la responsabilidad de los superiores, un jefe no tiene otra alternativa práctica más que responsabilizar a los subordinados por la terminación de sus deberes. Delegar, en definitiva, es un arte y los fracasos en una delegación efectiva ocurren no porque los directivos no comprendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque no están en la posibilidad, o no desean aplicarlos y gran parte de la razón está dada en las actitudes personales hacia la delegación, tanto en la receptividad para dar oportunidad a las ideas de otros y disposición para delegar, en el sentido de ceder a los subordinados el derecho de tomar decisiones y, además, porque puede ser permisible que otros cometan errores, siempre que no arriesguen o pongan en peligro a la Organización y cuando el error pueda asumirse como una inversión en el desarrollo personal. Lo más importante es que no habrá otra alternativa en el directivo que confiar en sus subordinados, puesto que la delegación implica una actitud de confianza entre ellos. Como los superiores no pueden delegar responsabilidad por el desempeño, no deben delegar autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar medios de obtener retroalimentación de asegurarse de que la autoridad esté siendo usada para respaldar las metas y planes. Una descentralización organizacional apropiada favorece

en buena medida a dispersar la autoridad de toma de decisiones; la dirección participativa puede propiciar en buena medida la confianza entre jefes y subordinados y ser un elemento que posibilite hacer de la delegación de autoridad una vía eficiente en la estructura organizacional.

Los principios de organización más esenciales son:

- Principio de unidad de objetivos: La estructura de una organización es efectiva si permite a las personas contribuir a los objetivos de la empresa.
- Principio de eficiencia organizacional: Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

De acuerdo a la causa de la organización, esto es, teniendo en cuenta que la causa básica de la estructura organizacional es la limitación de la amplitud de la gerencia:

- Principio de la amplitud de la gerencia: En cada puesto gerencial existe un límite al número de personas que puede manejar con efectividad una persona, pero el número exacto dependerá de la repercusión de las variables fundamentales.

Según la estructura organizacional considerando a la autoridad como el cemento de esa estructura, lo que hace posible los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo

un gerente y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales, de manera que el gerente esté en posibilidad de ejercer a discreción y crear un ambiente para el desempeño individual, se tiene que:

- Principio escalar: Mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial máximo en una empresa hasta cada puesto subordinado, será más clara la responsabilidad por la toma de decisiones y más efectiva la comunicación en la organización.
- Principio de delegación por los resultados esperados: La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- Principio de carácter absoluto de la responsabilidad: La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades de organización de sus superiores.
- Principio de paridad de la autoridad y responsabilidad: La responsabilidad de las acciones no puede ser mayor de la que está implicada por la autoridad delegada, ni debe ser menor.
- Principio de unidad de mando: Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de una persona con un solo superior, será menor el problema de

instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

- Principio del nivel de autoridad: El mantenimiento de la delegación deseada exige que las decisiones que se encuentran dentro de la autoridad de los gerentes individuales deban ser tomadas por ellos y no hacerlas ascender por la estructura organizacional.

Según la estructura organizacional considerando el diseño de ésta según las funciones:

- Principio de la definición funcional: Mientras más claramente estén definidos los puestos de trabajo o las actividades a llevar a cabo, de la autoridad de la organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

Según las características propias del proceso de organización, teniendo en cuenta el sentido de proporción o la medida del proceso total de organización, se consideran:

- Principio de equilibrio: En cada estructura existe la necesidad de equilibrio para asegurar la efectividad global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa, considerando la necesaria uniformidad

funcional, la especialización, los intereses económicos, las líneas de comunicación y otros.

- Principio de flexibilidad: Para que en cada estructura se incorporen dispositivos y técnicas para anticipar y reaccionar al cambio, tanto desde lo interno como desde lo externo, que haga frente a los retos de los cambios políticos, sociales, económicos, tecnológicos y culturales.
- Principio de facilitación del liderazgo: Mientras más permitan a los gerentes una estructura organizacional, sus delegaciones de autoridad, diseñar y mantener un ambiente para el desempeño, más ayudarán a las habilidades de liderazgo de esos gerentes.

2.2.2.3. Dirección

(STEPHEN, 2009) Para comenzar con este amplio tema tenemos que conocer el significado de dirección, es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito

de cualquier organización. Cuando se habla de dirección administrativa muchos creerán que es fácil de dominar, pero en realidad conlleva un gran esfuerzo y pasos que se deben seguir para lograrlo. Desde hace muchos años una sencilla pregunta ha logrado despertar una amplia investigación sobre el liderazgo “¿Los líderes nacen o se hacen?”. La Dirección será eficiente en cuanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, y estos sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización.

Importancia

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Motivación

Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje
- Del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Estilos de dirección

Estilo Autocrático:

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

Estilo Paternalista:

Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas.

No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

Estilo Laissez faire:

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones.

Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

Estilo Democrático:

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.

Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

Estilo Burocrático:

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

Estilo Institucional:

El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

Adecuación del estilo de dirección a la situación

El líder debe modificar su forma de actuar según sea la situación.

Por ejemplo: El estilo directivo, cuando los subordinados tengan poca habilidad para realizar la tarea. Otro es el estilo de orientado al logro, cuando los subordinados muestran mucha habilidad para realizar una tarea, además la madurez de los subordinados es la variable que define la situación.

Liderazgo y dirección

Liderazgo es la capacidad para coordinar un grupo y motivarle para que consiga los objetivos de la organización, del líder, del grupo y de los miembros del grupo.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

“El liderazgo es algo innato: se nace líder.” Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.

Uno de los temas que más le preocupa a los directivos y a la alta gerencia es la consecución del personal idóneo y capaz de manejar sus empresas, encontrar personas confiables y que tengan un buen manejo de las estructuras administrativas es bastante complicado.

Un buen administrador debe proporcionarle a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa.

Frente a la administración financiera y su gestión el responsable debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la

información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

La dirección: Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

2.2.2.4. Control

(STEPHEN, 2009) El Control Empresarial es un Proceso Administrativo muy ligado con la Planeación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. Podemos definirlo como: La función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Requisitos para un buen Control:

Para poder ser efectivos, el control demanda una serie de requisitos y características.

- ✚ Simplicidad: Indica que el proceso es sencillo, todos deben entender perfectamente que es lo que se pretende con él.

- ✚ Adaptabilidad: El sistema de control debe incorporar mecanismos capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- ✚ Eficacia y Eficiencia: Las señales deberán generarse en el momento oportuno, lo más rápidamente posible y las medidas correctoras aplicarse en el momento idóneo para que generen los efectos esperados.
- ✚ Continuidad: El control debe efectuarse con regularidad.
- ✚ Aceptación: Los control debe ser aceptado por todos.
- ✚ Enfoques sobre puntos estratégicos: Deben controlarse áreas donde las desviaciones sean más relevantes. Los controles son más efectivos cuando se aplican selectivamente en puntos críticos.

Si se poseen estos requisitos, es fácil que el control sea entendido por todos los miembros como una forma de prevenir y corregir problemas.

Tipos de Control :

- ✚ **Control Preliminar:** Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. Por Ejemplo: Si se va producir telas tenemos que verificar antes que calidad de hilo está ingresando.

✚ **Control Concurrente:** Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas. Por Ejemplo: Si se produce un producto químico se tendrán que verificar las temperaturas y las presiones del sistema para verificar si está en las condiciones adecuadas.

✚ **Control de Retroalimentación:** Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones. Por ejemplo: Si sabemos que tras la elaboración de un producto el % de humedad en comparación con lo anterior (lo estándar) ha variado, es decir se detecta un error, inmediatamente se hace aviso para que se tome la acción correctora oportuna.

Proceso de Control:

Establecimiento de estándares de actuación: Estos estándares se derivan de los objetivos establecidos durante la planificación.

Medición de Resultados reales: Es necesario de un método económico y fiable que mida la actuación o los resultados realmente conseguidos.

Comparación de Resultados: Es la comparación de métodos reales con los estándares.

Adopción de acciones correctoras: Si la desviaciones se encuentran dentro de los márgenes de tolerancia no se

introduce cambio alguno, pero si se estima una desviación excesiva, es responsabilidad del directivo hacer los pertinentes cambios para conseguir resultados.

Áreas de Control

- **Áreas de Producción:** Si estamos frente a una empresa Industrial, el área será donde se producen los productos; y si es una Empresa Prestadora de Servicios, el área es donde se prestan los servicios.
- **Área Comercial:** Es el área de la empresa que se encarga de vender los productos y/o servicios.
- **Área Financiera:** Es el área de empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, etc.
- **Área de Recursos Humanos:** Es el área que administra al personal.

Métodos de Control

Comúnmente todas las técnicas de Planeación son Técnicas o Métodos de control a partir del momento en que se determina un objetivo, por cual un adecuado control dependerá de una adecuada planeación y viceversa. Sin embargo, los métodos más utilizados son:

- Método de Excelencia Empresarial
- Método de Auditoria Administrativa
- Método de Análisis Factorial

2.3. Definiciones Conceptuales

- **Acción Social de la Empresa** – Podemos decir que el término acción social de la empresa es el antecedente del término de Responsabilidad Social. La acción social ha estado ligada fundamentalmente a las grandes empresas como un gasto, limitado a la aportación de dinero a actividades caritativas o humanitarias o como una contribución a iniciativas de las instituciones públicas (HERNANDEZ, 2012).
- **Cadena de Valor y Cadena de Valor Responsable** - La cadena de valor es el conjunto de actividades que se realizan en el seno de la empresa, desde que se adquiere la materia prima hasta que se entrega el producto o servicio final, proporcionando valor al cliente. Incluye actividades relacionadas con el aprovisionamiento, la producción y la distribución, así como todas las actividades transversales necesarias para realizar estas funciones (desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) (HERNANDEZ, 2012).
- **Calidad de Vida** - El concepto de calidad de vida es muy cercano al concepto de desarrollo, y hace referencia al grado de bienestar que una población o sociedad alcanza en un momento determinado (HERNANDEZ, 2012).
- **Cooperación Internacional para el Desarrollo** - Conjunto muy amplio de actuaciones diseñadas y ejecutadas por actores públicos o privados de distintos países, con países de diferente nivel de renta, con el propósito de: promover el progreso económico y social, un

desarrollo más equilibrado y sostenible entre el Norte y el Sur, un sistema de relaciones internacionales más estables, pacíficas y seguras para el conjunto de la humanidad, favorecer formas de gobierno democráticas y respetuosas con los derechos humanos y contribuir a la preservación y la mejora del medio ambiente (HERNANDEZ, 2012).

- **Creación de Valor** - Resultado de un conjunto de actividades destinadas a incrementar o mejorar tanto aspectos materiales, como son el rendimiento empresarial o la rentabilidad de los accionistas, así como aspectos intangibles, como son la satisfacción de las necesidades de los diversos grupos de interés empresariales (HERNANDEZ, 2012).
- **Desarrollo** - Es realmente difícil establecer un concepto único de desarrollo, entendiendo que no es posible unificar una definición de desarrollo válida para cualquier Estado o sociedad (HERNANDEZ, 2012).
- **Grupos de interés (*stakeholders*)** - El término grupo de interés (o *en inglés stakeholders*) se ha ido imponiendo progresivamente en el contexto empresarial para designar a todas las personas, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa (HERNANDEZ, 2012).
- **ONG** - Entidad de carácter privado, sin fines lucrativos, creada independientemente de cualquier gobierno (local, nacional o internacional), que se dota de sus propios objetivos y metas adoptando jurídicamente naturaleza de fundación, federación,

asociación, etc. y, por tanto, fijando una estructura y organigrama específicos (HERNANDEZ, 2012).

- **Responsabilidad Ética** - Tras la responsabilidad legal, la ética constituye el tercer nivel de responsabilidad social de las empresas; si bien la económica y la legal son responsabilidades exigidas por la sociedad a la empresa, la ética conviene en ser un conjunto de normas, valores, principios y expectativas que los diferentes agentes de interés esperan de las organizaciones (HERNANDEZ, 2012)
- **Responsabilidad legal (de la empresa)** - Cumplimiento efectivo de la normativa vigente en cada momento en materia laboral, civil, mercantil, fiscal y penal (HERNANDEZ, 2012).
- **Responsabilidad Social Empresarial** - El compromiso voluntario, que va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales a las que esté sujeta la empresa, de contribuir a un desarrollo económico armónico y sostenible, tanto local como globalmente, y que consiste en integrar las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en su cadena de valor teniendo siempre en cuenta a todos los colectivos implicados o agentes de interés (HERNANDEZ, 2012).
- **Seguridad y Salud Laboral** - Seguridad laboral es la ausencia o atenuación de riesgos en el trabajo y salud laboral la ausencia o evitación de enfermedades relacionadas o derivadas de la actividad laboral (HERNANDEZ, 2012).

2.4. Sistema de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017

2.4.2. Hipótesis Específicos

- La Dimensión Organizativa de la Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017
- La Dimensión de las personas de la Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017
- La Dimensión de las relaciones de la Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017
- La Dimensión Ambiental de la Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017

2.5. Sistema de Variables

2.5.1. Variable Independiente

Responsabilidad
Social Interna

Dimensión Organizativa

Dimensión de las Personas

Dimensión de las Relaciones

Dimensión Ambiental

2.5.2. Variable Dependiente

Gestión
Administrativa

Planificación

Organización

Dirección

Control

2.6. Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	ITEM'S
Variable Independiente: Responsabilidad Social Interna	Dimensión Organizativa	Adaptación del Gestión del Cambio	Fue fácil para usted la adaptación a la estructura organizacional del programa de microfinanzas? Percibe usted que la administración gestiona con eficiencia el cambio?
	Dimensión de las Personas	Políticas de formación Políticas de aprendizaje	Participo usted en programas de formación promovidas por el programa de Microfinanzas? Contribuyo las capacitaciones a su aprendizaje respecto a los servicios del programa de Microfinanzas?
	Dimensión de las Relaciones	Participación Compromiso	Participa con frecuencia en las actividades que organiza el programa de Microfinanzas? Se encuentra usted comprometido con los objetivos del programa de Microfinanzas?
	Dimensión Ambiental	Jornada Laboral Trayectoria profesional	¿Considera usted que la jornada laboral es adecuada? ¿La jornada laboral es flexible para los trabajadores? ¿Considera Caritas la Trayectoria profesional de sus trabajadores? Como motiva Caritas a sus trabajadores para mejorar la trayectoria profesional?

Variable Dependiente: Gestión Administrativa	Organización	Estructura Funciones	La organización de caritas está en función a los programas que maneja? Las funciones están establecidas en los documentos de gestión?
	Planificación	Objetivos Recursos	Se establecen los objetivos en los documentos de planificación? Se cuenta con los recursos para la ejecución de los proyectos?
	Dirección	Liderazgo Comunicación Trabajo en equipo	Qué tipo de liderazgo se practica en la ONG? Qué tipo de comunicación se usa? Se desarrolla trabajo en equipo en los programas?
	Control	Monitoreo Seguimiento	Se hace monitoreo de los programas o proyectos? Se hace seguimiento a los resultados de los proyectos o programas que se ejecuta?

