



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA**



**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL MUNICIPAL HACIA SUS EMPLEADOS,
CASO: EMPLEADOS PUBLICOS ALCALDIA DEL MUNICIPIO MANUEL
ATANASIO GIRARDOT.**

Autor:

Lcdo. Rafael A. López B. C.I 9.669.991

Trabajo de Grado presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia.

Bárbula, Julio 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACION

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL MUNICIPAL HACIA SUS EMPLEADOS,
CASO: EMPLEADOS PUBLICOS ALCALDIA DEL MUNICIPIO MANUEL
ATANASIO GIRARDOT.**

TUTOR: Dra. Ligia Soto

**ACEPTADO EN LA NIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA**

Por: Dra. Ligia Soto

C.I.: V-3.184.570

Bárbula, Abril 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO 
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Universidad de Carabobo

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**"LA RESPONSABILIDAD SOCIAL MUNICIPAL HACIA SUS EMPLEADOS
 CASO: EMPLEADOS PÚBLICOS ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MANUEL ATANASIO
 GIRARDOT"**

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
 MENCIÓN GERENCIA por el(la) aspirante:

LOPEZ B., RAFAEL A.
C.I.: 9.669.991

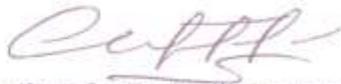
Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. SOTO, LIGIA, titular de la cédula de identidad N°. 3.184.570

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

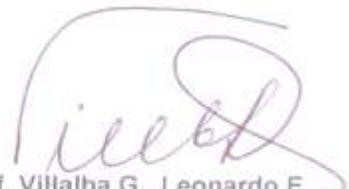
aprobado

En Bárbula, a los 03 días del mes de Noviembre de 2015


 Prof. Flores P., Maria A.
 C.I.: 4.454.527
 Fecha: 03-11-2015


 Prof. Martinez D., Evelyn (PRESIDENTE)
 C.I.: 3.921.044
 Fecha: 03/11/2015




 Prof. Villalba G., Leonardo E.
 C.I.: 7.042.292
 Fecha: 03-11-2015

DEDICATORIA

Dedico estas cortas líneas a mi esposa Edith Sánchez por su apoyo constante en cada momento de esta maestría, mis hijos Ricardo y Sebastián López Sánchez por aguardar tantas horas de mi ausencia, a mi padre Rafael López por su apoyo y especialmente a la Profesora Ligia Soto, quien además de tutora, me ha enseñado a superar etapas difíciles de mi vida y a crecer profesionalmente, a ella todo mi respeto.

Igualmente quiere dedicar esta investigación a todos los profesores de Post-Grado de la Universidad de Carabobo quienes me enseñaron a caminar con precisión en cada paso dado en el camino de la enseñanza y ética profesional, en especial al profesor Leonardo Villalba, profesora Evelyn Martínez y profesora María Flores, mil gracias.....

Rafael A. López B.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL MUNICIPAL HACIA SUS EMPLEADOS,
CASO: EMPLEADOS PUBLICOS ALCALDIA DEL MUNICIPIO MANUEL
ATANASIO GIRARDOT.**

Autor: Rafael A. López B. C.I 9.669.991

Tutor (a): Dra. Ligia Soto C.I 3.184.570

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito la evaluación de la Responsabilidad Social Municipal, hacia sus empleados, Caso Empleados Públicos Alcaldía del Municipio Manuel Atanasio Girardot. El estudio se apoya en una investigación de campo tipo evaluativo. El instrumento utilizado fue una matriz de Balance Social, en la cual se definieron ítems sobre las acciones de responsabilidad social, que conforman la dimensión interna de la Alcaldía del Municipio Girardot, Estado Aragua. Tomando una población de 515 personas que laboran en la Alcaldía y, en consecuencia, una muestra de 84 personas; que aportaron la información en términos de responsabilidad social interna. Los datos obtenidos fueron presentados mediante cuadros de distribución de efectividad y se realizó el análisis a través de una matriz de discrepancia que evidenció el logro de los objetivos. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluyó, que existe la ausencia de estrategias de parte de la Alcaldía de Girardot, en cuanto a acciones concretas que impliquen en su accionar responsabilidad social, para con sus empleados. Concluyendo con la necesidad de establecer estrategias y acciones con voluntad de ser socialmente responsables para con los empleados de la Alcaldía de Girardot, Estado Aragua.

Palabras Claves: Empleados Públicos, Responsabilidad Social, Dimensión, Balance Social, Matriz.

Bárbula, Julio 2015

INDICE

DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE CUADROS	xii
INDICE DE FIGURAS	xiv
INTRODUCCIÓN	01

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	03
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	07
Objetivos Específicos.....	07
Justificación de la Investigación.....	07

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes.....	10
Bases Teóricas	
La administración.....	13
La Administración Científica.....	15

La Administración Clásica.....	16
La Administración Burocrática.....	17
La Administración de las Relaciones Humanas.....	18
Teoría de MASLOW.....	20
El Enfoque Neoclásico de la Administración.....	22
La Nueva Gerencia Elemento de la Administración Neoclásica.....	23
La Nueva Gerencia.....	25
Ética y Valores Empresariales elementos de la Nueva Gerencia.....	26
La Responsabilidad Social.....	28
Las empresas y su responsabilidad social.....	32
Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.....	34
Responsabilidad social de las empresas: dimensión interna.....	37
Responsabilidad social empresarial interna: Recurso Humanos.....	37
La Planificación Socialmente Responsable.....	38
Gestión integrada a la responsabilidad social Interna.....	41
Responsabilidad social en la Administración Pública.....	42
La responsabilidad Social Interna en La Nueva Gerencia Pública Latinoamericana.....	44
Responsabilidad Social Interna en La Nueva Gerencia Pública Venezolana.....	45
Impacto de La Responsabilidad Social Interna: Administración pública Venezolana.....	49
La Responsabilidad Social Interna: Alcaldía del Municipio Girardot.....	51
Rendición de cuentas de la Responsabilidad Social Interna: Administración pública Venezolana.....	53
Definición de Términos.....	54

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Método de Investigación.....	57
Población.....	57
Muestra.....	58
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	59
Primera Etapa: Matriz Situacional de Balance Social.....	62
Segunda Etapa: Matriz de Balance Social (Discrepancia).....	62
Balance Social Anual de IBASE (Brasil).....	63
Modelo SMAER del "Bilan Social" (Italia).....	63
Balance Social Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) para las Empresas Venezolanas.....	63
Validez y confiabilidad de los Instrumentos.....	65
Confiabilidad del instrumento.....	67
Técnicas de presentación de Datos.....	68
Técnica de Análisis de los Datos.....	68

CAPITULO IV

ANALIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Ítem 1 ¿La Alcaldía de Girardot realiza convenios con Universidades e Institutos de Educación a fin de permitirles el crecimiento profesional a sus empleados?.....71

Ítem 2 ¿Recibe usted información sobre las actividades deportivas a desarrollarse?..72

Ítem 3 ¿Se hace el llamado para la conformación de equipos deportivos como Futbol, Softbol, Voleibol, entre otros, para el disfrute y desarrollo deportivo entre los empleados?.....73

Ítem 4 ¿Se realizan encuentros deportivos para los empleados entre los departamentos o dependencias que conforman la Institución?.....	74
Ítem 5 ¿Recibe usted información sobre las actividades educativas como prevención de enfermedades, escuela para padres, diversidad de género, entre otras?.....	75
Ítem 6 ¿La Alcaldía de Girardot realiza paseos para usted o sus familiares de recreación o esparcimiento?.....	76
Ítem 7 ¿Se realizan excursiones para su disfrute y relajación?.....	77
Ítem 8 ¿Se establecen planes de viviendas para los empleados sin vivienda a fin de obtener una vivienda digna?.....	78
Ítem 9 ¿Se establecen planes de mejoras de viviendas para los empleados con necesidades de mejoras y reparaciones?.....	79
Ítem 10 ¿Recibe alguna ayuda, crédito o programa para obtener por intermedio de la Alcaldía de Girardot financiamiento en la adquisición de mobiliario para el hogar que mejore su calidad de vida?.....	80
Ítem 11 ¿La Alcaldía de Girardot apoya a los empleados que cursan estudios a través de subsidios económicos para el pago de colegios, liceos y universidades?.....	81
Ítem 12 ¿La Alcaldía de Girardot apoya a los hijos de los empleados que cursan estudios a través de subsidios económicos para el pago de colegios, liceos y universidades?.....	82
Ítem 13 ¿La Alcaldía de Girardot realiza Jornadas de Vacunación para los empleados y sus familiares a fin de prevenir enfermedades?.....	83
Ítem 14 ¿La Alcaldía de Girardot realiza Jornadas de despistaje de Diabetes para los empleados y sus familiares a fin de prevenir enfermedades?.....	84
Ítem 15 ¿Realiza la Alcaldía de Girardot talleres anti-estrés como actividades de risoterapia y bailo-terapia para los empleados.....	85