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de la Investigación

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Aplicada, dado que busca ampliar y profundizar la realidad de las variables tanto independiente como dependiente en el sujeto de investigación (ROBERTO, 2006). Ello a partir de la caracterización de los componentes que integran cada uno de ellos sustentados en la operacionalización de variables.

3.1.1. Enfoque

El presente estudio es de enfoque cuantitativo (ROBERTO, 2006) ya que requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Dicho de otra manera las mediciones se transforman en valores numéricos (Datos cuantificables) que se analizan por medio de la estadística

3.1.2. Alcance o Nivel

El nivel de la investigación es DESCRIPTIVO (ROBERTO, 2006) dónde se describe intencionalmente la variable independiente (Responsabilidad Social) para ver su influencia en la variable dependiente (Gestión Administrativa).

3.1.3. Diseño

No experimental – transaccional o transversal, de tipo correlacional – causal (ROBERTO, 2006).

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De hecho no hay condiciones o estímulos los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Los diseños no experimental transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por otro lado los diseños no experimentales – transeccional de tipo correlacional – causal son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema (ROBERTO, 2006):

$$X_1 \text{-----} Y_2$$

3.2. Población y Muestra

La población está constituida por el total de trabajadores del programa de Micro Finanzas de la ONG.

- 4 trabajadores en planilla
- 2 locadores de servicios

$$N = 6$$

3.2.1. Muestra

Considerando que la muestra es pequeña se determina que

$$N = n$$

$$n = 6$$

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las Técnicas que se van usar son las siguientes:

Técnicas	Instrumento	Finalidad
Encuestas a trabajadores	Cuestionario	Para determinar las características de los programas de responsabilidad social en la ONG
Entrevista a Directivos	Guía de Entrevista	Para conocer las características de la gestión Administrativa en la ONG.

Elaboración: Propia

3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Técnicas	Uso
Software SPSS	Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a Trabajadores
Software EXCEL	Para el diseño y presentación de gráficos de barras.
Software Ms Office	Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis.
Software Ms Power Point	Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.

CAPITULO IV RESULTADOS

4. RESULTADOS

4.1. Procesamiento de Datos

A. Aspectos Generales

A continuación, se presenta dos tablas con información general de los trabajadores de la ONG CARITAS Huánuco.

CUADRO Nº 1

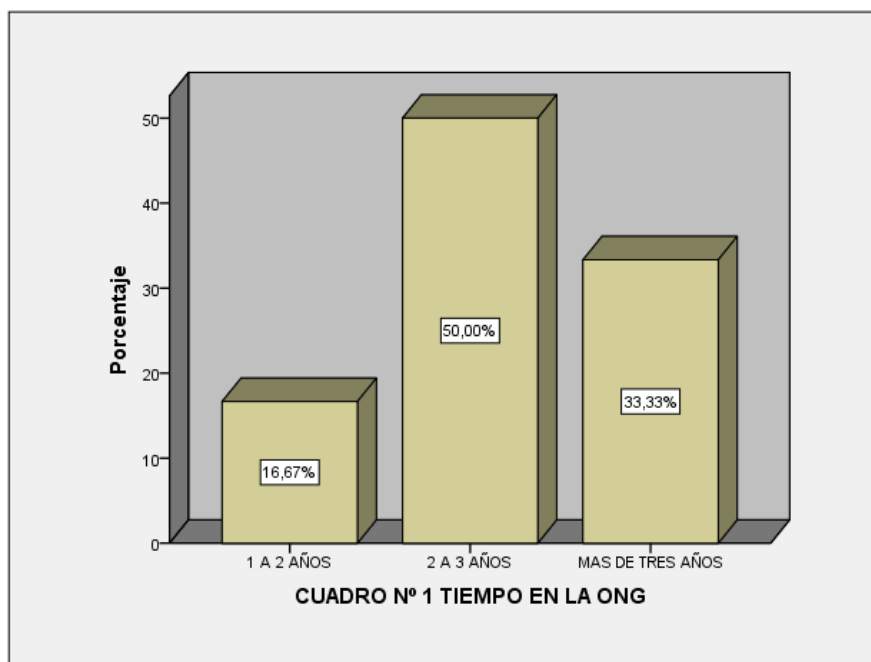
TIEMPO QUE VIENE TRABAJANDO EN LA ONG CARITAS DIOCESANA DE HUANUCO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 A 2 AÑOS	1	16.7	16.7	16.7
2 A 3 AÑOS	3	50.0	50.0	66.7
MAS DE TRES AÑOS	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO Nº1
TIEMPO QUE VIENE TRABAJANDO EN LA ONG



Como se puede observar en el cuadro y gráfico, los trabajadores que han contestado la encuesta han manifestado que trabajan en la ONG entre

uno y dos años 16.67%, manifestaron de 2 a 3 años 50%, y 33% indicaron que trabajan más de tres años.

Respecto a estos resultados se puede afirmar que los trabajadores que cuentan más de tres años, tienen contratos permanentes en la ONG y son personal de confianza como el Secretario Ejecutivo, la asistente de créditos, y el contador. Los demás trabajadores son profesionales que han ingresado en los últimos años en las diferentes áreas como créditos, proyectos, proyección entre otros.

Es importante mencionar que no se ha incluido en la población a los trabajadores que son contratados para proyectos específicos, dado que estos son temporales y cumplen un papel asociado con las finalidades del proyecto más no de la ONG.

En la Siguiete Tabla N°02 podemos observar el tipo de relación que existe entre los trabajadores y la ONG. El 66.7% sostiene que el tipo de relación es formal en planilla, es decir cuentan con todos los beneficios de Ley. El 33.3% sostiene que la relación que tienen con la ONG es locador de servicios, dado que ellos fueron contratados para trabajos específicos. Sobre todo son los promotores del área de créditos de CARITAS quienes desarrollan la responsabilidad de promoción y cobranza de créditos en el casco urbano de la ciudad.

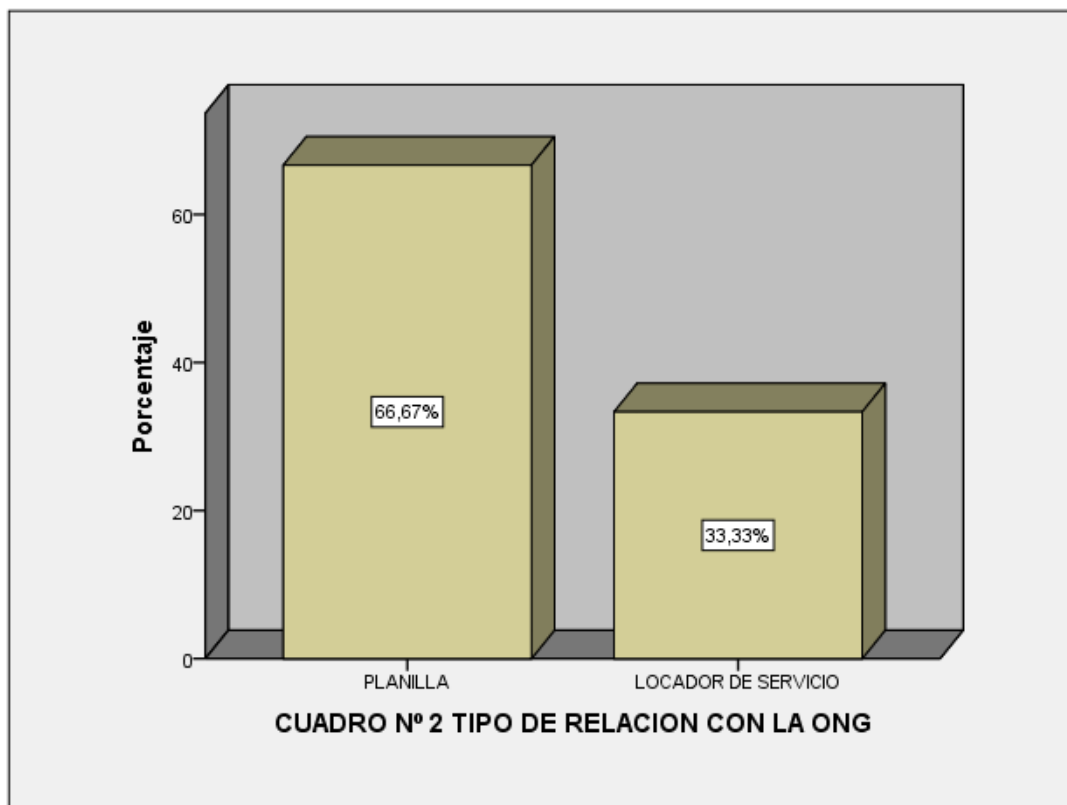
CUADRO N° 2
TIPO DE RELACION CON LA ONG

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PLANILLA	4	66.7	66.7	66.7
Válido LOCADOR DE SERVICIO	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO Nº 2
TIPO DE RELACION CONTRACTUAL QUE TIENEN LOS TRABAJADORES CON LA ONG CARITAS DE HUÁNUCO



B. Dimensión Organizativa

En esta sección hemos podido trabajar dos indicadores que nos permiten medirlo, uno de ellos es la adaptación a la estructura de CARITAS, y la segunda es la gestión del cambio. En ambos casos se presentan las siguientes tablas y gráficos para poder analizarlos de acuerdo a los objetivos requeridos en la investigación.

- Respecto a la Adaptación

La pregunta que hemos planteado en esta sección, es si fue fácil para los trabajadores la adaptación a la estructura organizacional del programa de microfinanzas. Las respuestas estuvieron establecidos en cuatro

categorías debidamente balanceadas los mismos que describimos a continuación.

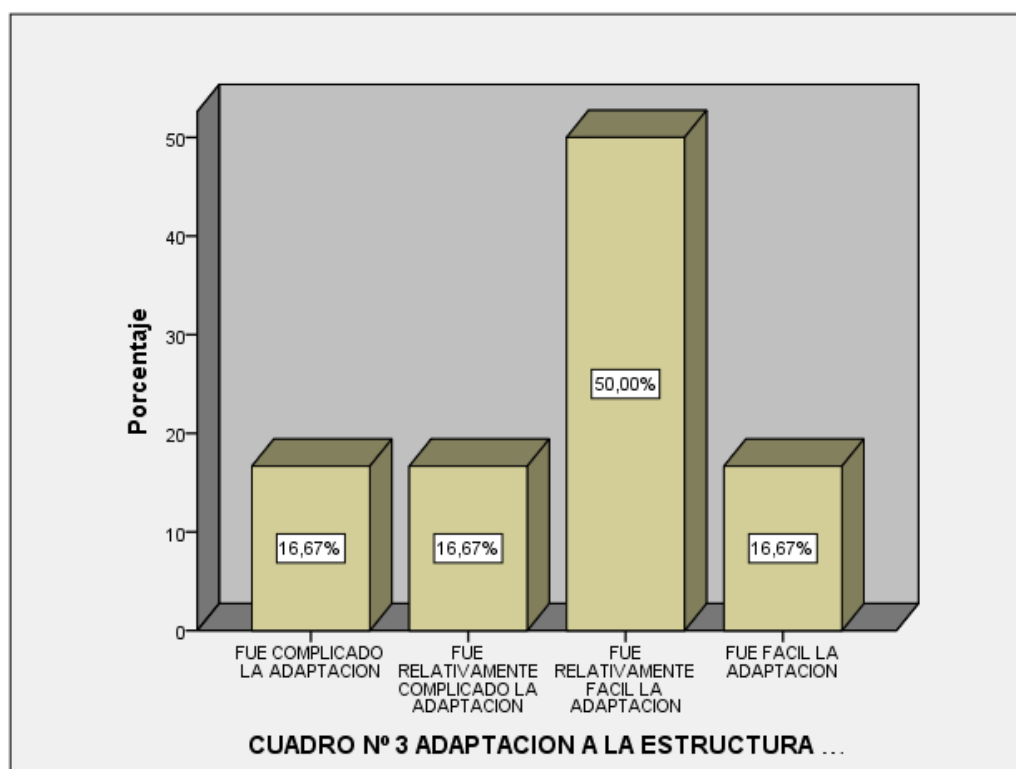
**CUADRO Nº03
ADAPTACION A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido FUE COMPLICADO LA ADAPTACION	1	16.7	16.7	16.7
FUE RELATIVAMENTE COMPLICADO LA ADAPTACION	1	16.7	16.7	33.3
FUE RELATIVAMENTE FACIL LA ADAPTACION	3	50.0	50.0	83.3
FUE FACIL LA ADAPTACION	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO Nº03
ADAPTACION A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Como podemos observar en el cuadro anterior el 50% considero que la adaptación fue relativamente fácil, el 16.67% sostiene que si fue fácil. Entendiendo que la ONG implemento este programa hace poco más de

cinco años, la estructura que ha sido definida fue rápidamente entendida por más del 50% de trabajadores. 33% de ellos considera que no fue fácil dado que estuvieron acostumbrados a trabajar bajo las áreas que no consideraba la ONG, sin tener el programa de microfinanzas. En la actualidad la estructura del programa de microfinanzas cuenta con un titular gerente, asistente y promotores de crédito y recaudación.

- Gestión del Cambio

La Pregunta que hemos considerado en esta sección fue si el Programa de microfinanzas gestiona adecuadamente el cambio, específicamente la pregunta fue si percibe que la administración gestiona eficientemente el cambio?. Las respuestas se describen en la tabla siguiente.

De los seis trabajadores cuatro de ellos ya venían trabajando en la ONG, para ellos la adaptación al cambio fue relativamente sencillo, dado que el programa de microfinanzas era nuevo, sin embargo, la posibilidad de desarrollar trabajo junto a otros compañeros que se encontraban con laborando ya con ellos hizo esta adaptación sencilla.

De igual forma los nuevos trabajadores han sostenido que ante circunstancias que requieren adaptación, la administración del programa enfrenta de manera eficiente, involucrando a todos los trabajadores para poder tener una respuesta exacta a lo que requiere el cambio.

CUADRO Nº 04

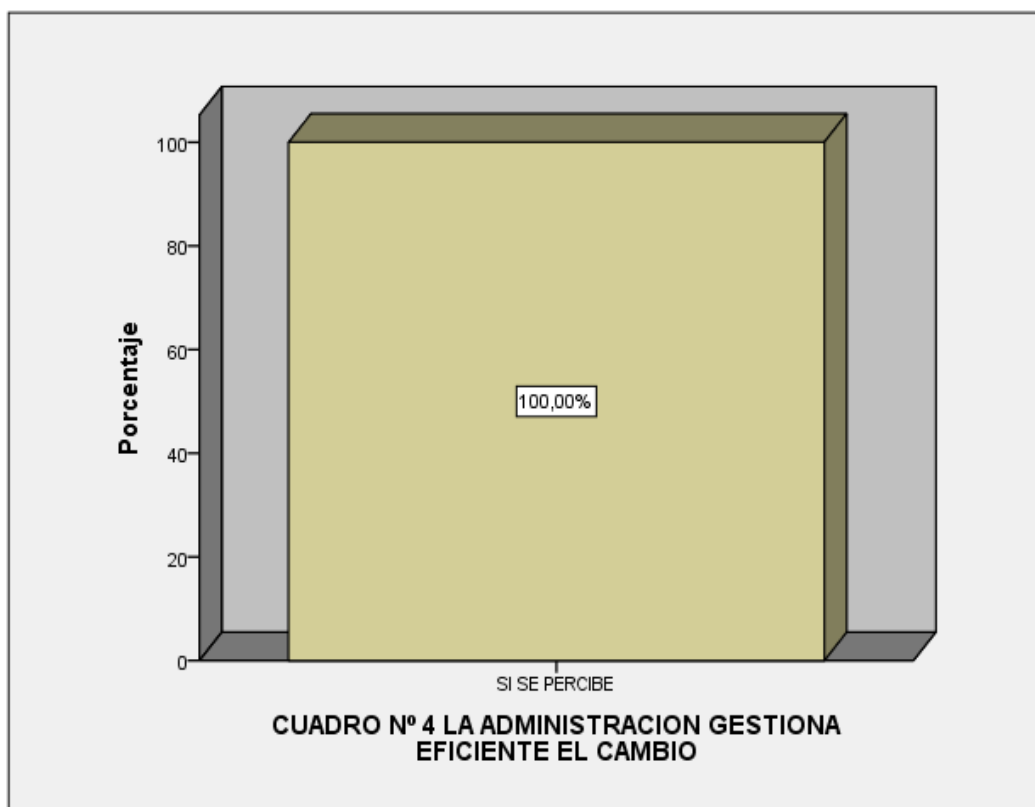
LA ADMINISTRACION GESTIONA EFICIENTE EL CAMBIO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI SE PERCIBE	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 04
LA ADMINISTRACION GESTIONA EFICIENTE EL CAMBIO**



C. Dimensión de las Personas

Los indicadores que hemos considerado en esta sección son las políticas de formación que tiene la ONG en su programa de Microfinanzas, así mismo, se ha considerado las políticas de aprendizaje.

Tal como mencionamos líneas arriba el programa cuenta con más de cinco años en el mercado, en ese sentido lo que ha desarrollado en términos de responsabilidad social interna permite a los trabajadores contar con aspectos fundamentales para sentir que son atendidos adecuadamente por la institución.

Son dos preguntas con diferentes categorías los que se hicieron en esta etapa de la investigación. Los resultados se suscriben en los siguientes ítems.

- Respecto a las Políticas de Formación

La pregunta específica hecha fue si los trabajadores participaron en algún programa de formación en la ONG respecto al trabajo que desempeñan.

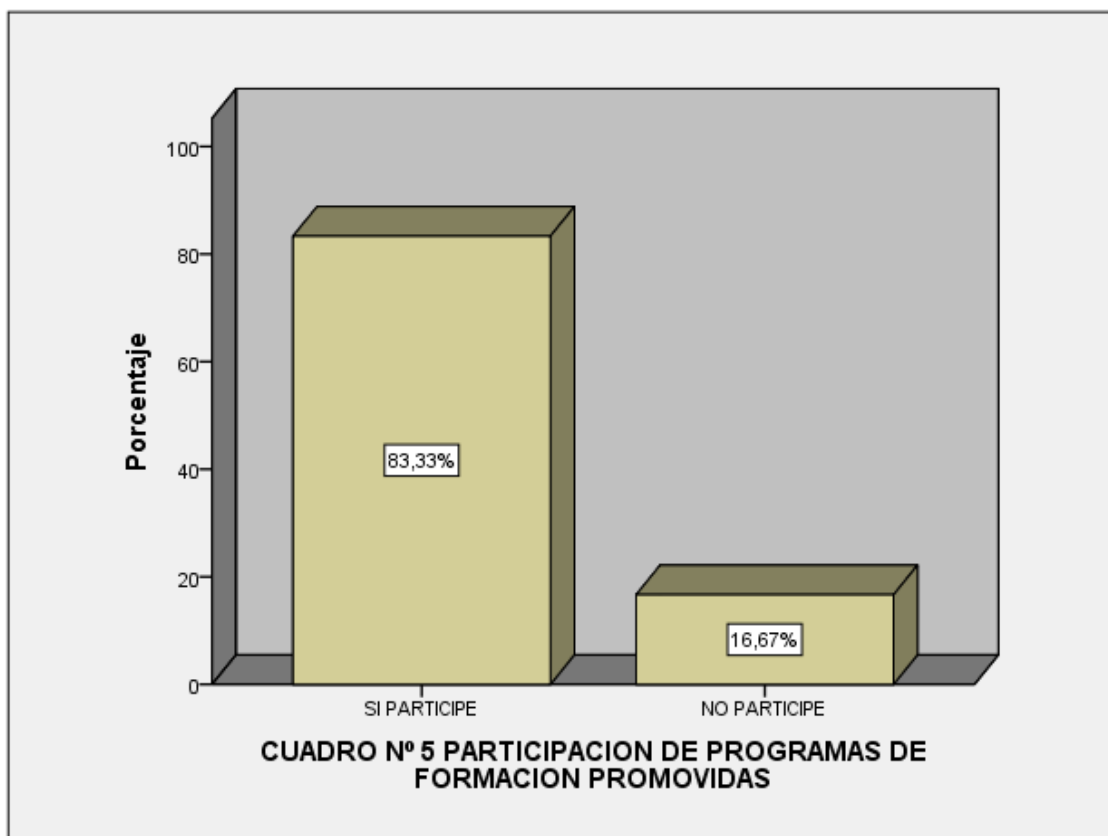
**CUADRO Nº 5
PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE FORMACION PROMOVIDAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI PARTICIPE	5	83.3	83.3	83.3
Válido NO PARTICIPE	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO Nº05
PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE FORMACION PROMOVIDAS**



El 83% de los trabajadores participaron de programas de formación organizados por el programa de microfinanzas de la ONG CARITAS. Estos consistieron en la inducción respecto a los alcances del programa, considerando evaluaciones insitu, y pruebas de los sistemas que vienen trabajando. El 17% que considera que no participaron de estos programas

son los trabajadores nuevos que recién se están incorporando en la ONG. Sin embargo ellos tienen inducción personalizada de la labor que vienen haciendo.

- Políticas de Aprendizaje

La Pregunta hecha en esta sección fue si las capacitaciones contribuyeron en mejorar sus competencias en el trabajo. Los resultados fueron los siguientes. En el siguiente cuadro podemos observar que los que asistieron a las inducciones consideran que las capacitaciones sirvieron para adaptarse al trabajo requerido en el programa para el cual fueron contratados. La forma que influyó es que las enseñanzas les permitieron a los trabajadores adaptarse de inmediato a las necesidades de colocación que tiene el programa, así mismo, pudieron conocer los límites de las funciones en el área signada. El 17% que considera que las capacitaciones no ayudaron, son los que no participaron en las inducciones hasta la fecha, son trabajadores nuevos que se encuentran laborando en la ONG hace poco más de un año. La ONG considera que las inducciones y enseñanzas son necesarios dado que permiten contar con trabajadores entrenados capaces de generar resultados esperados en el programa de Microfinanzas.

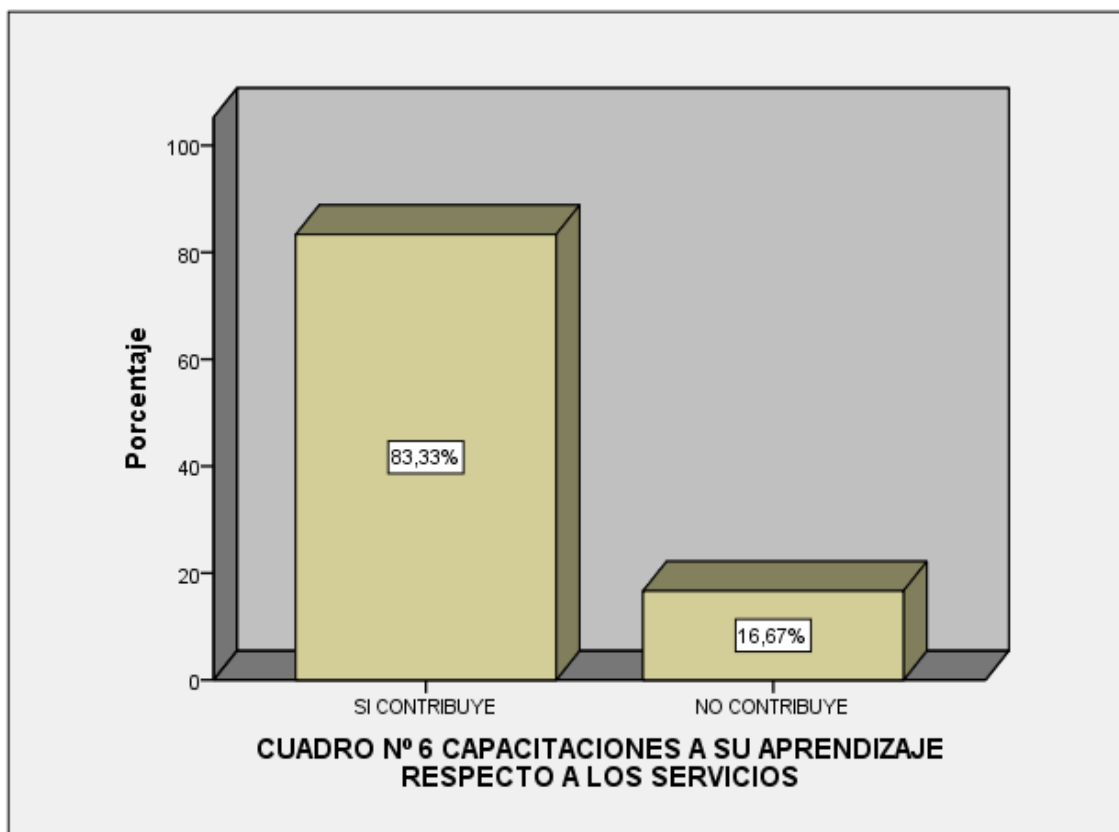
**CUADRO N°06
CAPACITACIONES A SU APRENDIZAJE RESPECTO A LOS SERVICIOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI CONTRIBUYE	5	83.3	83.3	83.3
Válido NO CONTRIBUYE	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO N°06
CAPACITACIONES A SU APRENDIZAJE RESPECTO A LOS SERVICIOS



D. Dimensión de Relaciones

En esta dimensión se mide la participación y el compromiso de los trabajadores en los diferentes programas que organiza el Programa de créditos de la ONG. Se han considerado dos indicadores: participación, compromiso. Las tablas que se presentan a continuación describen ello.

- Respecto a la Participación

La pregunta que hemos hecho es si los trabajadores han participado en alguna actividad organizada por la ONG. Es importante mencionar que las actividades a las que se refiere esta pregunta son las organizadas para mejorar las condiciones de negocios que tienen los que solicitan créditos, así mismo, cumplen algunas tareas de asistencia comunitaria llevando capacitación a estas familias.

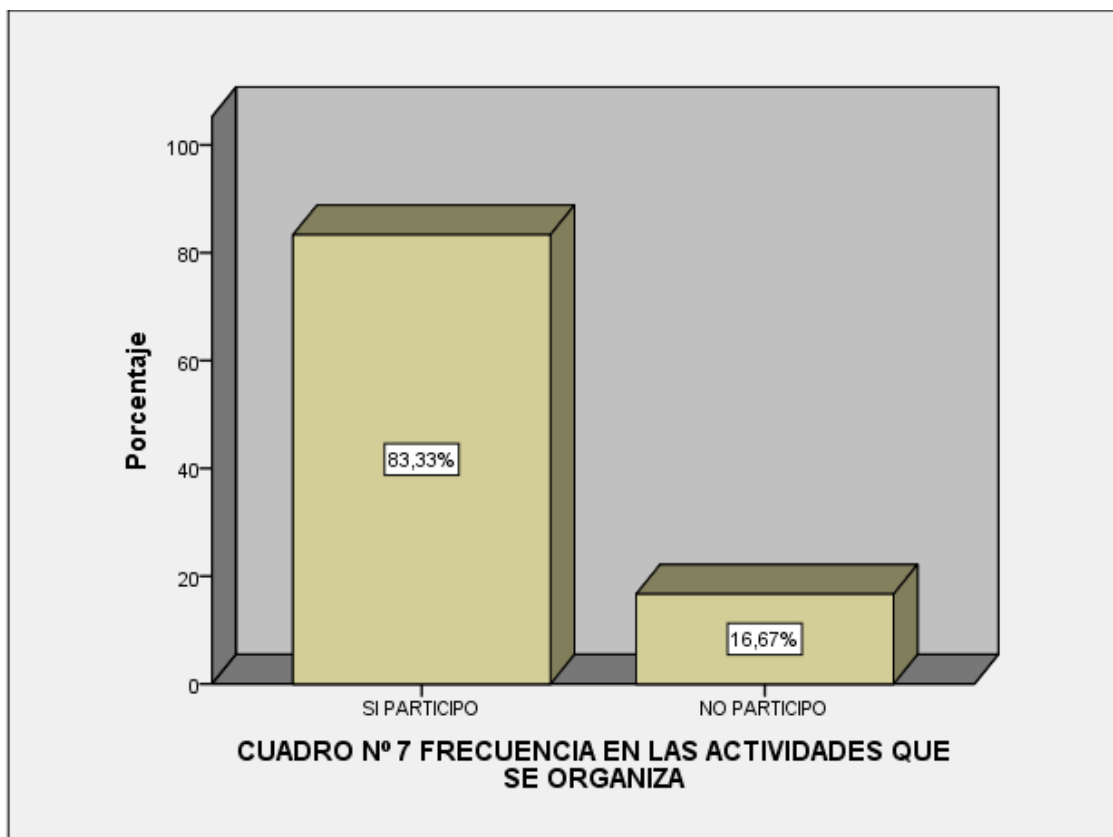
**CUADRO N°07
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS ACTIVIDADES QUE
SE ORGANIZA LA ONG CARITAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI PARTICIPO	5	83.3	83.3	83.3
NO PARTICIPO	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°07
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS ACTIVIDADES QUE SE
ORGANIZA LA ONG CARITAS**



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 83% de los trabajadores participa frecuentemente en las actividades que organiza el programa, el 17% que no lo hace han manifestado que como son locadores no están en la obligación de cumplir con esa tarea. Quienes miden la participación de

los trabajadores es el mismo secretario ejecutivo Sr. Edward Carrasco, este es un indicador fundamental para la renovación de confianza en ellos.

- Respecto al Compromiso

En esta sección hemos consultado si se encuentran comprometidos con los objetivos del programa.