Segunda Etapa: Matriz Balance Social (Discrepancia).....	85
--	----

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	92
Bibliografía.....	95
Anexos.....	100

INDICE DE CUADROS

N°	
01	Población.....58
02	Instrumentos de la Investigación.....60
03	Matriz Situacional de Balance Social.....62
04	Significado de los valores del coeficiente de validez.....66
05	Convenios con universidades para el Crecimiento Profesional.....71
06	Actividades Deportivas.....72
07	Equipos Deportivos.....73
08	Encuentros Deportivos.....74
09	Actividades Educativas.....75
10	Paseos.....76
11	Excursiones.....77
12	Planes de vivienda.....78
13	Mejoras de viviendas.....79
14	Adquisición de mobiliario para el hogar que mejore la calidad de vida..80
15	Subsidio para estudios a empleados.....81
16	Subsidio para hijos de empleados.....82
17	Jornadas de Vacunacion.....83
18	Jornadas de despistaje de Diabetes.....84
19	Charlas, antiestres, Risoterapias, Bailoterapias.....85
20	Matriz de Balance Social (Discrepancia).....

INDICE DE FIGURAS

Nº

01 Pirámide de necesidades de Maslow.....20

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social se ha convertido en un elemento que debe ser tomada en consideración por todas las organizaciones. La responsabilidad social concebida como ética de bienestar social para la empresa y su entorno, donde las funciones ejecutadas por las empresas no castiguen al medio ambiente que las rodea y, por el contrario, se desarrollen sustentablemente desde el ámbito externo e interno de las mismas.

En lo que se refiere al ámbito externo, lo que tiene que ver con el medio ambiente, proveedores y cualquier sistema que interactúe o forme parte del accionar de la misma. En cuanto a lo interno debe considerarse la infraestructura, lo operativo e indiscutiblemente su recurso humano.

A estas, el recurso humano como valor primordial al que hay que estimularlo sin caer en el Taylorismo, donde más allá de ver al recurso humano como parte de una máquina, se le dé el reconocimiento del bien máspreciado dentro de la organización sin caer en la beneficencia.

En este sentido el entorno empresarial debe establecer dentro de su misión lograr establecer acciones de responsabilidad social interna que generen un valor agregado y donde el recurso humano pueda mejorar su calidad de vida y la de su familia como consecuencia de una nueva gerencia, donde el ser humano sea considerado a través de su talento, habilidades y destrezas y que debe ser respetado a través de acciones responsables empresariales sintiéndose parte integral y con sentido de pertenencia en contribución a minimizar los efectos negativos de la incompetencia laboral.

Por lo antes expuesto la investigación se desarrolla con la función de evaluar las estrategias que sobre responsabilidad social asume la Alcaldía de Girardot, hacia sus empleados del Estado Aragua, a fin de puntualizar si la institución aplica estrategias en cuanto a la responsabilidad social y posteriormente valorar las acciones encontradas. De allí que la investigación se estructuro de la forma siguiente:

Capítulo I: El Problema: Comprende el Planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación del estudio.

Capítulo II: Marco Teórico: Incluye los antecedentes o investigaciones previas que sustentan el estudio. Seguidamente se analizan los fundamentos teóricos referentes al tema planteado. Culminando con el glosario de términos.

Capítulo III: Marco Metodológico: Comprende el método utilizado en el diseño de la investigación, el instrumento, validez y confiabilidad. Igualmente se reseña la técnica de recolección de datos y análisis de la información.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los resultados: Expone la descripción de los resultados obtenidos a través del instrumento, su expresión estadística y los análisis en función de los mismos resultados.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones: Se concluye con respecto a los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento y en función de la evaluación a través de la matriz de Balance Social. Luego se hacen una serie de recomendaciones para tomar en consideración como estrategias blindadas con acciones de responsabilidad social dimensión: interna, para con los empleados.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, en el contexto de la denominada nueva gerencia, la responsabilidad social empresarial es entendida como la dimensión ética que toda empresa u organización debe tener como visión y, la cual, ha de orientarse hacia los demás sectores sociales y promoviendo en su actividad diaria. De acuerdo a ello, las empresas, deben tratar de superar el enfoque tradicional de enriquecimiento sin importar el costo tanto humano como ambiental, y en el sector público dejar atrás el burocratismo, para poder asumir la nueva gerencia pública que exige ser socialmente responsable y dar atención social de calidad, tal como lo plantea Guerra A. (2007)

Así, la RSE se entendería como la incorporación consiente, clara y sostenida en la gestión estratégica de una organización, de los impactos sociales de su actividad o negocio en el entorno, y de la necesidad de sopesar los valores sociales, subjetivos y cualitativos, como complemento de los criterios tradicionales..... en su vinculación e interacción con el medio o entorno.....(P.77).

En este sentido la responsabilidad social empresarial es un concepto del que hoy se habla mucho a nivel mundial y, el cual, es objeto de reflexión desde los ámbitos políticos, económico y ciudadano. Entre los aspectos más destacados de la responsabilidad social empresarial se encuentran una permanente actitud ética y moralmente positiva de las empresas ante la sociedad y el mercado, el incremento del grado de compromiso con los trabajadores, clientes y proveedores; el ejercicio del derecho de participación de los empleados; la adopción de una imagen empresarial acorde con los valores internos. Las empresas (privadas o públicas), deben fomentar y

cumplir con el fortalecimiento interno y la optimización del capital humano, ya que es crucial y se necesita a fin de poseer empleados eficientes y motivados, comprometidos con la empresa, con apertura a las variaciones y que aporten soluciones e ideas novedosas. Al respecto González J. (1999:2) afirma: “las empresas visionarias tienen como prioridad estratégica su propia construcción, fortalecimiento interno y la optimización de su capital humano”.

Pero, no se debe dejar de mencionar como principio básico de la responsabilidad social empresarial, la Ética. Esta Ética como actitud para elegir los términos de la misma; si no existiese esta voluntariedad no estaríamos ante el fomento de la responsabilidad social empresarial sino, ante el cumplimiento de una norma legal como otras muchas. Estas acciones de responsabilidad social empresarial se realizan orientadas a la integración socialmente responsable de los actores de una empresa, ya sean, externos e internos. Sabiendo que la parte fundamental de toda organización y espina dorsal, es el capital humano y por tal motivo ser socialmente responsable, reclama ser internamente responsable en cuanto a recurso humano se refiere.

En cuanto a la situación de la responsabilidad social empresarial en Latinoamérica, hay que acotar que es difícil generalizar. La realidad económica y social a la que se enfrentan los países de América Latina es muy distinta a las de otras latitudes, específicamente los europeos. Donde las prácticas empresariales responsables han sufrido una evolución desde la filantropía empresarial más tradicional hasta llegar a los comportamientos responsables como parte de la estrategia empresarial.

Sin embargo América Latina ha despertado con respecto a la responsabilidad social empresarial, si bien es cierto que otras regiones del mundo se encuentran por delante y que América Latina, independientemente del nivel de su desarrollo económico, se encuentra más rezagada en lo que a responsabilidad social empresarial

se refiere. Pero con un nivel de conciencia creciente sobre la aplicación de la responsabilidad social empresarial, tal como lo describe Figueroa (2013):

Las empresas de ahora, tienen una responsabilidad extendida que genera impactos sociales. La cadena de suministros se rige por normas e iniciativas que van encaminadas a mejorar las condiciones en que productor, cliente y proveedor se relacionan entre sí. Lo que se hace al interior de una organización, y la manera como se manejen las relaciones con los distintos stakeholders crea impacto en la sociedad en general que se puede ver afectada por las malas prácticas empresariales que no se rijan por la transparencia en su proceder.(12)

Más allá del caso latinoamericano y observando en el entorno empresarial venezolano se puede percibir como en la administración pública venezolana existe poco aporte en cuanto a la responsabilidad social empresarial, más aun, la interna. Tal vez por desconocimiento o tal vez por falta de voluntad, tal es el caso de la Alcaldía del Municipio Girardot, donde después de visita realizada y una revisión documental el investigador considera, que la gestión, se basa en el cumplimiento de cláusulas contractuales. Donde la falta de voluntad de parte de los encargados de planificar y dirigir la gestión pública municipal, no comprenden el significado de ser socialmente responsable con la institución desde la dimensión interna y, en consecuencia, su pensamiento está anclado en la fábula de creer que el cumplimiento de una Contratación Colectiva, que tiene carácter de obligatoriedad a través de cláusulas y que le corresponde a los empleados por obligación legal resulta, para la directiva, la contribución de la institución hacia los empleados en lo que a responsabilidad social se refiere. En cuyo caso, estaríamos en presencia del cumplimiento por normas y obligados por ley a los beneficios contractuales.