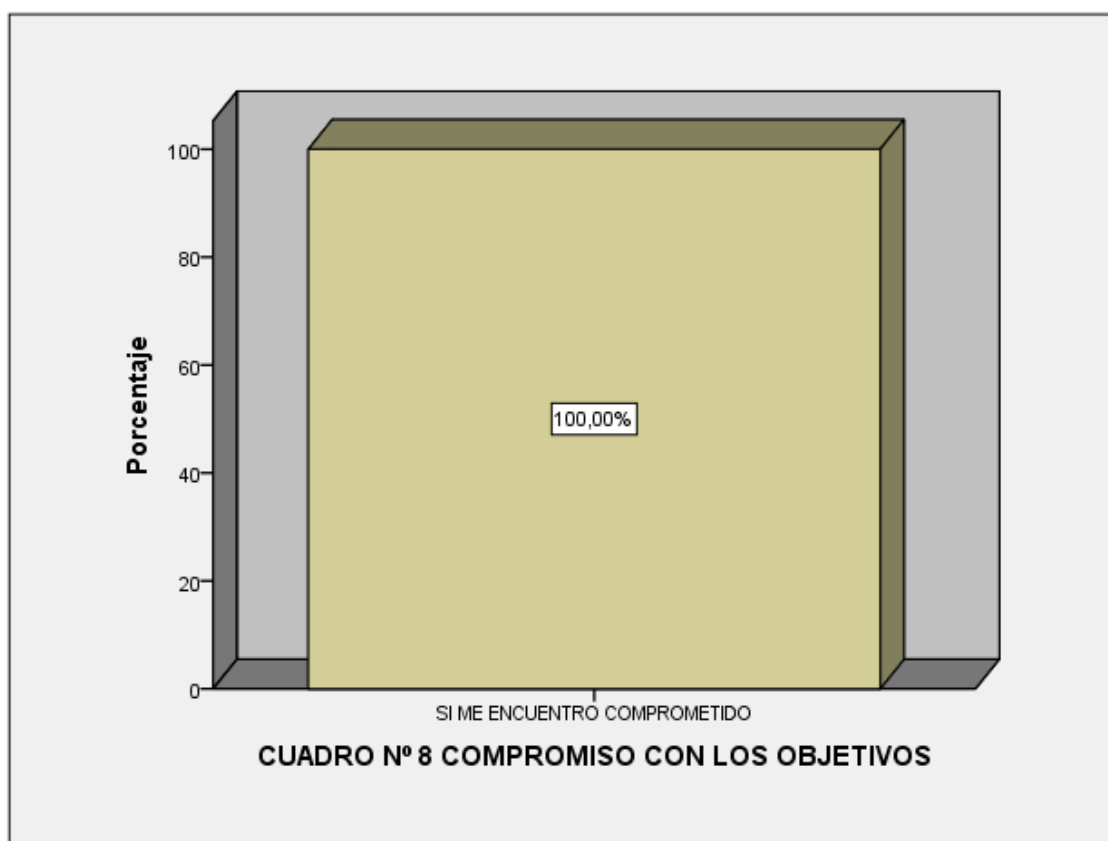
CUADRO Nº 8 COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES CON LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE MICROFINANZAS DE LA ONG CARITAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI ME ENCUENTRO COMPROMETIDO	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO Nº 8
COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES CON LOS OBJETIVOS DEL
PROGRAMA DE MICROFINANZAS DE LA ONG CARITAS**



Los objetivos del programa se centran en la cooperación a las familias que cuentan con pequeños negocios, permitiéndoles el acceso a recursos para aliviar sus necesidades con los proveedores. En ese contexto, la respuesta de los trabajadores es 100% comprometidos con estos objetivos, ninguno se opone, por el contrario, muestran interés para trabajar de forma desinteresada en estas tareas.

E. Dimensión Ambiental

Esta dimensión está referida al ambiente laboral que se vive en el Programa de microfinanzas de la ONG CARITAS. Son cuatro las preguntas hechas a los trabajadores. la respuesta nos ayuda a medir dos indicadores jornada laboral, trayectoria profesional.

- Jornada Laboral

En esta sección hemos consultado a los trabajadores si consideran adecuada el ambiente laboral, y si este es flexible para ellos. Las respuestas se plantean a continuación.

En el cuadro N°09 se puede observar que 66.7% de trabajadores considera que la jornada laboral es adecuada, como están en planilla son 44 horas a la semana, respecto a los que están en locación de servicios quienes manifiestan que no es la adecuada ellos sostienen que este se debe a que trabajan más horas de la cuenta visitando a las empresas para que paguen sus compromisos a la ONG. En suma, estas respuestas están acordes a la relación laboral que tienen los trabajadores con el programa de microfinanzas. Ver cuadro y gráfico siguiente.

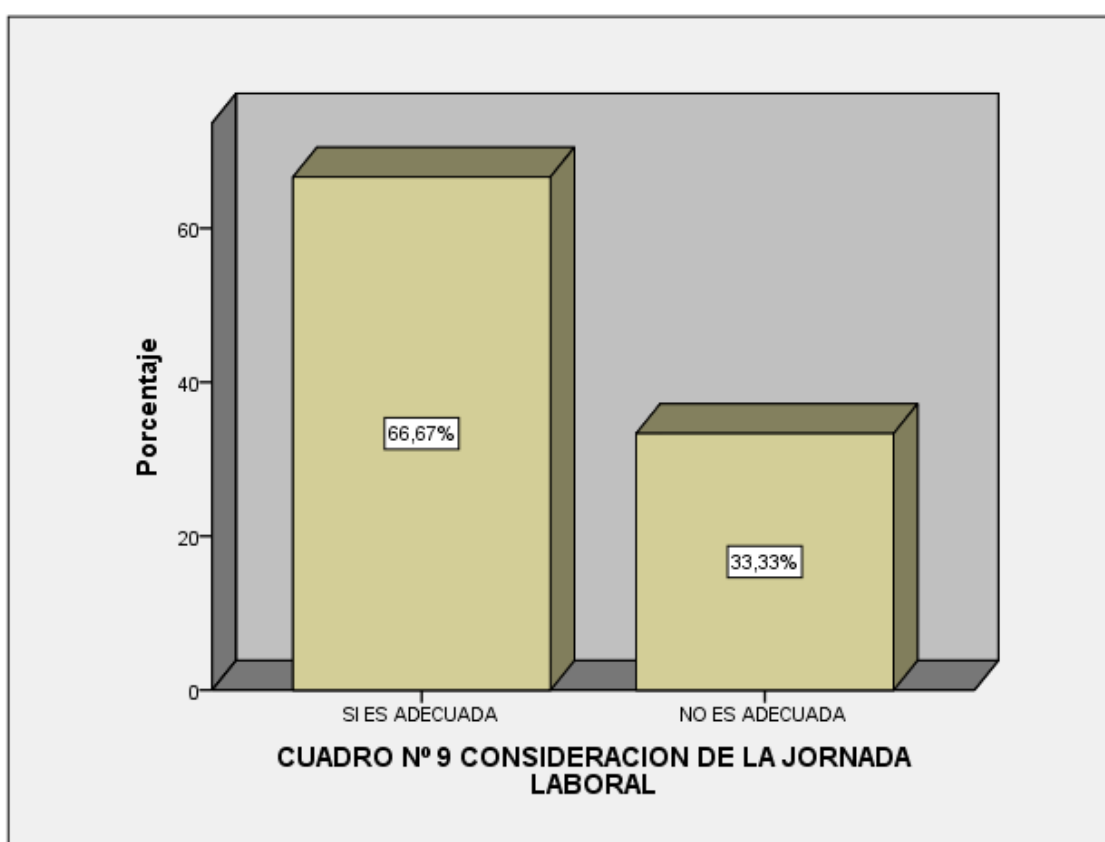
**CUADRO N° 09
CALIFICACION DE LA JORNADA LABORAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI ES ADECUADA	4	66.7	66.7	66.7
NO ES ADECUADA	2	33.3	33.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO N.º 09
CALIFICACION DE LA JORNADA LABORAL DEL PROGRAMA DE
MICROFINANZAS DE LA ONG CARITAS**



En el cuadro siguiente se puede observar la opinión de los trabajadores de la ONG respecto a si la jornada laboral es flexible. El 83% considera que si es. Vale mencionar que esta respuesta está en el sentido que ellos consideran que pueden adaptar sus horarios a las funciones requeridas, como por ejemplo disponer tiempo para hacer cobranza, colocación y promoción. El 16.7% considera que no lo es, y esta respuesta está

asociada sobre todo por la opinión de los que trabajan de forma permanente en la ONG. Ver cuadro y gráfico siguiente

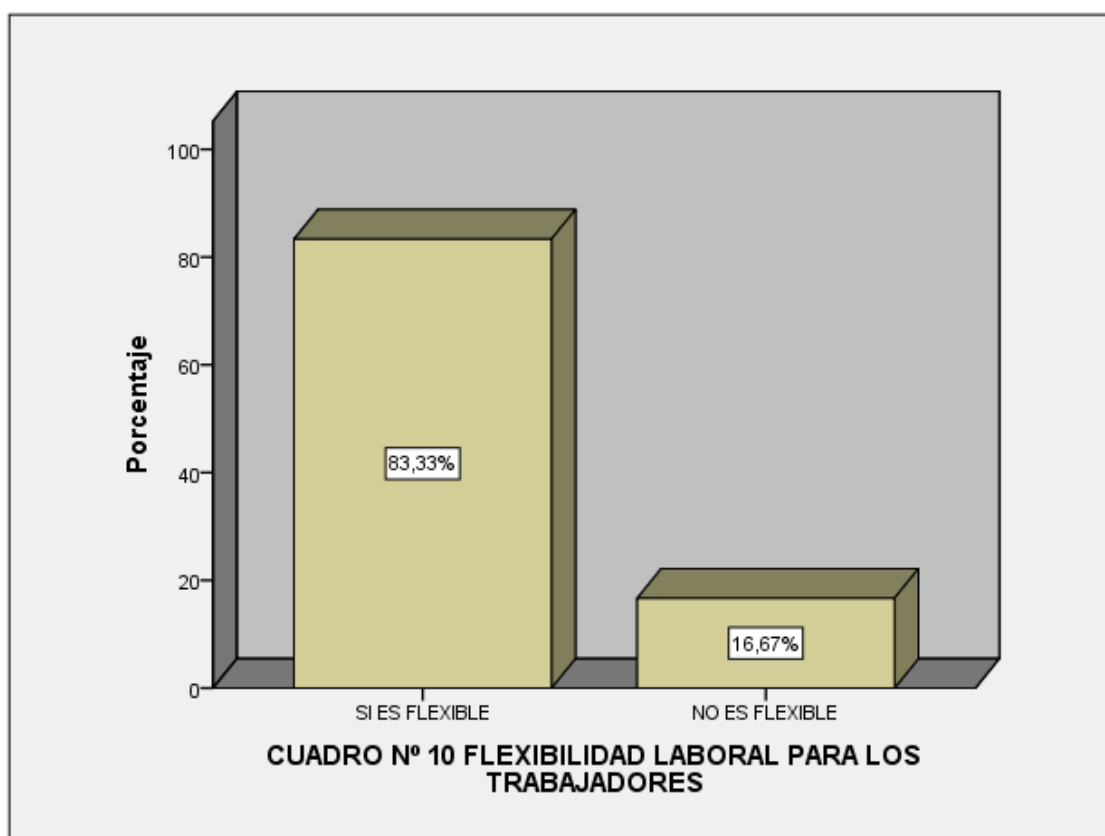
**CUADRO Nº 10
FLEXIBILIDAD LABORAL PARA LOS TRABAJADORES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI ES FLEXIBLE	5	83.3	83.3	83.3
NO ES FLEXIBLE	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO Nº 10
FLEXIBILIDAD LABORAL PARA LOS TRABAJADORES EEN EL PROGRAMA DE
MICROFINANZAS DE LA ONG CARITAS**



- Trayectoria Profesional

En este indicador se hizo dos preguntas a los trabajadores del programa de Créditos de la ONG, los mismos que fueron si observaron que la ONG

considera la trayectoria profesional, y la motivación asociada con la trayectoria profesional.

El 100% de trabajadores considera que, si la ONG evalúa la trayectoria de los trabajadores, evaluando sus competencias profesionales y experiencia laboral. Ver cuadro gráfico siguiente.

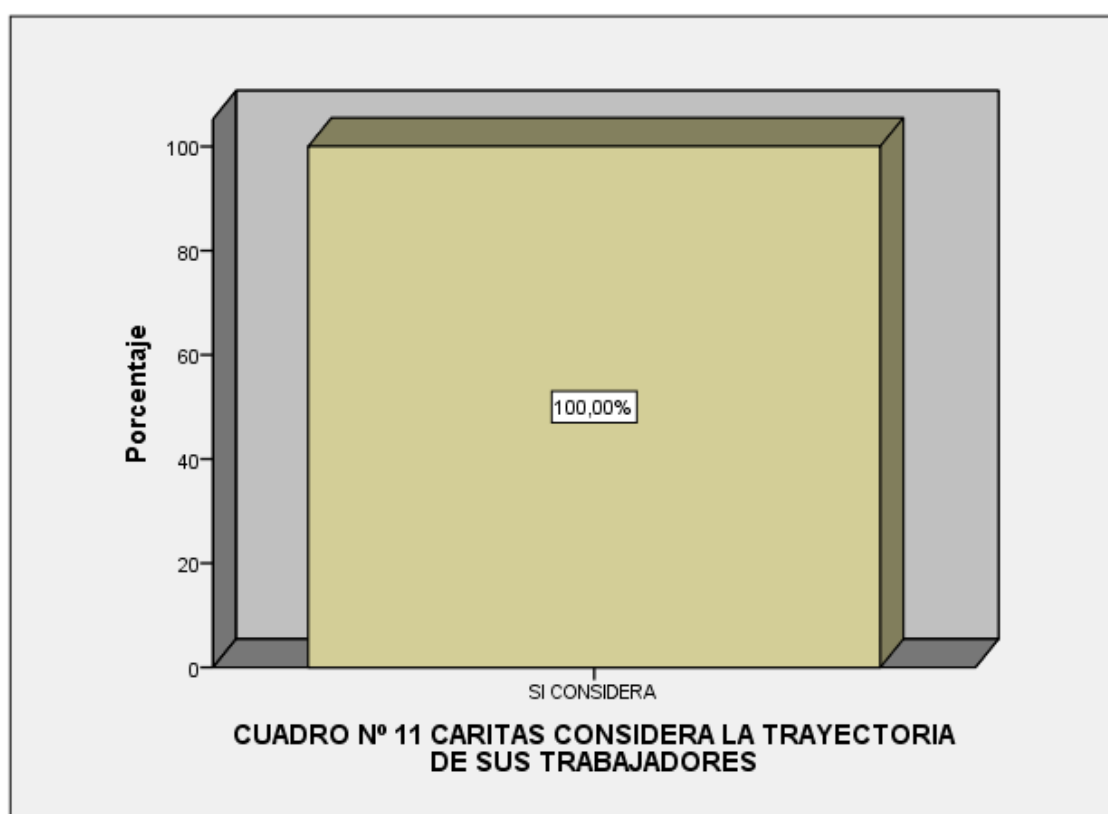
**CUADRO N° 11
CARITAS CONSIDERA LA TRAYECTORIA DE SUS TRABAJADORES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI CONSIDERA	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 11
CARITAS CONSIDERA LA TRAYECTORIA DE SUS TRABAJADORES**



En el siguiente cuadro y gráfico se puede observar la opinión de los trabajadores el Programa de Microfinanzas, respecto a si sienten que la institución motiva para poder mejorar su trayectoria profesional, al respecto se ha planteado tres categorías en el que se puede medir esta

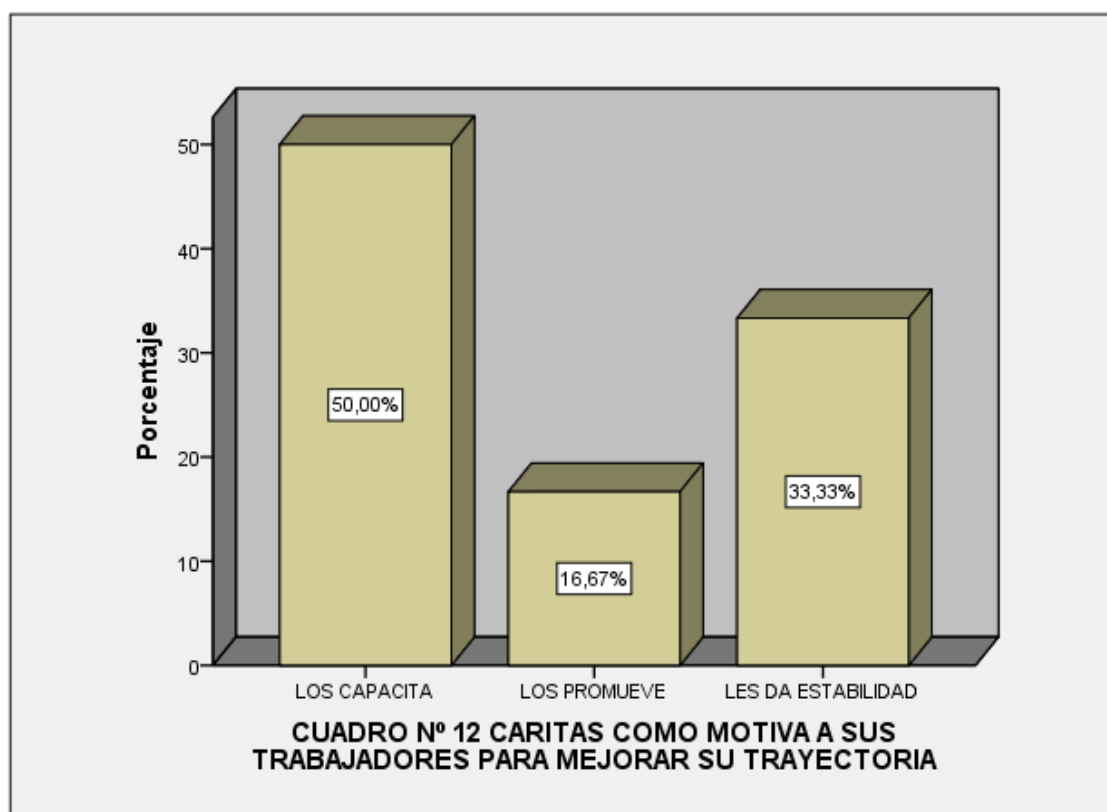
opinión. El 50% considera que la capacitación que le da la ONG los motiva para mejorar su trayectoria y competencias, el 16.7% sostiene que la promoción que hacen de los trabajadores los motiva para ese fin. El 33% considera que la estabilidad le permite tener la confianza de poder mejorar su trayectoria dada la seguridad laboral con la que cuentan.

**CUADRO Nº 12
CARITAS COMO MOTIVA A SUS TRABAJADORES PARA MEJORAR SU
TRAYECTORIA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	LOS CAPACITA	3	50.0	50.0
	LOS PROMUEVE	1	16.7	66.7
	LES DA ESTABILIDAD	2	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0

*Fuente: Encuestas realizadas
Elaboración: Propia*

**GRAFICO Nº 12
CARITAS COMO MOTIVA A SUS TRABAJADORES PARA MEJORAR SU
TRAYECTORIA**



F. Dimensión Organización de la Variable Dependiente

A continuación, describimos como la organización se adapta a las tareas que realiza el programa de Microfinanzas, para ellos hemos incluido indicadores como funciones, estructura, para los cuales hemos planteado una pregunta por cada una de ellas, con la finalidad de conocer la percepción de los trabajadores respecto a esta dimensión de la variable dependiente.

- Respecto a la Estructura

La estructura del programa cuenta con un coordinador, un asistente, y cuatro promotores y recuperadores de créditos. En ese sentido hemos consultado si consideran que la organización está en función a los programas de la ONG.

El 100% de los trabajadores consideran que efectivamente la organización de la ONG si está de acuerdo a los programas que se desarrollan como por ejemplo las microfinanzas, la proyección social como parte de la responsabilidad social externa.

Esta respuesta incluye también a los locadores de servicios, quienes han manifestado que reconocen su ubicación funcional en torno a la estructura del programa de Microfinanzas.

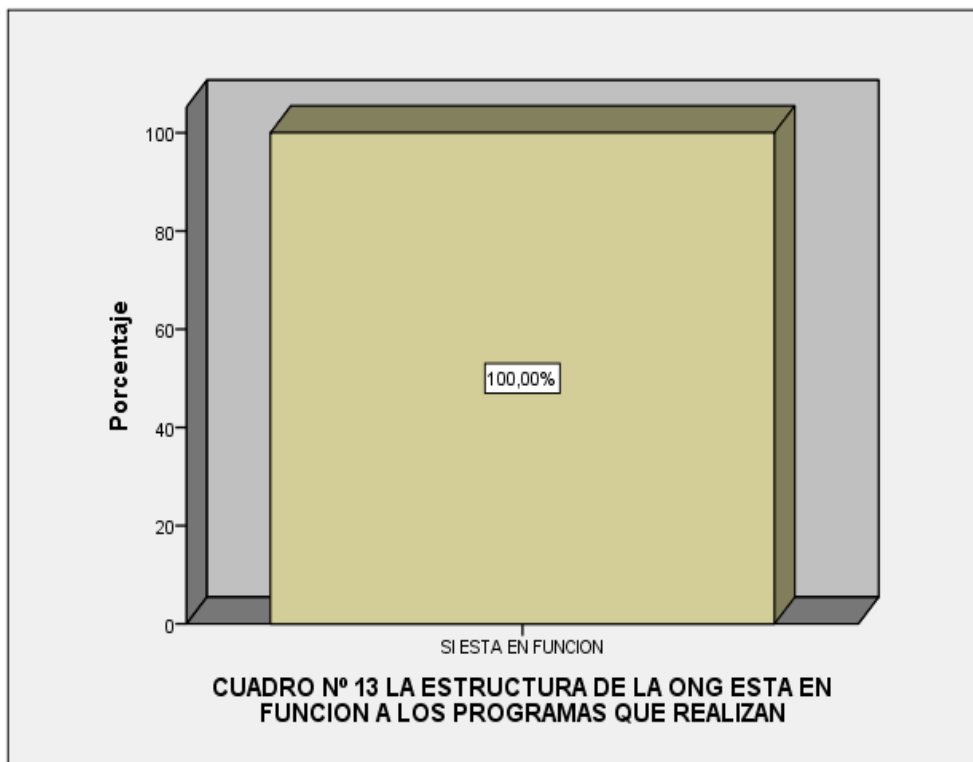
CUADRO N° 13 LA ESTRUCTURA DE LA ONG ESTA EN FUNCION A LOS PROGRAMAS QUE REALIZAN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI ESTA EN FUNCION	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO Nº 13
LA ESTRUCTURA DE LA ONG ESTA EN FUNCION A LOS PROGRAMAS QUE REALIZAN



- Respecto a las Funciones

En este indicador hemos consultado si los trabajadores han identificado si sus funciones están o no en los documentos de gestión. En este punto es importante precisar que el Programa cuenta con su reglamento de organización y funciones, el reglamento interno, su plan estratégico, entre otros.

El Secretario Ejecutivo y Coordinador del Programa han manifestado que al momento de iniciar el proyecto de créditos se compartió a todos los que iban a ser parte estos documentos de gestión. La finalidad es lograr que los trabajadores conozcan sus alcances al momento de empezar a laborar en el Programa de Microfinanzas. Los resultados que hemos obtenido son los siguientes:

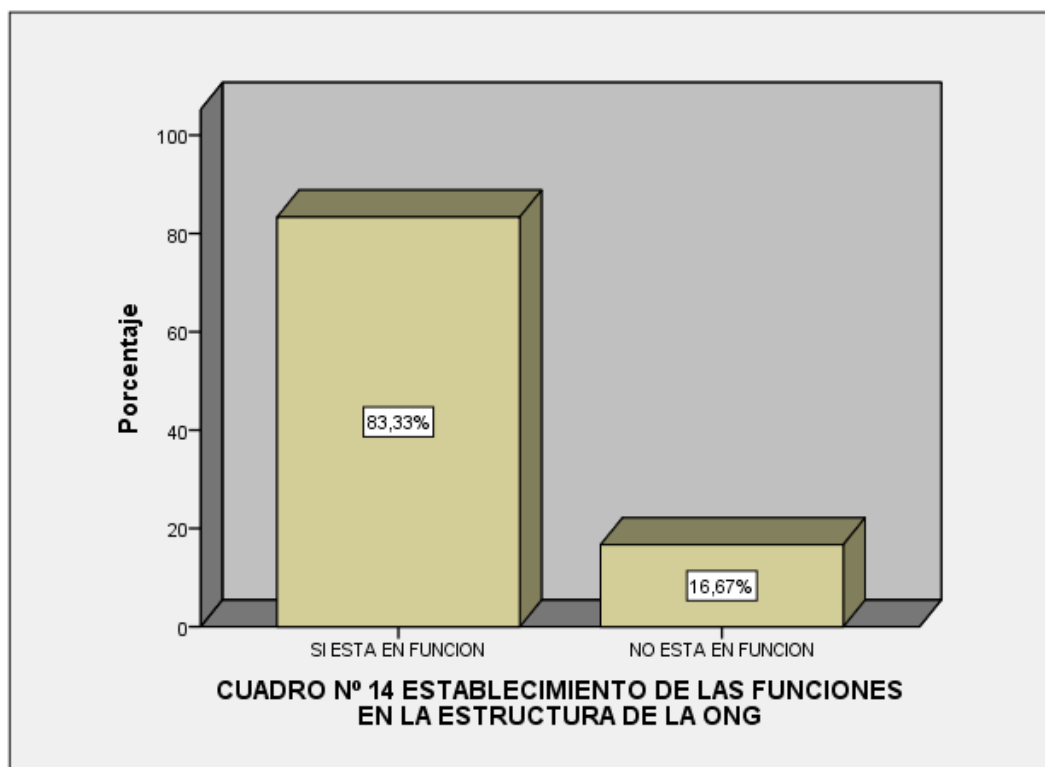
CUADRO N° 14 : ESTABLECIMIENTO DE LAS FUNCIONES EN LA ESTRUCTURA DE LA ONG

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI ESTA EN FUNCION	5	83.3	83.3	83.3
NO ESTA EN FUNCION	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 14
ESTABLECIMIENTO DE LAS FUNCIONES EN LA ESTRUCTURA DE LA ONG**



Cómo se puede observar el 83.3% reconoce que las funciones se encuentran en los documentos de gestión, y el 16.7% no afirma ello. al consultar verbalmente respecto al tema se ha precisado que efectivamente las tareas se realizan en torno a las funciones establecidas en los diferentes documentos de gestión. Y es a partir de ello que se diseñan estrategias de monitoreo y cumplimiento de metas de cada uno de los trabajadores del programa de microfinanzas. La experiencia que tienen ayuda a entender la importancia de estos documentos de gestión.

G. Dimensión Planificación de la Variable Dependiente

En esta dimensión analizamos los indicadores de la planificación en el programa de Créditos de la ONG Cáritas de Huánuco. Estos son los objetivos y los recursos. Para cada uno de ellos hemos planteado preguntas a los trabajadores del programa, cuyos resultados se plantean en los siguientes ítems.

- Respecto a los Objetivos

Hemos consultado a los trabajadores si ellos han sido testigos de que los objetivos están en los documentos de planificación. Al respecto debemos precisar que ellos al ser un grupo pequeño también participaron en la formulación de ese documento, a través de un taller desarrollado la segunda semana de marzo. Ver resultados siguientes.

El 83% de ellos considera que los objetivos si están establecidos en los documentos de gestión, y estos son realizables, dado que cuentan con la viabilidad cuantitativa para poder desarrollarlo en el corto, mediano y largo plazo. El soporte de la iglesia es fundamental en este aspecto.

El 17% que considera que no están los objetivos es el locador que ingreso a la institución las últimas semanas, no siendo parte del proceso de planificación que tiene el programa. Este resultado negativo no determina la atención que pone el programa a tener objetivos claros.

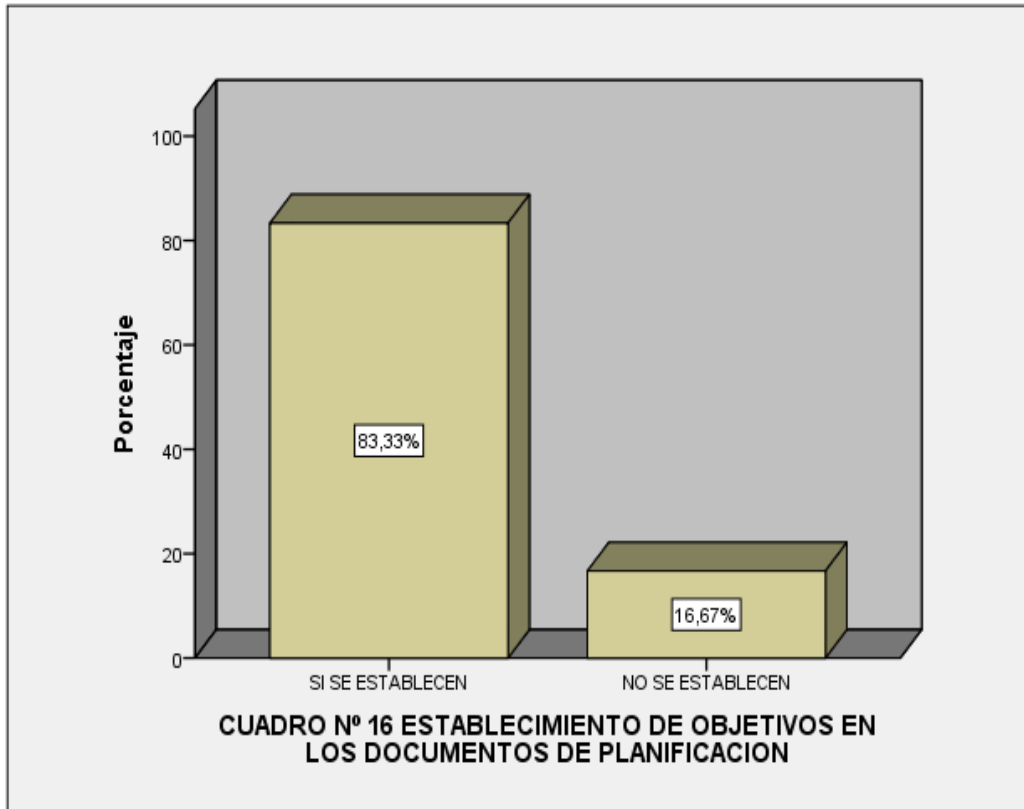
CUADRO Nº 15: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI SE ESTABLECEN	5	83.3	83.3	83.3
Válido NO SE ESTABLECEN	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO Nº 15
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACION



- Respecto a los Recursos

En esta sección hemos consultado a los trabajadores si ellos cuentan con los recursos para desarrollar sus proyectos, o tareas en general. En la tabla siguiente se muestra los resultados.