En tal sentido, se observó, que existen debilidades en la planificación sobre acciones por voluntad e iniciativa de la directiva, que promueva los valores éticos

donde los empleados sientan que son valorados y que la institución está siendo socialmente responsable. Aunado a estas debilidades se pudo observar que la Alcaldía de Girardot presenta constantes conflictos internos entre patrono y empleados que son publicados en diarios de circulación del Estado Aragua, lo que hace presumir que persiste una ausencia de ser socialmente responsable en la dimensión interna con sus empleados.

De allí que el entorno interno de la Alcaldía de Girardot amerita una evaluación sobre su relación con los empleados públicos que forman parte de su fuerza de trabajo, y cuya gestión debe estar vinculada específicamente con la implementación de estrategias o acciones de responsabilidad social en las áreas administrativas y operativas internas. Esto llevo al investigador a formular los siguientes planteamientos:

1. ¿Qué estrategias de responsabilidad social tiene definida la Alcaldía de Girardot, dentro de su organización, como práctica de la responsabilidad social hacia sus empleados?
2. ¿Qué tipos de acciones sobre responsabilidad social son ejecutadas por la Alcaldía de Girardot, a fin de ser socialmente responsable con sus empleados?
3. ¿Cómo ejecuta la Alcaldía de Girardot, Estado Aragua, sus planes de recursos humanos, en función de ser socialmente responsable con sus empleados?
4. ¿Cómo evalúa la Alcaldía del Municipio Girardot las estrategias internas planificadas, a fin de saber si es socialmente responsable?

Estas interrogantes fueron la base para la formulación de los diferentes objetivos de la presente investigación; con la cual se evaluó la responsabilidad social interna de la empresa de servicios pública: ALCALDIA DEL MUNICIPIO GIRARDOT.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar las estrategias, implementadas por la Alcaldía de Girardot, Maracay Estado Aragua, bajo el marco de la responsabilidad social hacia los empleados.

Objetivos Específicos

1. Establecer a través de una matriz situacional, las estrategias aplicadas por la Alcaldía de Girardot, en relación a la responsabilidad social interna.
2. Evaluar mediante matriz de Balance Social las actividades implementadas por la Alcaldía de Girardot, en la contribución a la formación integral de los Empleados.
3. Valorar mediante matriz de Balance Social los resultados del cumplimiento de las estrategias sobre responsabilidad social hacia los empleados públicos.

Justificación de la Investigación

Actualmente la Responsabilidad Social Empresarial constituye un nuevo elemento de la Nueva Gerencia, que debe incluir toda empresa ya sea privada o pública; dentro de sus estrategias de gestión. La nueva visión y conciencia empresarial en donde se genera un mayor compromiso de las organizaciones hacia lo interno de las mismas, es decir sus trabajadores, como practica de responsabilidad social interna.

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial interna, comprende la relación entre todos los actores de una empresa, como lo son: la empresa y sus trabajadores, todos ellos conforman la conciencia empresarial, a través de la cual se

contribuye al desarrollo humano como desarrollo sostenible am través de elementos fundamentales como: salud, educación, calidad de vida y trabajo.

De allí que se hace urgente una nueva gestión empresarial relacionada con la promoción de valores, comportamientos y hábitos de vida, necesarios para el desarrollo integral con sus empleados; las cuales se trasformen en hábitos que conlleven a una ética de ser socialmente responsables. En este sentido, las empresas lograrán esa anhelada sostenibilidad cuando comprendan que articulando, dentro de sus estrategias, acciones de responsabilidad social del cómo se entiende y se valora ese saber y cuál es su relación y; solo así, alcanzarán el éxito de cumplir con sus metas y objetivos con la calidad deseada. De lo cual resultara una conciencia social que se traduce en la aportación de un beneficio a la sociedad.

Desde esta perspectiva, esta investigación se justifica porque busca establecer las estrategias implementadas por la Alcaldía de Girardot, enmarcadas en una ética de responsabilidad social, que complemente la integración entre la institución y sus empleados públicos, como aporte hacia la nueva gerencia pública que se quiere, más allá, ver el sentido humano de la empresa en esta etapa de transición que catapulta al ser humano como socio de la misma y no como complemento de una maquina o parte de un proceso burocrático.

Así mismo, esta investigación, servirá de antecedente a otras investigaciones que pretendan darles respuestas a las necesidades de las responsabilidad social interna, planteadas en el marco de la nueva gerencia pública, la cual reclama un comportamiento ético y socialmente responsables.

De igual forma, el presente estudio se justifica, debido a su inicio en cuanto a la responsabilidad social interna en la administración pública se refiere, y a la necesidad de fomentar en las instituciones públicas o empresas del Estado, el tema de la

responsabilidad social interna. Generando a la vez la adaptación y la puesta en práctica de esta nueva realidad, donde se busca una nueva gerencia que coordine y cumpla con estrategias previamente formuladas, ejecutadas, controladas y evaluadas a fin de corregir las desviaciones para generar el impacto deseado de ser socialmente responsable.

Finalmente el presente trabajo está adscrito a la línea de investigación: Estudio de las Organizaciones en Relación a: Cultura y Clima Organizacional. Conflictos Organizacionales. Motivación. Liderazgo. Cambio, Estructura, Entorno. Sociedad, Sociología y Grupo Social; del área de Post Grado de la Universidad de Carabobo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En ese sentido, el marco Teórico de la presente investigación, es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico de la responsabilidad social. De allí, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes.

Antecedentes

En toda investigación se requiere del estudio de antecedentes, que permitan visualizar nuevas tendencias acerca del tema en estudio, y por ende, apoyar lineamientos extraídos según sea el interés y relación directa con el tema que se investiga. Al respecto, Pérez y Williams (2009:17), mencionan que: “El investigador está obligado a conocer y a relacionar los estudios más relevantes y las experiencias previas de investigación vinculadas al problema planteado”. A continuación se presentan los siguientes trabajos de investigación:

Primeramente la investigación realizada en España en la Universidad de Zaragoza titulada: "La Responsabilidad social Corporativa del Sector Publico: Un Análisis aplicado a las grandes Ciudades en España, por Cueto C. (2014). Los resultados evidencian que la RSC se orienta en exceso en la dimensión instrumental y política y menos a avanzar en una dimensión teleológica y relacional que contribuya a definir mejor una visión de la ciudad, la cooperación con otros agentes y la referencia a estándares éticos y principios morales. La rendición de indicadores normalizados no basta que sea sólo a nivel económico-financiero, sino que también deban impulsarse

indicadores a nivel social o ambiental, que hoy por hoy estén escasamente regulados y desarrollados a nivel de cuentas públicas locales. Finalmente se proponen unas conclusiones sobre la Responsabilidad Corporativa Pública Local y se apuntan algunas limitaciones sobre su estudio actual y algunos potenciales campos de investigación e innovación futura en la materia.

El anterior trabajo representa un aporte al presente estudio por la capacidad de tomar en consideración la responsabilidad social de entes gubernamentales, y su profundo análisis sobre su función de “ser”, como menciona el investigador, “su dimensión teleológica y relacional”. Y en ella, a pesar que está desarrollada hacia la dimensión externa, debe tomar en consideración aspectos de la dimensión interna a fin de establecer, además de indicadores económicos financieros para la medición de la responsabilidad social, también indicadores más sociales entre otros.

De igual forma se presenta en La República Bolivariana de Venezuela, Universidad de Carabobo, el estudio de Viera M. (2012), titulado: Proceso de planificación financiera y control a la Gestión de la Gerencia Social dentro de la Industria Petrolera, caso: Distrito Social El Palito. La investigación se desarrolló en función de analizar las estrategias implementadas en la Gerencia de Desarrollo Social para la consolidación con las exigencias del nuevo marco político a través del desarrollo de la economía social. Concluyendo la obstaculización financiera de las actividades de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, desviando los objetivos sociales planteados y siguiendo los parámetros de análisis interno y externo de la situación expuesta.