El 100% de trabajadores considera que si cuentan con los recursos para el desarrollo de sus tareas. Nunca ninguno de ellos ha tenido dificultad respecto a recursos monetarios logísticos, entre otros que requiere el trabajo.

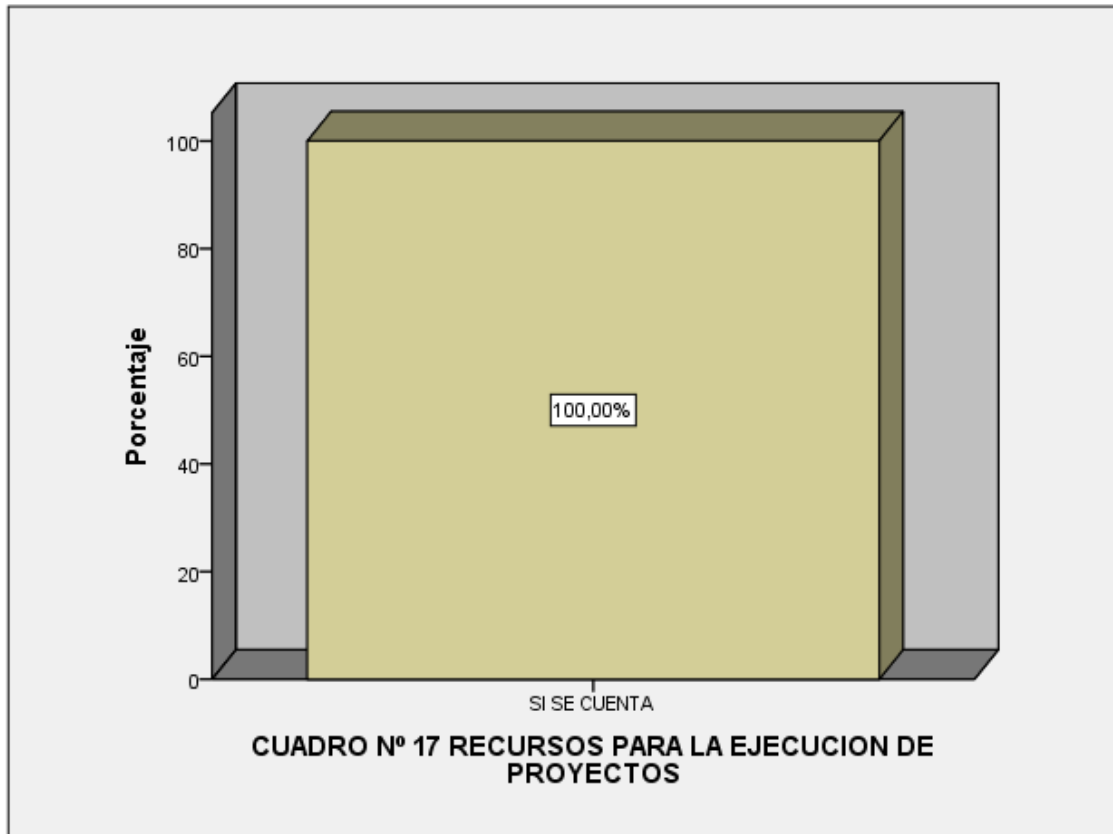
CUADRO Nº 16
RECURSOS PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI SE CUENTA	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO Nº 16
RECURSOS PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS**



H. Dimensión Dirección de la Variable Dependiente

En esta dimensión analizamos tres aspectos fundamentales el liderazgo, la comunicación, y el trabajo en equipo. Para cada una de ellas hemos destacado preguntas que nos ayudan a medir cada una de estas dimensiones.

Lo que esperamos lograr con este análisis es describir como los trabajadores asimilan estos aspectos de la gestión administrativa con miras a tener un rendimiento adecuado.

- Liderazgo

Hemos considerado tres categorías, el liderazgo autocrático, democrático, comunicativo. Las respuestas que hemos podido obtener de esta interrogante es que el 100% de los trabajadores consideran que el

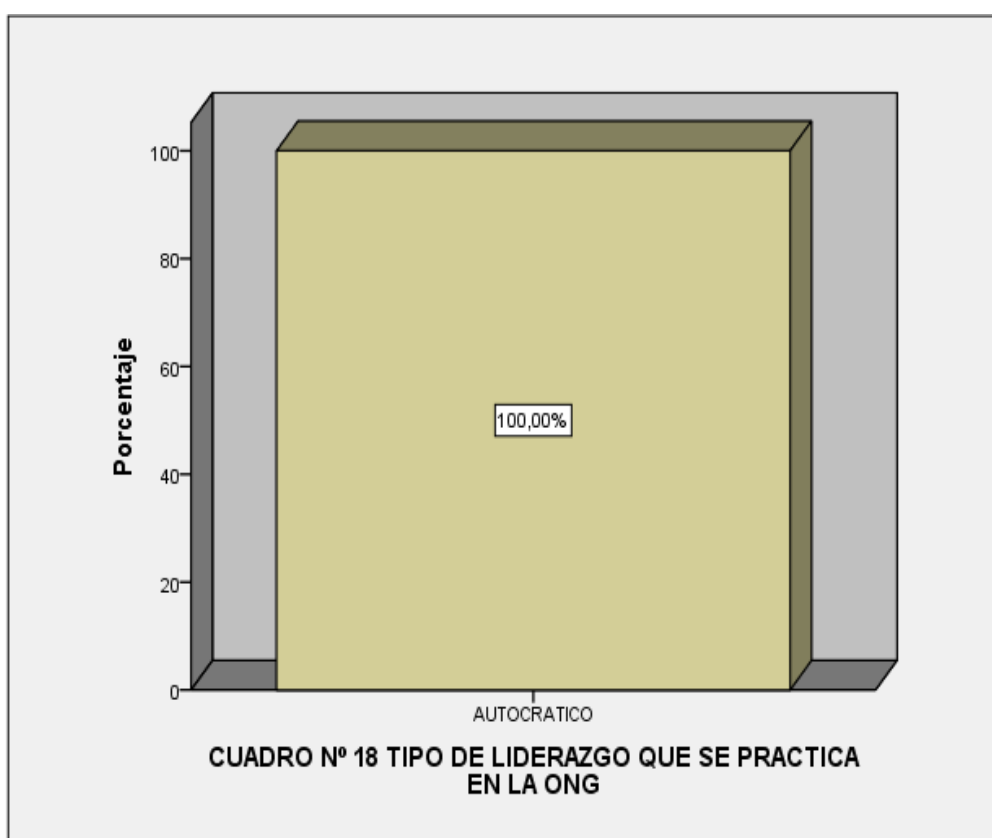
liderazgo es autocrático, en el sentido que las decisiones se centran en el secretario ejecutivo y el coordinador del programa de Microfinanzas. Si bien es cierto hay participación de los trabajadores en las decisiones, pero estos no llegan a ser determinantes al momento de ejecutarlas, es por ello que consideran esta respuesta.

**CUADRO Nº 17:
TIPO DE LIDERAZGO QUE SE PRACTICA EN LA ONG**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido AUTOCRÁTICO	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas
Elaboración: Propia

**GRÁFICO Nº 17
TIPO DE LIDERAZGO QUE SE PRACTICA EN LA ONG**



- Comunicación

La comunicación es importante para el programa de Microfinanzas de la ONG, el tipo que usa es el formal, y esto está sustentado en la respuesta de los trabajadores quienes han manifestado el 100% que este tipo de comunicación prima para poder monitorear, o escuchar algún tipo de demanda entre trabajadores y la parte directriz. Ver Cuadro y Gráfico siguiente.

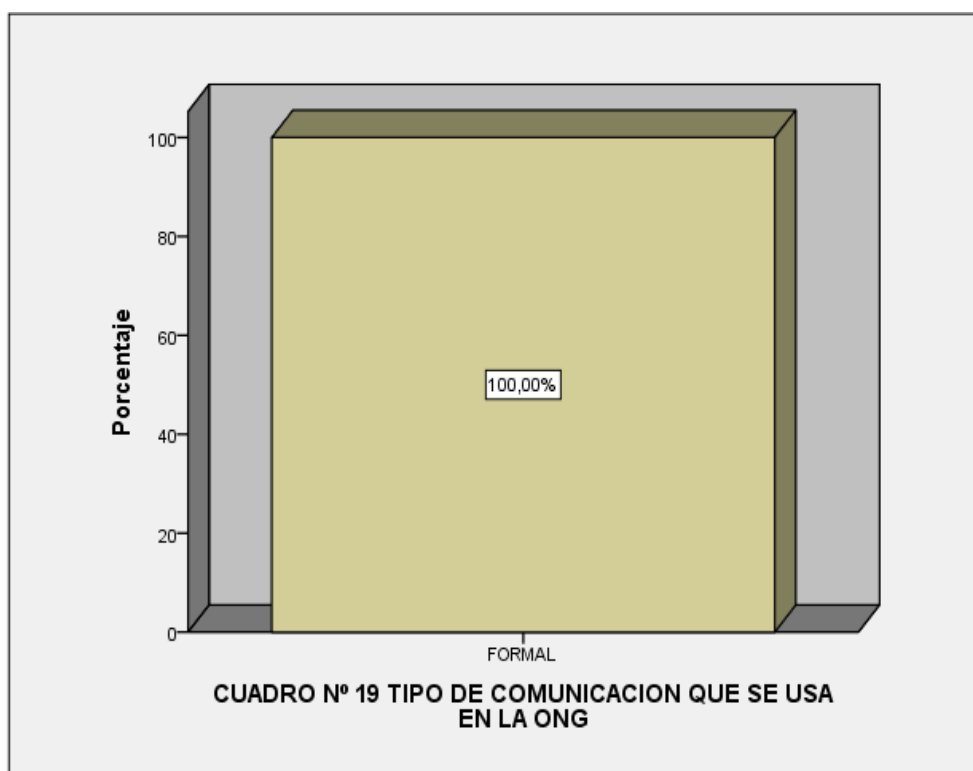
CUADRO Nº 18 TIPO DE COMUNICACION QUE SE USA EN LA ONG

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido FORMAL	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO Nº.18
TIPO DE COMUNICACION QUE SE USA EN LA ONG**



- Trabajo en Equipo

Este indicador también es importante para ver cómo es la dirección en el Programa de Microfinanzas. Hemos consultado si en este programa se

desarrollan equipos de trabajo para cumplir algunos trabajos específicos requeridos por la ONG. Como por ejemplo llevar apoyo social a familias de extrema pobreza.

Los resultados nos manifiestan que el 83% de los trabajadores si se forman equipos de trabajo, y el 17% que es una sola persona sostiene que no, y esta respuesta está asociada con un locador de servicio que es nuevo en el programa. Ver cuadro y gráfico siguiente.

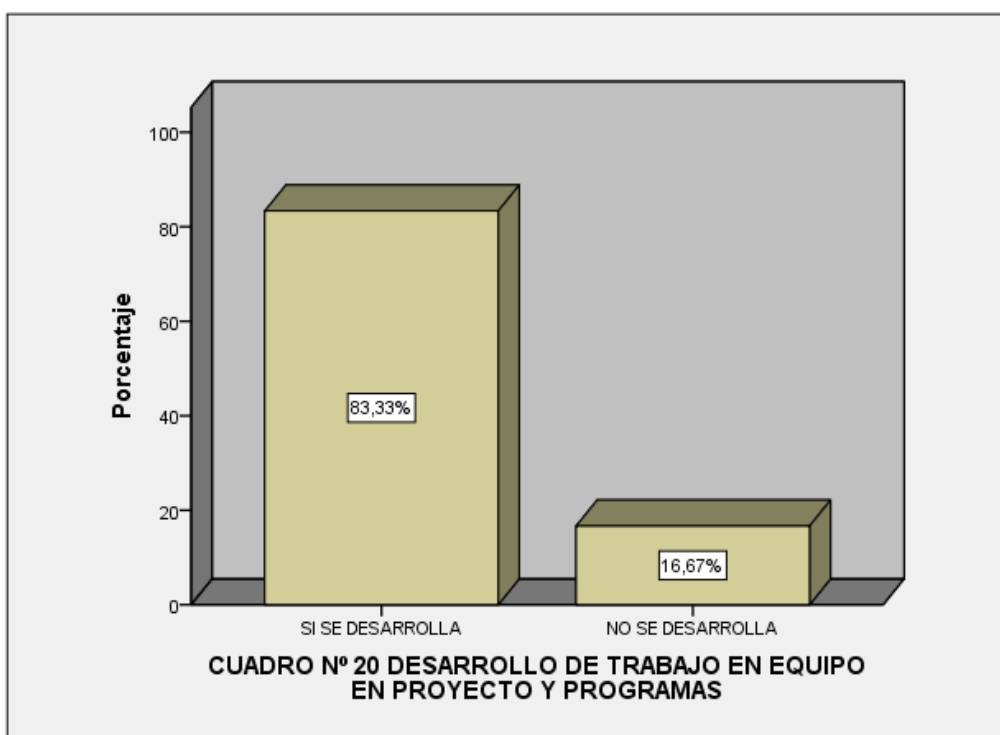
CUADRO Nº.19 DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO EN PROYECTO Y PROGRAMAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI SE DESARROLLA	5	83.3	83.3	83.3
NO SE DESARROLLA	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO Nº.19
DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO EN PROYECTO Y PROGRAMAS**



I. Dimensión Control de la Variable Dependiente

A continuación, se presentan el análisis de los indicadores de la variable control, que nos permite describir como este se relaciona con la responsabilidad social interna, en el programa de microfinanzas de la ONG Caritas. Las dimensiones consideradas son el monitoreo, y seguimiento.

- Monitoreo

Se ha planteado la pregunta si los trabajadores perciben que se monitoreo los trabajos que ellos realizan. Al respecto los resultados nos muestran que el 83% percibe que, si se hace monitoreo, y el 17% que no.

Vale mencionar que esta labor en el Programa lo hacen los ejecutivos de la misma ONG que no pertenecen al programa de Microfinanzas, analizando las colocaciones de cada uno de los promotores. Esto ha sido percibido por los trabajadores dado que se han encontrado en oportunidades en el que se colocaban los créditos.

Esta tarea de la ONG es importante porque motiva a los trabajadores cumplir con las metas que se les establece. Todos los trabajadores del programa coinciden que es importante este monitoreo.

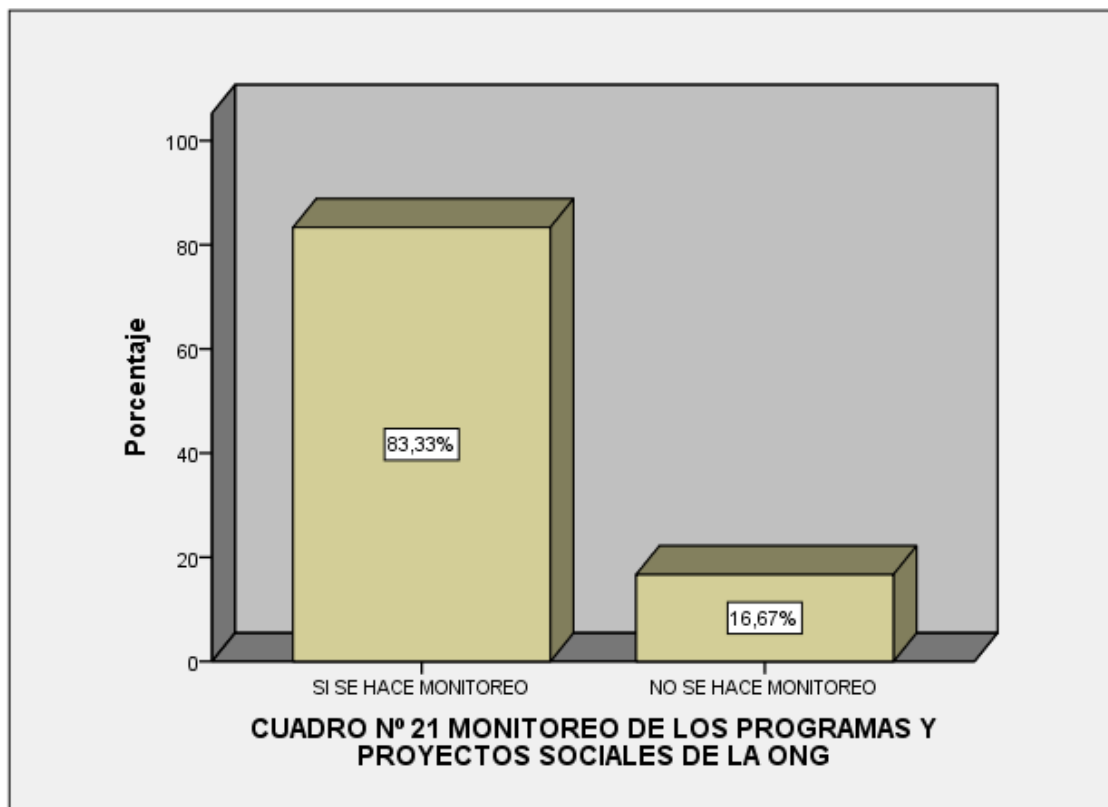
CUADRO N°.20 MONITOREO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES DE LA ONG

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI SE HACE MONITOREO	5	83.3	83.3	83.3
Válido NO SE HACE MONITOREO	1	16.7	16.7	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO Nº.20
MONITOREO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES DE LA ONG



- Seguimiento

Finalmente, otro aspecto fundamental relacionado con el indicador anterior es el seguimiento. Los ejecutivos de la ONG. Desarrollan esta tarea.

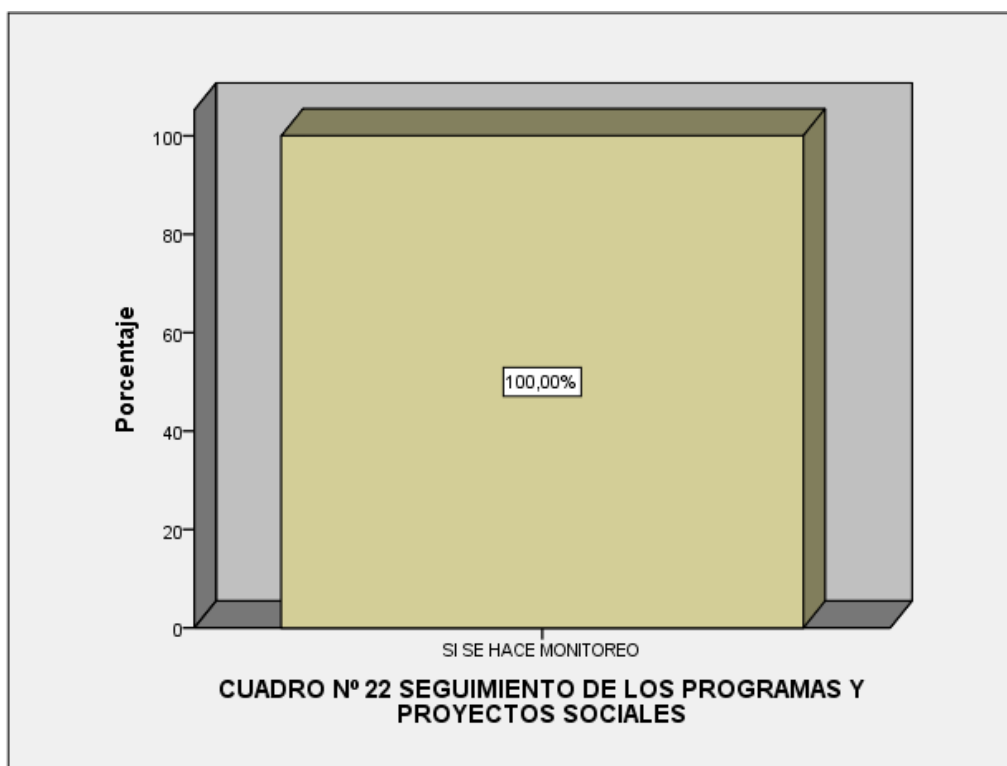
Y esto es percibido por el 100% de los trabajadores del programa de Microfinanzas de la ONG Caritas.

CUADRO Nº.21
SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI SE HACE SEGUIMIENTO	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas realizadas
Elaboración: Propia

**CUADRO Nº.21
SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES**



**4.1.1. Resumen de Entrevista al Secretario Ejecutivo de la ONG
CARITAS DIOCESANA - CPCC Edward Carrasco**

La entrevista fue desarrollada el 12 de agosto en las instalaciones de la ONG. Los Resultados y Análisis se plantean a continuación.

¿Cuenta El Programa de Microfinanzas con una estructura organizacional?

El Programa es una iniciativa de los mismos trabajadores que fue desarrollada en oportunidad y necesidad que tienen los clientes para apalancar sus compromisos con deuda flexible. La ONG ha diseñado una estructura que cuenta con un coordinador de proyecto un asistente, y tres promotores que también hacen las veces de recuperación.

¿Cuál fue la finalidad de crear el programa de microfinanzas?

Una de las finalidades fue diseñar un proyecto para poder alcanzar a los negocios ubicados en zonas vulnerables, para que estos puedan apalancarse. Así mismo, es necesario crear oportunidades para que nuestros colaboradores encuentren estabilidad con la ONG. Tarea que venimos logrando hasta la fecha.

¿Considera que el Programa de Microfinanzas cumple con la Responsabilidad social interna?

Efectivamente son los trabajadores del programa los que cuentan con un ambiente adecuado para el desarrollo de sus tareas. La ONG les ofrece la posibilidad de generar estabilidad, a través del pago adecuado, y la promoción producto de haber cumplido las metas. Uno de los principales aspectos es considerar que los trabajadores deben estar motivados. Siendo la iglesia quienes nos patrocinan, hemos podido entender que es la persona el principal elemento para cumplir las metas y objetivos propuestos en el proyecto.

¿Cuál es la expectativa que tienen respecto al Programa de Microfinanzas?

La ONG, no ve el programa como un proyecto eventual, por el contrario tiene la finalidad de que este se convierta como inicialmente fue Caritas Microfinanzas, para luego ser Solidaridad, y hay pertenecer a Caja los Andes. Hay rentabilidad en el proyecto, por ello estamos motivados continuar con esta tarea que genera muchas oportunidades no solo a los trabajadores, sino a los clientes quienes son nuestros principales beneficiarios. Ya contamos con

doce años en el mercado y operamos con todas las formalidades del caso.

¿Debe el Programa de Microfinanzas implementar sistemas de responsabilidad social interna estandarizada para sus trabajadores?

Por supuesto, estamos en esa tarea. Hemos comprendido que la responsabilidad social interna significa dotarles a nuestros trabajadores de un programa cuya planificación sea optima sea la adecuada, sea sostenida, y tenga objetivos que son claros. De igual forma los proyectos deben contar con los recursos necesarios para su ejecución. Los beneficios con los que cuentan hoy los trabajadores están en función a las leyes laborales, este será un principio para no lindar con la informalidad. Así mismo, buscaremos ampliar nuestro rol de responsabilidad con estándares ISO si así lo requiere.

4.2. Contrastación de Hipótesis

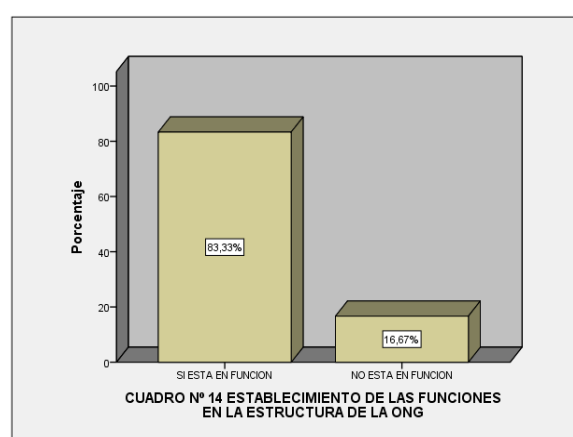
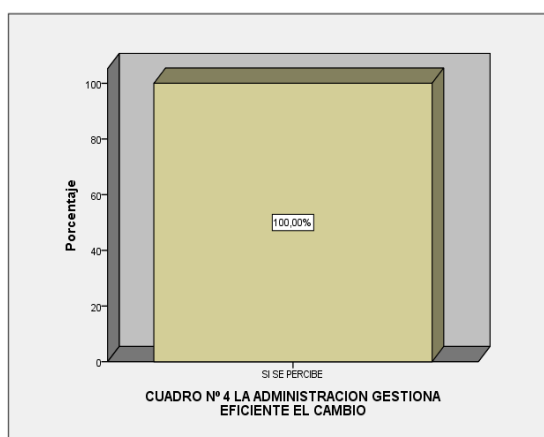
La hipótesis general planteada es “La Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa de programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017” al respecto los cuadros descritos especifican la relación directa que hay entre ambas variables, es decir a medida que la Responsabilidad Social Interna es mayor, mejor es el desempeño de la gestión administrativa en el programa de Microfinanzas de la ONG Caritas DIOCESANA. Para corroborar esta afirmación procedemos a explicar descriptivamente la contrastación de cada una de las dimensiones de la variable independiente con la dependiente.

La técnica que vamos usar para la contrastación según el tipo de investigación es describir la relación de las variables a partir de las propiedades de sus componentes (indicadores). En la parte de análisis de los ítem´s hemos explicado las razones de las respuestas de los trabajadores, en la sección siguiente empezamos a determinar sus relaciones para poder llegar a una inferencia científica respecto a lo que buscamos relacionar.

4.2.1. Relación entre la Dimensión Organizativa de la Responsabilidad Social Interna y la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG Caritas.

La Hipótesis Planteada es:

“La Dimensión Organizativa de la Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa de programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017”

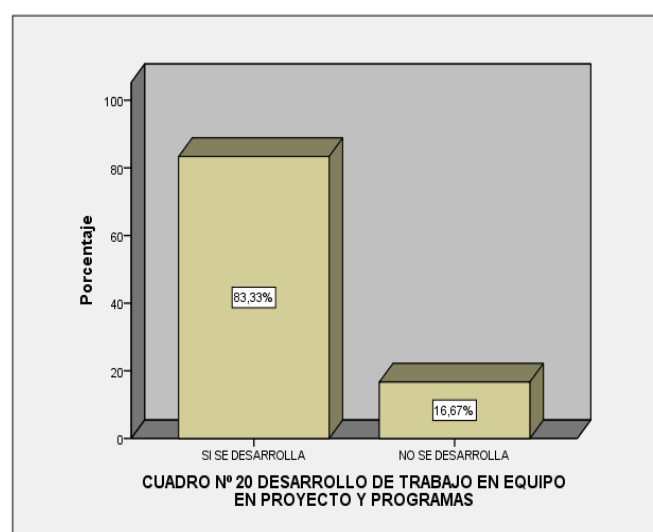
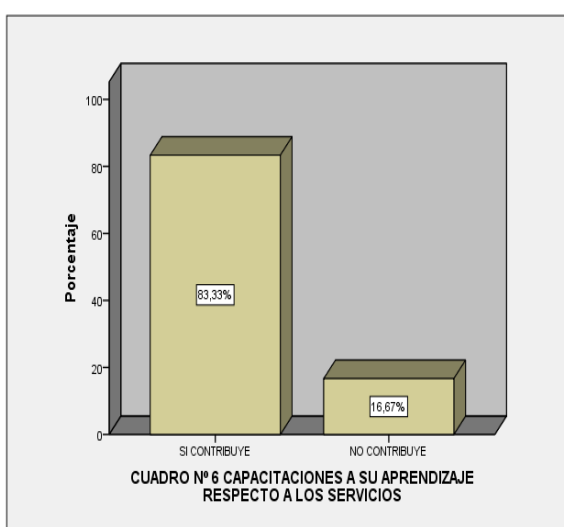


Para contrastar esta hipótesis estamos correlacionando un indicador de la dimensión organizativa que es gestión del cambio, y uno de la variable dependiente que son funciones de la dimensión organizacional de la gestión administrativa. Como podemos observar el 100% de trabajadores sostiene que el programa gestiona eficientemente el cambio, y por otro lado el 83% manifiesta que las funciones están establecidas en el documento de gestión. De esta forma podemos observar que los trabajadores consideran que la dimensión organizativa motiva a entender que los comportamientos están en función a las obligaciones establecidas en los documentos de gestión. Por lo que inferimos, que hay una estrecha relación entre ambas variables. La organización en el Programa de Créditos es fundamental porque permite tener clara las funciones de cada trabajador y como estos pueden adaptarse a circunstancias diversas.

4.2.2. Relación entre la Dimensión de las Personas de la Responsabilidad Social Interna y la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG Caritas.