Se considera un aporte la investigación de Viera, ya que contempla el análisis de la gestión gerencial en cuanto a la responsabilidad social interna, donde se observa el punto de partida para la implementación de estrategias sobre responsabilidad social como es la planificación. La cual es concebida como estrategia gerencial, partiendo

de que se realiza, no en un ente gubernamental, pero si en una empresa pública perteneciente al Estado Venezolano.

Seguidamente la publicación presentada por Espinoza (2011), titulado: Metodología Ecológica para el Desarrollo Organizacional. Publicada en Valencia, República Bolivariana de Venezuela. En el contenido la autora realiza una investigación sobre el clima organizacional a través de una evaluación científica, veraz, objetiva y profunda de toda la organización, y precisamente plantea la evaluación como objetivo de la investigación. De igual forma se describen algunos tipos y técnicas de diagnóstico, instrumentos cuantitativos y cualitativos que permiten la evaluación institucional del ambiente interno de la organización y que genera información científica.

El aporte de la investigadora Espinoza es fundamental a la presente investigación, ya que nos ofrece la técnica a través de la cual se dio la construcción de la Matriz Situacional de Balance Social y la Matriz de Balance Social que finalmente culmino en respuesta a los objetivos planteados.

Además, la investigación en Chile en la Universidad de Antofagasta, por Gaete R. (2010); Titulado: “Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública”. Donde se analiza la responsabilidad social como estrategia para que la gestión pública pueda hacer frente más eficientemente a los desafíos que la globalización y modernización del Estado plantean a los servicios públicos, identificando elementos que le permitan a la administración del Estado establecer procesos de interacción más transparentes con el entorno. Se presenta una interesante oportunidad para que las instituciones del Estado puedan gestionar sustentable y éticamente sus relaciones con el entorno interno y externo.

Se considera un aporte al presente estudio la investigación de Gaete, por la finalidad y elementos sobre la responsabilidad social, dimensión interna orientada hacia la nueva gestión pública y la necesidad del desarrollo sustentable a través de relaciones éticas socialmente responsables.

Bases Teóricas

De igual modo a los antecedentes en la realización de esta investigación, se efectuaron consultas bibliográficas, que permitieron describir los fundamentos teóricos relacionados con el desarrollo del tema sobre la responsabilidad social y al respecto Tamayo y Tamayo (2000), establece:

“Las bases teóricas amplían la descripción del problema e integra la investigación y sus relaciones mutuas; en una palabra, la teoría del problema, y tiene como fin ayudarnos a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”. (p.87)

En se sentido, comenzaremos a precisar las bases teóricas a través de las cuales daremos consistencia al tema de estudio:

La administración

Es importante, primeramente antes de comenzar los fundamentos teóricos sobre la responsabilidad social empresarial, conocer sobre el proceso administrativo, entendiendo los diferentes puntos de vista, cómo surge y evoluciona. En este contexto Vegas H. (2011:15), expone: “La administración es un concepto con diferentes matices. Existen varios autores que intentan definirla de manera simple tomando en

cuenta su experiencia dentro de una organización y ésta variará según la profesión u oficio de quien intenta dar la definición”.

Tomado en cuenta lo escrito por Vegas (2011), la administración va a depender del punto de vista y la parte empírica del postulante de la teoría. A tales efectos de allí que estudiaremos los diferentes enfoque de la administración y sus principales exponentes. Donde se presentó una gama de diferentes definiciones, basadas en las propuestas de algunos prestigiosos autores, con la finalidad de brindar la mayor comprensión sobre el concepto de la administración. Comenzando por Chiavenato I (2004:10), quien establece que la administración es: "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

De igual forma Robbins y Coulter (2005:07-09), la administración es la: "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Es decir que debe existir la interacción entre las personas en la ejecución de las actividades de modo eficiente para el cumplimiento de las metas. En este sentido Hitt, Black y Porter (2006:08), definen la administración como: "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

De igual forma Díaz, García, Jiménez y Periañez (2001:04), aportan que la administración es: "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para Koontz y Weihrich (2004:06-14), la administración es: "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Si se analizan las definiciones anteriores se puede observar cómo se establecen diferentes matices con igual asertividad sobre el concepto de administración, tomando en consideración la predominante e insistencia en la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de las metas. De allí que administrar puede considerarse, según el investigador: el decidir con anticipación, la opción de lo que se quiere lograr y el cómo se va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse (eficiencia) con la menor cantidad de recursos posible (eficacia), donde el recurso humano representa la figura principal y como tal debe ser tratado.

Sin embargo se debe comprender los inicios de la administración y sus diferentes enfoques, con la finalidad de interpretar las contribuciones y/o aportes de diversos autores y como se relacionan estas teorías con la responsabilidad social como principal aporte o elemento integrador de la administración que reclama la nueva gerencia en los tiempos actuales; pasando desde la Teoría Científica (Frederick Taylor: 1856-1915), Teoría Clásica (Henry Fayol: 1841-1925), Teoría Burocrática (Maximilian Weber: 1864-1920), Teoría del Comportamiento (George Elton Mayo: 1880-1949) y la Teoría neoclásica (Peter Drucker), entre otros autores.

La Administración Científica

Con respecto a la teoría científica recibió su impulso inicial con Taylor F. (1856-1915), donde plantea sus ideas sobre la racionalización del trabajo y donde plantea además que estos principios teóricos deben ir acompañados de una

estructuración de la empresa, es para muchos autores el inicio del desarrollo de una administración científica, como lo plantea Vegas (2011):

Fue el principal exponente de esta escuela, donde siempre defendió cuatro principios básicos para mantener siempre en alza la productividad, manteniendo la eficiencia en la mano de obra. Estos principios son: 1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración. 2. La selección científica de los trabajadores. 3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica, y 4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patronos. (p.16)

Esto demuestra, según lo expuesto por Vegas, que Taylor no desarrolló una extensa teoría general de Administración puesto que tenía una orientación pragmática que se preocupaba principalmente de los aspectos empíricos y se encaminaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador; con sus principios de la dirección científica. Además esta concepción ingenieril de la administración, centrada en la tarea, que veía al trabajador como un complemento de la máquina, crearon cierta oposición a esta teoría administrativa.

Se puede observar como esta teoría administrativa no poseía ningún tipo de efectos o aportes de la empresa para ser socialmente responsable, todo lo contrario el recurso humano era considerado parte de la maquina sin ningún tipo de virtudes o necesidades, lo importante era trabajar para producir sin descanso y en condiciones de explotación en condiciones inhumanas sin prestar atención a sus necesidades como persona.

La Administración Clásica.

Como se aprecia en el anterior concepto, la administración científica se interesaba por la optimización del esfuerzo en el ámbito operativo o de taller, por lo tanto era un enfoque mecanicista. En contraste, surgieron los trabajos de Fayol

H. (1841-1925), quien hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas. Según lo expresa Vegas (2011):

Fayol, propuso la sistematización del comportamiento gerencial, donde el proceso administrativo debía seguir cierto patrón de conducta que a la larga garantizaría una mejor identificación y análisis de las situaciones planteadas dentro de la organización; dentro de su teoría, Fayol siempre considero que la administración era como cualquier habilidad que el ser humano puede tener, que se podría enseñar y aprender una vez que se conocieran sus principios básicos. (p.16)

Por lo expresado por Vegas, y de forma cierta Fayol estableció ciertos principios básicos que hasta los días actuales prevalecen y que son utilizados por otros autores que en definitiva realizan variaciones e innovaciones en base a ellos. Aunque casi nadie duda de la aportación fundamental de Fayol en el desarrollo del pensamiento administrativo. Sin embargo no toma en consideración el recurso humano a fin de ser socialmente responsable con los mismos.

La Administración Burocrática.

En este sentido siguiendo con el desarrollo de los conceptos administrativos clásicos surge la teoría burocrática de Weber M. a principios del siglo XIX. Aunque el punto de vista de este pensador alemán tuvo un profundo efecto entre los sociólogos y políticos, sólo desde hace pocos años se han utilizado sus conceptos en los estudios de administración como lo menciona Vegas (2011):

Agrega a la teoría clásica la necesidad de aplicar controles sobre las funciones y actividades de la organización, donde la jerarquía en la estructura organizativa justifica la burocracia en términos muy claros y precisos, determinados por reglas y directrices delineados por la autoridad y de fiel cumplimiento. (P.16)

Quiere decir por lo expuesto por Vegas, que la burocracia de Weber formuló un modelo alrededor del cual se diseñaron las organizaciones. Este modelo ha servido como punto de referencia para muchos escritores, principalmente sociólogos y políticos. La burocracia es, por tanto, la forma organizativa que resulta de la aplicación de la autoridad racional legal y se considera como una organización que está consolidada por normas escritas. Y que además hoy día prevalece sobre todo en la administración pública como practica dentro de su gestión, la cual será estudiada en los próximos capítulos.

La Administración de las Relaciones Humanas (Teoría del Comportamiento).

En este contexto de teorías administrativas desde la perspectiva científica de Taylor y de la Clásica de Fayol, se comenzaron a dar importantes análisis y a percibir que era imposible realizar las labores y ser eficaz y eficiente, si no se contaba con personas capacitadas. Esta frase, con frecuencia pronunciada por los diversos autores de la teoría del comportamiento, ayuda a explicar por qué algunos investigadores y escritores deciden analizar la administración haciendo un especial hincapié en el comportamiento humano. Parker M, a principios del siglo XIX, planteo que las organizaciones podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento individual y grupal dentro de las teorías de las relaciones humanas. Afirmaba que las organizaciones deben basarse más en una ética grupal que en una individual. Como lo menciona Mujica M. (2010:53): “Alrededor de 1933, hace una vinculación alrededor del poder, todo lo cual va a deslindar la acción hermenéutica del gerente o del líder.....es una pionera en identificar el desmontaje de la sociedad industrial”.

Es considerable el aporte realizado por Parker como iniciativa de la ética en función del recurso humano hacia un comportamiento organizacional que beneficie a las personas y las estimule, caso contrario con lo reflejado en la administración científica y que se pudiera llamar como el comienzo de la administración del siglo XX.

Sin duda la más importante contribución al enfoque conductual en la administración, hacia la sociedad actual, las realizó Mayo G. (1880-1949); según Mujica:

Pregono la confluencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos de sus integrantes, es contemporánea o acorde, esta idea (pareciera corroborar) con lo planteado por la escuela de Franckfurt en lo concerniente al balance consensual de las personas en este caso un ambiente industrializado. (p.54)

Lo que dio inicio a la teoría de la relaciones humana. Sobre la teoría de las relaciones humanas, Chiavenato (2006:45) expresa lo siguiente: “La Teoría de Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos: la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicista de la Teoría Clásica y adecuando la a los nuevos patrones de vida....”

En este sentido, la Teoría de las Relaciones Humana se reveló como un movimiento típicamente vuelto hacia la democratización de los conceptos administrativos. Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social y el aporte se fundamenta en el desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales.

Sobre este desarrollo surgieron las teorías motivacionales elaboradas por Maslow A. (1908-1970) y Herzberg F. (1923-2000). En lo concerniente a Maslow, psicólogo y consultor americano. Su conceptualización de la motivación a partir de las necesidades influyo de manera decisiva en el análisis de las organizaciones.

Teoría de MASLOW.

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. (Ver figura N° 01)



Fig 1. Pirámide de Maslow

Fuente: Libro Motivación y Personalidad

Según la pirámide de Maslow dispondríamos de:

4. Necesidades fisiológicas básicas: Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis, dentro de estas se incluyen: necesidad de respirar, beber

agua, dormir, regular la homeostasis (ausencia de enfermedad), comer, liberar desechos corporales, sexual y tener dinero.

5. Seguridad: Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida, dentro de ellas se encuentran: seguridad física, de empleo, ingresos y recursos, moral y fisiológica, familiar, de salud, contra el crimen de la propiedad personal y de autoestima.
6. Afiliación o aceptación: Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas.
7. Reconocimiento o estima. Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.
8. Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

En la nueva era de la administración actual, tomada en cuenta a través de la administración del recurso humano como principal protagonista, las necesidades de las personas dentro de las empresas y, sobre todo, su satisfacción y más aún los incentivos hacia las dimensiones superiores (Tal como lo demuestra la pirámide de Maslow) siempre repercutirá en el logro de los objetivos, tanto de la empresa como de los empleados. Mientras más satisfechos se encuentren los empleados, habrá mayor motivación para la realización de las labores.

De igual forma Herzberg, centró sus investigaciones en los factores que influyen en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, estableciendo la Teoría de los dos Factores. Su autoridad desplazó las ideas de satisfacción de las necesidades económicas básicas y de supervivencia hacia necesidades sociales de más alto nivel, como las de autoestima y realización. Todas estas ideas, entre otras, marcan la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración y para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional a la misma.

El Enfoque Neoclásico de la Administración.

A pesar de que las teorías del comportamiento tuvieron una gran influencia en la administración, y fundamentalmente en el análisis de las organizaciones desde puntos de vista relacionados con la psicología y la sociología, los principios planteados por los enfoques clásicos seguían estando presentes y la forma en que enfocaban el trabajo seguía vigente en las organizaciones. Tal como lo describe Mujica (2010):

Se considera igualmente que partiendo de los enfoques del pensamiento administrativo emergidos a partir de la década de los años sesenta, tomando en cuenta sus fallas y aciertos, agregando las diversas modalidades y variantes de dichos postulados, así como los inherentes y conexos, también hay que contextualizarlos y añadir lo concerniente a la cultura local o propia, al igual que lo concerniente a la estructura social, histórica y étnica del respectivo país. Si bien existen principios universales de la administración, estos no son más que parámetros (pero flexibles) que orientan hacia la acción, por lo tanto hay que establecer un dialogo dialectico entre enunciados y realidad para poder armonizar en un contexto determinado. (p.102)

Con esta afirmación se podría decir que el enfoque neoclásico es, en otros términos, la teoría clásica adaptada al modelo de las empresas actuales, dentro de un

apartamiento que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas.

La Nueva Gerencia Elemento de la Administración Neoclásica.

Si bien es cierto que ya se ha mencionado sobre la administración y ahora abordaremos el concepto de Gerencia, sería lógico definir el mismo y visualizar como se inserta dentro de la administración. Para ello, es necesario observar como Rionda (2006) expone:

La tarea de un administrador es crear un medio ambiente conducente a la realización de actos por otros individuos para lograr los objetivos tanto personales como corporativos. En la creación de este ambiente el administrador debe primero reconocer lo que está tratando de lograr (los objetivos en cuestión) de tal manera que pueda generar un ambiente en el que los individuos contribuyan con sus esfuerzos. Este ambiente tiene aspectos físicos y conceptuales y su desarrollo efectivo depende de las contribuciones de las varias escuelas o corrientes del pensamiento administrativo, así como de las ciencias físicas y del comportamiento.

En el desarrollo de este ambiente, los administradores llevan a cabo una función administrativa compuesta que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar todas las cuales están entretejidas en toda la tela administrativa. Finalmente, indicamos que las acciones del administrador, como el ambiente que crean, son tanto físicas como conceptuales. En materia de personal y relaciones humanas el administrador debe procurar la creación del capital humano mediante una debida selección y reclutamiento del personal, capacitación y permanencia dentro de la organización, así como establecer formalmente las relaciones industriales, cuidando intereses tanto del empleador como los derechos del empleado y la mejor manera de relacionarlos dentro de una función de producción. (p.256)

En este sentido este autor da un enfoque neoclásico, donde pretende redimir los conceptos del enfoque clásico, pero actualizados y matizados por conceptos más propios de las teorías comportamentales. Definiendo el rol del administrador y la influencia de las diferentes escuelas dentro de su conocimiento. De allí que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas.

Sobre la escena de la administración empresarial actual, en búsqueda, de la nueva gerencia con aplicación de la responsabilidad social, numerosos investigadores, Burgelman y Sales (1988); Abernathy y otros, (1983), convergen en la hipótesis de que las organizaciones empresariales de hoy han llegado a una encrucijada importante, sin embargo, sus orientaciones son diversas y perciben sólo los cambios en un continuo donde se destacan y analizan los puntos extremos entendidos a partir de la lógica "desde-hacia", sin llegar a elaborar una perspectiva global que esclarezca este fenómeno y sobre todo, que sea útil para la acción administrativa en búsqueda de nuevas formas de gerenciar.

En este sentido como lo plantea Ramírez J. (2004):

Los que dirigen organizaciones esencialmente tienen la responsabilidad de convertir recursos en resultados y para ello disponen de infraestructura, recursos materiales, recursos financieros y recursos humanos apoyado todo ello en las redes de relaciones internas y externas que tienen que crear y desarrollar. (p.01)

Es decir, que el que dirige y toma las decisiones en la organización es el gerente y por lo tanto, la gerencia, es la encargada de marcar el curso o rumbo más idóneo para la supervivencia de la misma. Sigue planteando Ramírez J.:

Entre los componentes empresariales sobresale el recurso humano, único capaz de lograr el funcionamiento de los demás, realidad que ha sido quizás la causa principal del papel que, en los últimos quince años de forma más marcada, ha tenido el hombre como centro de los principales cambios en las funciones que desempeñan los directivos.(p.01)

En este sentido, los gerentes deben considerar y valorar el recurso humano como un elemento de la administración neoclásica donde prevalezca la responsabilidad social como bandera de la nueva gerencia.

La Nueva Gerencia

Al respecto de la nueva gerencia Ibañes y Castillo (2008) exponen:

En la actualidad, la gerencia dada la necesidad competitiva del entorno y de acuerdo con el manejo de sus procesos, se ha visto en la oportunidad de implementar mecanismos que agilicen y faciliten, la ejecución y cumplimiento de distintos programas y sistemas gerenciales. La mayoría de las instituciones, empresas y sistemas organizacionales requieren y requerirán de nuevos y mejores sistemas de funcionamiento, para sobrevivir y mantenerse en el nuevo entorno y contexto global del mercado. Se deben considerar por ello, los avances que en la historia de la humanidad, se han venido desarrollando, para dar paso a nuevos mecanismos de organización y gestión de los sistemas. (p.303)

En este sentido la gerencia actual se enfrenta a un cambio de sentido de gestión. Las formas tradicionales hace años están en crisis. En estos momentos el gerente inteligente no espera que le enseñen, ya se ha entendido que el concepto clave es la gestión humana. La nueva gerencia debe trabajar con la inteligencia y en equipo. Sólo se puede poner en la vanguardia de la excelencia si se cambia el sentido del aprendizaje y del conocimiento hacia ser responsables socialmente con las personas (empleados). Esto trae nuevos términos de calidad, productividad y de tiempo de

reacción. O se aprenden, o se queda en el pasado; de igual forma hay que destacar la actuación de los valores. Así responsabilidad, excelencia, compromiso, transparencia, honestidad, entre otros, son valores necesarios para edificar la nueva gerencia.

Ética y Valores Empresariales elementos de la Nueva Gerencia

En este desarrollo sobre la nueva gerencia y en base a la evolución de las diferentes teorías sobre la administración estructurada por valores éticos; se abordó una breve reseña histórica presentada por Peters y Waterman (1982), basada según versión de Richard Scott y citada por Mujica M. (2010) donde lo representa en cuatro etapas:

1. Un primer periodo, denominado sistema cerrado/agente racional, abarca desde 1900 hasta 1930; donde los sistemas de valores se afianzan en que el aprendizaje y dominio de un conjunto finito de reglas y técnicas acerca de la división del trabajo.
2. El siguiente periodo, denominado sistema cerrado/sistema social, comprende el periodo 1930-1960, donde se incluye como clave en el sistema de valores de las personas en la organización el prestar atención a las personas.
3. Este tercer periodo, comprendido entre 1960 y 1970, denominado la era del sistema abierto-agente racional, orientado a que las fuerzas externas presionaban hacia el interior de la organización, influyendo en su sistema de creencias, valores.
4. Un cuarto periodo: desde 1970 hasta la actualidad, llamado la era del sistema abierto-agente social, predomina el caos; el agente racional, es desplazado por el agente social complejo; las cosas están dialécticamente en movimiento, sus valores pertenecen al nuevo contexto.

Como se aprecia en el cuarto periodo Peters y Waterman, consideran los valores como elemento clave, en consecuencia, como lo menciona Mujica M (2010):

Estas contradicciones que emergen del contexto que se visualiza, conllevan a esa pugna entre los sistemas de valores tradicionales y los que se van asomando, aparejando ambas óptica se busca unir por los intereses comunes y que conlleva a considerar tal como lo dice Seiréy, la cualidad y lo contrapuesto y que pudiera ser o es un elemento para manipular, no obstante entra en el discurso que se va instalando, es obvia la presencia de lo dialógico en estas concepciones, pero las organizaciones se van involucrando y tomando en cuenta este fenómeno o hecho real y se sensibilizan y buscan sensibilizar a sus integrantes en este sentido, hay una situación, hay globalización pero también la responsabilidad social se incrementa, se deben no solo a su comodidad regional o local sino también a la mundial, pasa a ser un sujetado o sujeto global. (p.50)

De acuerdo por lo expresado por Mujica M, esta nueva gerencia es impulsada por la acción de un sistema de valores, donde las empresas buscan sensibilizarse y donde son movidos por la acción de una tendencia mundial actual llamada globalización, involucrándolos desde aspectos locales, regionales y a nivel mundial que conlleva a un incremento de su responsabilidad social con el ambiente y con las personas. Al respecto Porter M. (2006) Explica:

Está claro que todos los negocios afectan a la sociedad y también dependen de un conjunto de condiciones sociales fundamentales que les permiten ser capaces de operar y competir. Factores tales como los de tener a su disposición mano de obra bien formada, recursos naturales, seguro de enfermedad, buen sistema de gobierno y el imperio de la ley son condiciones esenciales que constituyen la base que les permite a las empresas desarrollar su labor comercial. La sociedad, a su vez, depende del mundo de los negocios. El bienestar económico y social de cualquier población depende de que tenga en su seno empresas prosperas que sean capaces de servir de base a una economía local viable. (p. 198-199).

Esta interacción de los negocios dependiendo de la sociedad y viceversa, fortalecido por los valores sociales y empresariales, buscando garantizar a través de un desarrollo sustentable la utilización de los recursos como mano de obra, recursos naturales con un aprovechamiento racional de los mismos y con responsabilidad a la hora de ejecutar sus actividades; dieron como resultado la implementación a nivel mundial de un nuevo concepto empresarial llamado responsabilidad social, la cual abordaremos a continuación.

La Responsabilidad Social

La responsabilidad social, como lo indica Mujica M y Porter M; es un elemento de la nueva gerencia. Donde las empresas establecen mecanismos para lograr ser socialmente responsables con su entorno. Si se sigue analizando de donde viene este concepto, tema en boga hoy día, se sabe que con el nuevo pensamiento neoclásico sobre los valores y la ética avanzó mucho en este tema; pero: ¿cuál fue su verdadero epicentro?; ¿que provocó esta revolución de responsabilidad social? A tales efectos Seriéy H. (1994) expone:

Las grandes ideologías están moribundas: el marxismo, el existencialismo, el liberalismo teórico..., ciertamente han desaparecido de nuestras mentes pero los mitos del ganador, del “todo empresa”, del profesionalismo, de la maravillosa sociedad de información de redes, sin olvidar las legítimas aspiraciones de la ecología, de los derechos del hombre y de la moral internacional, vienen a ocupar nuestros cerebros y nuestros espíritus; sabemos que son a la vez portadores y manipuladores, ricos y perversos, claros y ambiguos y que debemos vivir con esas contradicciones.

Son también contradictorias la globalización de los intercambios económicos y culturales, y la interconexión de los fenómenos políticos, financieros y monetarios que por supuesto han transformado el paisaje planetario, pero que igualmente se acompañan de un resurgimiento de los particularismos y de un endurecimiento de las religiones, las

unas con relación de las otras, los integrismos. Todo sucede como si la mundialización de los problemas engendrará la balcanización de los valores....(p.21-22)

Estos elementos de transformación donde los enfoques tradicionales ya no son suficientes, como ya se incorporó en la presente investigación lo aportado por Mujica M.; donde las empresas toman un nuevo pensamiento sobre los valores como sus estrategias, tal vez competitivas en un mercado globalizado. Muestra de ello fue el episodio triste y lamentable como la crisis Europea a comienzo del año 2008; donde las economías Europeas y sus actividades capitalistas, sin ningún sentido de responsabilidad sustentable se han impuesto y consigo han desarrollado efectos negativos sociales sin precedentes en la historia de la humanidad. Y fue allí precisamente en Europa; que previendo a comienzos del siglo XXI, que esta crisis podría suceder, se comenzó a sentir la turbulencia de lo que podía ser el uso irracional de los recursos; no solo humanos, también económicos financieros y sobre todo ambientales. De allí se comenzó a debatir sobre la importancia de las relaciones existentes entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

En este marco de ideas y como ya se dijo, anteriormente, la comunidad europea emitió un documento llamado “Libro Verde” (2001), a fin de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Este libro tuvo por objeto el inicio de un debate sobre cómo se podría fomentar, en la Unión Europea, la responsabilidad social de las empresas, a nivel Europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Proponiendo un enfoque basado en estrategias sobre responsabilidad social. Tal como lo expresa el Libro Verde (2001):

Cada vez es mayor el número de empresas europeas que fomentan sus estrategias de responsabilidad social en

respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas. Su objetivo es transmitir una señal a los interlocutores con los que interactúan: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG. Al obrar así, las empresas invierten en su futuro, y esperan que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad. (p.02)

De esta forma este documento intenta que las empresas, sus trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG; asuman voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplir en cualquier caso, intentando elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptando un modo de gestión abierto que reconcilie intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad.

En este sentido dice Porter M, (2006):

Para poder comprender las relaciones existentes entre una empresa y la sociedad, es necesario disponer de un marco que pueda abarcar todo el abanico de conexiones existentes en su conjunto. Limitarse a invocar que los negocios tienen amplias obligaciones morales o la necesidad de que existan buenas relaciones públicas no servirá para que las empresas adopten un comportamiento eficaz y sostenido en este ámbito. (p.198)

Es decir, cada una de las empresas hace uso de distintos recursos sociales y produce efectos sociales diferentes en distintos lugares. Cualquier marco que quiera servir útilmente de guía filantrópica y a la puesta en práctica de la responsabilidad social se verá obligado a tener en cuenta las relaciones mutuas que se dan en cada caso entre los negocios y las condiciones sociales en las que estos se desarrollan.

Y es precisamente a través de estos acontecimientos entre las relaciones mutuas de lo industrial y lo humano; la empresa y la sociedad que se fundamenta y da base a este nuevo acontecimiento llamado responsabilidad social. Al respecto Sáez O. (2001) sostiene que:

La responsabilidad social es la capacidad y obligación de responder ante la sociedad como un todo, por acciones u omisiones y que se ejerce, cuando corresponde, desde alguna persona hacia todas las otras. La capacidad de responder está dada por los recursos con que cuenta la persona, ya sean de índole personal, recibidos por la herencia, adquiridos por la educación, por el propio esfuerzo o puestos a su disposición por terceros; la obligación de responder está dada por convenios, pactos, contratos, convicciones políticas, morales o religiosas. (p.12)

En un plano más concreto, Urzúa R. (2001) define:

La responsabilidad social como la orientación de las actividades individuales y colectivas, en un sentido que permita a todos igualdad de oportunidades para desarrollar sus capacidades suprimiendo y, apoyando la eliminación de los obstáculos estructurales de carácter económico y social, así como los culturales y políticos que afectan o impiden ese desarrollo. (p.06)

Desde la perspectiva de la psicología Arón y Milicic (1999) la define como:

El compromiso personal de cada persona con las demás e incluye tres dimensiones necesarias para comprometerse con otros: entender que cada persona pertenece a una red social más amplia que tiene influencia decisiva en la construcción de la propia identidad; relaciones interpersonales basadas en consideraciones éticas de justicia y de preocupación por los otros y; actuar con integridad; consistentemente con los propios valores. (p.18)

Las empresas y su responsabilidad social

Las empresas deben entender que la nueva gerencia reclama ser cada vez más eficientes y eficaces, y esto repercutirá en función del incremento de sus ventajas competitivas, resaltando que la competitividad empresarial no es nuestro tema de estudio en la presente investigación, pero es muy importante señalar que con la aplicación de políticas sobre la implementación de actividades de responsabilidad social empresarial, permite a las empresas ser mucho más rentables y competitivas minimizando sus riesgos, como lo expresa el Libro Verde (2001):

A medida que las propias empresas se enfrentan a los retos de un entorno en mutación en el contexto de la mundialización y, en particular, del mercado interior, aumenta su convencimiento de que la responsabilidad social puede tener un valor económico directo. Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades. Cuando la responsabilidad social de la empresa constituye un proceso de gestión de sus relaciones con diversos interlocutores que pueden influir realmente en su libertad de funcionamiento, los argumentos comerciales son evidentes. Por tanto, la responsabilidad social debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de la calidad. Así, pueden adoptar un enfoque financiero, comercial y social integrado, que desemboque en una estrategia a largo plazo que minimice los riesgos relacionados con la incertidumbre. (p.04)

De allí que la Responsabilidad social debe, sin equianon, ser un elemento de la nueva gerencia y que se transforme en beneficio tanto para la empresa como para sus empleados, accionistas, comunidades y el medio ambiente, entre otros. Tal como lo expresa Prahalad, C. (2006):

Los factores que han afectado a la naturaleza de la competencia dentro de los diferentes sectores han sido varios. Estos factores han modificado las fuentes de ventajas competitivas y el funcionamiento económico de los diferentes sectores de un modo nuevo e imprevisto.... La creciente preocupación por las consecuencias de la industrialización sobre el medio ambiente constituye un factor importante....(p.14-17)

Quiere decir que la responsabilidad social debe ser tomada en cuenta como uno de estos nuevos factores de ventaja competitiva. De igual forma el “Libro Verde” establece:

La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad. (p.08).

En consecuencia no basta solo con el cumplimiento de las normas hay que crear conciencia productiva hacia el cambio en función del desarrollo social. De igual forma el “Libro Verde” (2000:08) expresa: “Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.”; considerando más allá del cumplimiento legal deben existir aspectos éticos.

Lo expresado en el artículo anterior es de suma importancia para la presente investigación, ya que resuelve que la formación de la responsabilidad social es algo ético.

A este respecto Moncada (2003:94) expresa que. “una empresa responsable socialmente establece como principal estandarte en su cultura organizacional, la ética, la moral, los principios cívicos y ciudadanos y todo lo referente a sus valores.”

Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

Según la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) (2002) define:

La Responsabilidad Social Empresarial hoy es concebida como el compromiso de las Empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familiares, la comunidad local y la sociedad en general. Trasciende la filantropía y pasa a ser parte inherente de la estrategia corporativa, permitiendo lograr el éxito comercial respetando los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. (p.05)

De esta forma, la responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos, los primeros (internos) orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos (externos) a clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la comunidad y el entorno social, entre estos el medio ambiente. Es importante destacar sobre el tema, que los objetivos empresariales de la empresa actual, están enfocados a lograr mayor competitividad y productividad. Pero esta competitividad y productividad no debe enfocarse a la generación de beneficio (de venta, rentabilidad y otros), como la teoría de Taylor, que conlleva a actuar al empresario de forma fría sin límite en la toma de sus decisiones, carente de toda visión ética y responsable, e inclusive, sin medir las consecuencias negativas para su propia empresa internamente, simplemente por su forma de proceder y esquema para decidir.

En este sentido, las empresas fundamentan su actuación en el compromiso de mantener la coherencia de sus acciones tanto dentro (interno) como fuera (externo) de ella, entregando a la vez transparencia y certidumbre en sus relaciones. Con respecto a la influencia que ejerce la responsabilidad social en el entorno interno Mombnerg (2006) define:

Entorno Interno: Este entorno considera como grupos de interés a los directivos, al general de los empleados, accionistas o dueños de las empresas, involucrando también el escenario en que se desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones. En las acciones que la empresa realiza dentro de este escenario interno y considerando el grupo de interés que lo conforma, manifiesta una serie de compromisos, como por ejemplo los de mantener la seguridad en el trabajo o disponibilidad de información para sus dueños y accionistas. En este entorno se puede reconocer:

5. La Comunidad Interna: Que comprende empleados, dueños y accionistas, para los cuales la Responsabilidad Social va a actuar proporcionando una mejor calidad de vida, un entorno seguro y más atractivo para desarrollar sus funciones entre otros beneficios.(p.44-45).

Se observa en la anterior definición, la exactitud del marco interno con respecto a la disposición y ubicación exacta de los sectores involucrados dentro de la empresa y los cuales deben estar a tono a la hora de ejecutar estrategias sobre responsabilidad social empresarial. Tomando en cuenta, el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, los valores que debe promocionar la empresa hacia una conducta ética.

Con respecto al entorno externo Mombnerg (2006), define:

Entorno Externo: El desarrollo de las actividades empresariales se mantiene también por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: Los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad

local, las autoridades y Organizaciones de la sociedad Civil. En el ámbito ambiental la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste. Algunas de las relaciones que se pueden mencionar son:

1) Relación con los Proveedores: Las empresas incorporan en sus acciones criterios de responsabilidad social para elegir a sus proveedores, ya que consideran el cumplimiento por parte de éstos, de acciones sociales y medioambientales. Esto para mantener la coherencia de sus prácticas y las de sus socios comerciales.

2) Relación con los Clientes: La relación con los clientes se ve reflejada en el trabajo por parte de las empresas en satisfacer las necesidades de éstos. A la vez los clientes exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas así como el respeto por el medio ambiente. Esto llevará a mantener buenas relaciones y la confianza en la empresa.

3) Relación con los Competidores: La relación que se establece entre empresas competidoras al trabajar en conjunto puede producir un mayor impacto en sus prácticas de RSE que si trabajaran individualmente.

4) Organizaciones no gubernamentales (ONG): Entidades o estructuras jurídicas orientadas al bien común, sin fines de lucro, y cuyo soporte financiero se basa en aportes y donaciones efectuados por distintos actores (personas físicas o jurídicas) de la sociedad civil. (p.45-46)

En este sentido las empresas deben ser responsables socialmente de forma externa a través de la selección de sus proveedores, tanto en el cumplimiento con los mismos como garantizando que estos sean participantes de acciones de responsabilidad social. De igual forma a través de una relación satisfactoria con sus clientes, al igual que una competencia sana con sus competidores y estrategias de trabajo mancomunado con ellas y los aportes que pudieran darse a las asociaciones sin fines de lucro Para que logren sus objetivos.

Responsabilidad social de las empresas: dimensión interna

Una vez definida la importancia de la responsabilidad social empresarial dentro del marco de la nueva gerencia en la organización a través de sus procesos o acciones administrativas, sobre todo en lo que se refiere o tenga que ver con capital humano, el Libro Verde (2001:08) menciona: “Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio...”

En lo que respecta a la gestión de recursos humanos, la empresa se ve en la necesidad de atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio. Tomando en cuenta medidas pertinentes como incluir el aprendizaje permanente, la responsabilidad de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, mayor equilibrio entre trabajo, recreación o esparcimiento. De igual forma a través del aprendizaje permanente, las empresas deben contribuir a la formación mediante programas de educación y capacitación. En otros aspectos como la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, son abordados sobre todo mediante instrumentos legislativos para su cumplimiento. A todas estas deben existir acciones voluntarias y complementarias de la normativa.

Responsabilidad social empresarial interna: Recurso Humano

La responsabilidad social interna traerá consigo una satisfacción de parte de las personas (empleados) y que de cierta forma crea motivación, logrando mejorar la calidad de vida de los empleados y de seguro será retribuido con un excelente desempeño en sus funciones, comprometidos con el logro de los objetivos. Es por razones como estas, que es sumamente importante tomar en cuenta a los empleados dentro de una organización, escuchando y haciendo valer su opinión para la toma de decisiones, como expresa el Libro Verde (2001):

Los trabajadores son interlocutores importantes de las empresas. Además, la asunción de la responsabilidad social requiere un compromiso por parte de la dirección de la empresa, pero también una visión innovadora y, por consiguiente, nuevas cualificaciones y una mayor participación del personal y sus representantes en un diálogo bilateral que permita estructurar las reacciones y los ajustes. El diálogo social con los representantes de los trabajadores, que es el principal mecanismo para definir la relación entre una empresa y sus trabajadores, desempeña por lo tanto un papel fundamental en el marco más amplio de la adopción de prácticas socialmente responsables. (p.21)

De seguro esto planteado, por el Libro Verde, traerá consigo sentido de pertenencia y compromiso de parte de los empleados, afrontando los retos y los cambios que, la nueva gerencia, exige dentro del marco de valores humanos sobre la responsabilidad social. Y lo cual debe ser planificado dentro de las estrategias de la empresa.

La Planificación Socialmente Responsable.

De acuerdo a lo planteado en el análisis anterior, al respecto Arredondo (2009), describe:

La responsabilidad social empresarial no responde a una coyuntura ni a un afán de proyectar una imagen de solidez frente a la comunidad; en realidad la responsabilidad social responde a una filosofía basada en aspectos éticos y morales a mantenerse en prospectiva lo que exige una actuación programada dentro de un plan estratégico empresarial que abarque los aspectos humanos, sociales y ambientales, que, en lo interno, eleve sus fortalezas, revierta sus debilidades, y, en el externo, aproveche oportunidades y contrarreste amenazas, dentro de un marco de respeto a la institucionalidad, asumiendo responsabilidad en la creación de valor y corresponsabilidad en el proceso de integración social; todo ello orientado a garantizar efectos de impacto positivos,

especialmente en sectores vulnerables de la sociedad. (p. 03-04)

Es importante como plantea Arredondo, observar como a través de una planificación acorde con lineamientos definidos; se puede garantizar el logro de los objetivos deseados. En esta nueva etapa de ser socialmente responsable, la nueva gerencia busca establecer estrategias a fin de lograr ese impacto, considerando los aspectos éticos y morales a fin de fortalecer las relaciones laborales y la integración de los empleados hacia el logro de los objetivos propuestos pero con un rostro humano.

Quiere decir que la planificación tiene una relevante importancia para los aspectos en cuanto a la responsabilidad social se refiere. Entendiendo que las empresas deben establecer en sus planes estrategias sobre responsabilidad social. Tomando en consideración que planificar, es uno de sus principios básicos de Fayol. De igual forma Vegas H (2011:19), menciona: “el proceso administrativo está compuesto esencialmente por cuatro elementos: planificar, organizar, dirigir y controlar.” Con respecto a planificar Vegas expone lo siguiente:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones propuestas, basando sus actos en métodos y aplicación de la lógica. Representa el punto de partida de una organización que quiera ser exitosa; sin la planificación adecuada se puede perder el rumbo y las metas serán inalcanzables. (p.19)

De allí que los gerentes deben establecer a través de la planificación las acciones a cometer durante un periodo determinado si es que quieren lograr y alcanzar el éxito y trascender como una empresa socialmente responsable. En este sentido, la aplicación de una planificación con rostro social no es una acción a realizar una vez para

siempre, sino una responsabilidad. La solución para una planificación con rostro humano parte como lo señala Hammer (2006):

Hoy en día, la planificación debe partir del supuesto de que no es posible predecir el futuro; de que solo podemos prepararnos para el futuro. Esto parece imposible, pero si la empresa tiene capacidad para identificar los cambios que la afectan y para reaccionar instantáneamente ante ellos, será posible hacerlo. (p.23)

De hecho, lo que señala Hammer, este cambio hacia una nueva gerencia conlleva a que las empresas deben prepararse para el cambio a la responsabilidad social interna donde lo importante es una planificación humana, que le permita mantener a sus empleados en constante innovación y preparados conscientes y con conocimiento, agregándole sentido de pertenencia a través de valores, para poder adaptarse a los cambios del entorno y lograr el éxito empresarial.

De igual forma Arredondo (2009) expone:

No basta que la empresa prepare e implemente un plan estratégico para su desarrollo con efectos positivos hacia su entorno, sino que deberá implementar estrategias de monitoreo, supervisión y control que le permitan, en forma permanente, eliminar o minimizar las brechas y rezagos que se generan entre lo que se planifica y lo que esperan los grupos de interés de la sociedad. La importancia de ello es que la implementación de acciones darían fe del convencimiento de la empresa de su rol social que no es coyuntural (estrategia basada en filantropía), sino que responde a un plan y a un conjunto de estrategias cuya esencia ética se consolida con el comportamiento de desarrollar capital humano (estrategia de inversión social) y su prolongación pero con un compromiso y una participación más explícita en la sociedad (estrategia de integración social) que busca mecanismos para integrar a la comunidad con la propia empresa. (p.04)

Es importante, por lo antes expuesto por Arredondo, mantener el control sobre la gestión, lo cual se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la gestión de toda la empresa. Esta es la razón por la que las empresas, hoy día, dedican tanta atención a las estrategias en su organización, para satisfacer las necesidades de su capital humano y lograr las metas generales de la empresa. Y al final utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de su gestión para medir si son socialmente responsables o no.

Gestión integrada a la responsabilidad social Interna

En este sentido las empresas deben crear dentro de su visión y misión enfocados en lo que quieren lograr y como lo van a lograr, su situación actual y como se ven en el futuro estableciendo dentro de ellos la responsabilidad social. Para ello trazan para su gestión, planes y objetivos, sistemas de evaluación y la formación de las personas encargadas de lograr