La Hipótesis Planteada es:

“La Dimensión de las Personas de la Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa de programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017”

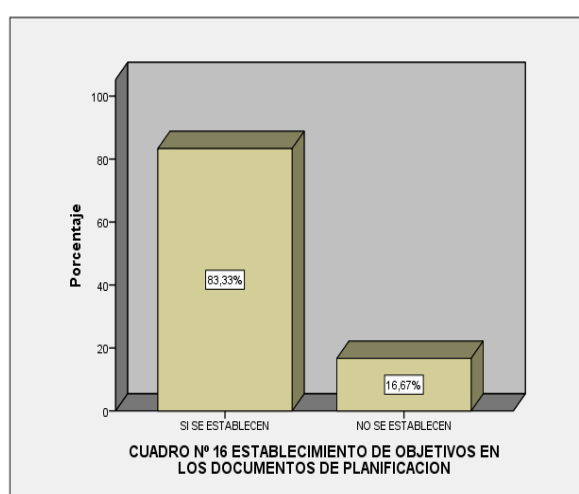
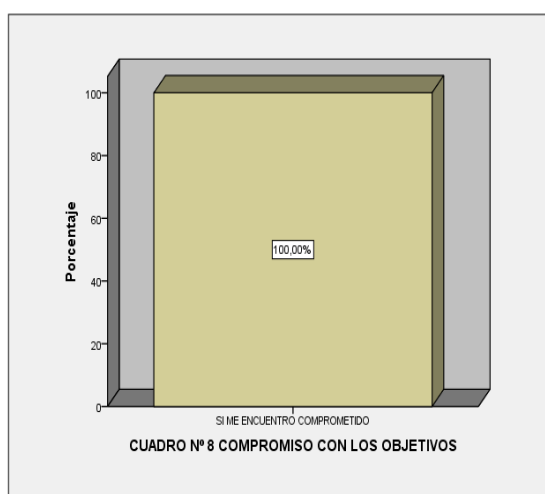


Para contrastar esta hipótesis hemos obtenido dos gráficos que nos permiten relacionar la dimensión de personas con la de dirección de la variable dependiente. Como podemos observar El Programa de Microfinanzas capacita a los trabajadores, de esta forma busca garantizar que ellos entiendan que el trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de las metas asignadas. Hay una relación directa entre esta dimensión con la variable independiente. Como parte de la responsabilidad social interna que tiene a ONG, los trabajadores responde a la gestión administrativa desarrollando equipos de trabajo de forma continua.

4.2.3. Relación entre la Dimensión de las Relaciones de la Responsabilidad Social Interna y la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG Caritas.

La Hipótesis Planteada es:

“La Dimensión de las Relaciones de la Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa de programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017”

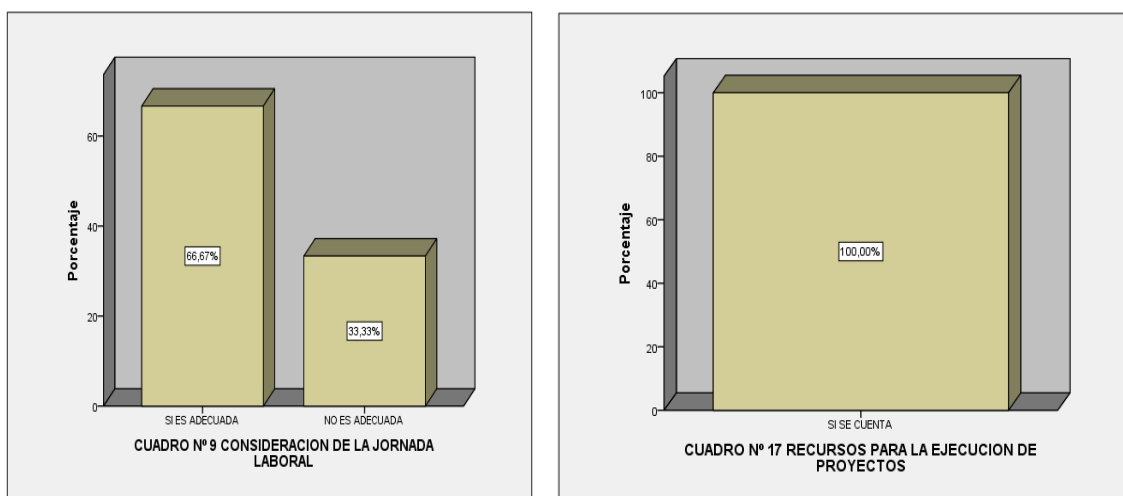


Para contrastar esta hipótesis hemos obtenido dos gráficos de las diferentes variables, el primero de ellos muestra que el 100% de los trabajadores están comprometidos con los objetivos del programa de Microfinanzas, lo que demuestra que es posible sostenerlos en los principales documentos de planificación en la variable de gestión administrativa. podemos observar la relación directa que existe entre ambas variables, a medida que sea más el compromiso (relaciones), mayor es el entendimiento de objetivos en la gestión administrativa del programa de microfinanzas de la ONG Caritas diocesana. De esta forma estamos validando nuestra tercera hipótesis con la descripción de gráficos propios de cada variable.

4.2.4. Relación entre la Dimensión Ambiental de la Responsabilidad Social Interna y la Gestión Administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG Caritas.

La hipótesis planteada es:

“La Dimensión Ambiental de la Responsabilidad Social Interna se relaciona de manera directa con la Gestión Administrativa de programa de Microfinanzas de la ONG CARITAS DIOCESANA de Huánuco 2017”



En esta sección podemos observar dos dimensiones que se interrelacionan entre sí. El primero de ellos es la jornada laboral, siendo los trabajadores que consideran que es la adecuada para desarrollar los trabajos en el programa de Microfinanzas en la ONG Caritas. Podemos precisar que es la jornada laboral un recurso para el cumplimiento de obligaciones en la ONG, por lo que el 100% de trabajadores considera que es importante para la gestión administrativa. En este contexto afirmamos que mientras sea óptima la jornada laboral, se garantiza una adecuada ejecución de los compromisos, por lo que ello describe la relación directa que hay entre ambas variables. Quedando demostrada esta hipótesis.

CAPITULO V DISCUSION DE RESULTADOS

5. DISCUSION DE RESULTADOS

5.1. Respecto a la Variable Independiente

Con los Antecedentes de Investigación

Una de las finalidades de la investigación fue corroborar la utilidad de la teoría en este contexto, tal como ha sido demostrado por investigadores locales, nacionales e internacionales. (ASTABURUAGA POBLETE PAOLA - KALTWASSER BELLO FELIPE, 2012), en su tesis presentada a la universidad de Chile, sostiene que Responsabilidad Social no solo es pensar en el entorno externo, sino también, en aspectos internos que son fundamentales para poder lograr un desempeño adecuado. (LUIS FELIPE ALDUNATE LEVRINI - FRANCISCO PEIRANO VASQUEZ, 2008) en su texto de Responsabilidad Interna presenta información correspondiente a los alcances que este tema debe tener. Más aún expone propuestas y normas que deben ser consideradas para regular y controlar el correcto accionar de las empresas con sus trabajadores; una de las tesis nacionales específicas presentadas a la Universidad san Martín de Porras por (SALINAS, 2014) considera en sus resultados que las empresas pueden trascender a si misma produciendo servicios que cumplan las condiciones laborales correctas.

Con el marco Teorico

De igual forma (CANEDA, 2004), en su libro de Responsabilidad Social Interna sostiene que es fundamental que los trabajadores entiendan que existen diversas normas de referencia que pueden servir de guía en materia de recursos humanos, como por ejemplo el Libro Verde de la

Unión Europea en su apartado 2.1. sostiene que la Responsabilidad Social Interna abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con aumento de la competitividad.

Con los Hallazgos de la investigación

En este contexto la tesis ha demostrado a través de sus cuadros N°03, al 12, que más del 80% de los trabajadores del Programa de Microfinanzas de la ONG entienden y perciben este aspecto, lo que les motiva a tener un mejor desempeño frente a las políticas que define la gestión administrativa para el cumplimiento de metas. Por lo tanto, podemos inferir, que este trabajo ayuda a corroborar la relación teoría – realidad, validando su alcance en empresas cuyo esfuerzo busca conseguir un mejor desempeño en sus trabajadores.

5.2. Respecto a la Variable Dependiente

Con el Marco teórico

De igual forma (STEPHEN, 2009), en su libro fundamentos de la Administración sostiene que la gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá éxito. Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años, la administración en las empresas vaya madurando encontrando su propia identidad.

Con los Hallazgos Obtenidos en la Investigación

En ese sentido, la información obtenida desde los cuadros 14 hasta el 21, podemos observar que las gestiones Administrativas de la ONG tienen un componente fundamental, y es el de contar con trabajadores

que sienta el compromiso con el programa a partir del gozo de los beneficios. En opinión del tesista, la investigación confirma la existencia de la relación teórica y práctica entre las responsabilidades sociales internas y la gestión administrativa, dado que el primero de ellos permite a los ejecutivos el adecuado desarrollo de su trabajo, con mecanismos de Organización, planificación, dirección y control. Este aspecto, en la tesis es descrita para poder entender que el alcance de la teoría sometida a evaluaciones en un entorno muestra resultados positivos, con relaciones directas que explican lo que sostenemos líneas arriba. La tesis cumple con los postulados que motivaron su formulación, y se constituye hoy en un mecanismo para servir como base para poder extender estos conocimientos a otras circunscripciones que no necesariamente han sido estudiadas por autores nacionales e internacionales.

CONCLUSIONES

- ✚ Los Gráficos N°04, N°14 demuestran la relación directa que existe entre la dimensión organizativa de la responsabilidad social interna y la gestión administrativa del Programa de Microfinanzas de la ONG Caritas diocesana Huánuco 2017. Esto sustentando en una estructura que es adecuada para el cumplimiento de tareas que posee la ONG. Estos hallazgos permiten validar la información que la teoría expone. La ONG, sustenta como pilar fundamental la estructura para poder identificar con claridad la responsabilidad interna que tiene con sus trabajadores.
- ✚ Los gráficos N°6, N°20 demuestran la relación directa que existe entre la dimensión de personas de la responsabilidad social interna y la gestión administrativa del programa de Microfinanzas de la ONG Caritas Diocesana Huánuco 2017. El compromiso de los trabajadores es componente fundamental para programar adecuadamente los objetivos. Y esto es corroborado con los estudios y la información teórica correspondiente a las características de las personas que intervienen en la ONG.
- ✚ Los Gráficos N°08, N°16 muestran la relación directa que existe entre la dimensión de las relaciones de la responsabilidad social interna y la gestión administrativa del programa de Microfinanzas de la ONG Caritas Diocesana Huánuco 017. La participación permite que se desarrollen trabajo en equipo. Esto esta expuesto en los textos, por lo que se valida la información teórica con los hallazgos de la investigación.
- ✚ Los Gráficos N°09, N°17 muestran la relación directa que existe ente la dimensión ambiental de la responsabilidad social interna y la gestión

administrativa del programa de Microfinanzas de la ONG Caritas Diocesana Huánuco 2017. La jornada laboral, es uno de los indicadores que demuestra que se cuenta con los recursos necesarios para poder cumplir con las tareas asignadas en el Programa de Créditos. Es un tema que los textos proponen deben ser incorporados para la administración interna en las empresas. Aspectos que es entendido por la ONG.

RECOMENDACIONES

- ✚ Respecto a la organización sería importante que el Programa de Microfinanzas formule sus documentos de gestión independientemente de la estructura de la ONG, de esta forma puede desarrollar sus propias expectativas con funciones que amplíen la cobertura de sus servicios en la ciudad de Huánuco.
- ✚ Establecer una Escuela de promotores y analistas de crédito que permita la formación constante de jóvenes, tomando en cuenta las políticas del Programa, de esta forma se garantizara tener personal adecuado cada vez que haya convocatorias.
- ✚ Fomentar la participación de los trabajadores fomentando y/o motivando su labor con reconocimientos individuales y en equipo. Esta labor debe ser hecha por los ejecutivos de la ONG Caritas.
- ✚ Fomentar un adecuado ambiente de trabajo a través de jornadas de integración, y compromiso entre trabajadores. Ello puede ser organizando jornadas laborales, reuniones permanentes, entre otros.
- ✚ Promocionar productos y/o servicios del Programa de Microfinanzas para tener un mayor alcance en la cobertura de sus servicios, en el ámbito de la localidad de Huánuco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ ASTABURUAGA POBLETE PAOLA - KALTWASSER BELLO FELIPE. (2012). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y MARKETING SUSTENTABLE: ANÁLISIS CUALITATIVO A NIVEL DE EMPRESAS DE CHILE*. SANTIAGO: UNIVERSIDAD DE CHILE.
- ✚ CANEDA, M. C. (2004). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA: LA NUEVA FRONTERA DE LOS RECURSOS HUMANOS*. MADRID - ESPAÑA: ESIC.
- ✚ CAROLINA ESTHER GOMEZ JOFRE - NANCY LORENA LOYOLA ARROYO. (2004). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MATERIA DE RELACIONES LABORALES*. SANTIAGO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE.
- ✚ CURTO GRAU, M. (2012). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA DE LAS EMPRESAS*. NAVARRA ESPAÑA: IESE BUSINESS SCHOOL.
- ✚ DIOCESANA, C. (21 DE MARZO DE 2012). *ACERCA DE CARITAS*. OBTENIDO DE CARITAS DEL PERU: [HTTP://WWW.CARITAS.ORG.PE/AC_QS_PRINCIPIOS_GUIA.HTML](http://www.caritas.org.pe/ac_qs_principios_guia.html)
- ✚ EUROPEA, U. (2002). *LIBRO VERDE*. BARCELONA: UE.
- ✚ FELDMAN, P. S. (2009). *LA INFLUENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES PERUANO*. LIMA - PERU: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU.
- ✚ GARCIA, F. N. (2011). *RESPONSABILIDAD SOCIAL: TEORIA Y PRACTICA*. MADRID - ESPAÑA: ESIC.
- ✚ GILLI, J. J. (2011). *ETICA Y EMPRESA: VALORES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA GESTION*. BUENOS AIRES - ARGENTINA: GRANICA.
- ✚ HERNANDEZ, M. I. (21 DE ENERO DE 2012). *RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA A A LA Z*. OBTENIDO DE EUMED.NET: [HTTP://WWW.EUMED.NET/LIBROS-GRATIS/2013B/1349/GLOSARIO.HTML](http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1349/glosario.html)
- ✚ HERRERA, H. M. (2011). *RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ETICA*. BOGOTA COLOMBIA: ECOE EDICIONES.
- ✚ LUIS FELIPE ALDUNATE LEVRINI - FRANCISCO PEIRANO VASQUEZ. (2008). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILE: ENFOQUE INTERNO*. SANTIAGO: FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIO - UNIVERSIDAD DE CHILE .
- ✚ PERUANO, C. E. (2 DE FEBRERO DE 2009). *CARITAS DEL PERU*. OBTENIDO DE QUIENES SOMOS - HISTORIA INSTITUCIONAL: [HTTP://WWW.CARITAS.ORG.PE/AC_HISTORIA_INSTITUCIONAL.HTML](http://www.caritas.org.pe/ac_historia_institucional.html)
- ✚ ROBERTO, H. S. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. MEXICO: MACGRAWHILL.

- ✚ SALINAS, L. R. (2014). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL FRENTE A LA COLECTIVIDAD LABORAL EN EL PERU*. LIMA - PERU: UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRAS.
- ✚ STEPHEN, R. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION CONCEPTOS SENCIALES Y APLICACIONES*. MEXICO: PRENTICE HALL.
- ✚ TOMAS G. PERDIGUERO - ANDRES GARCIA. (2005). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL D ELAS EMPRESAS Y LOS NUEVOS DESAFIOS DE LA GESTION EMPRESARIAL*. VALENCIA: PUV.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA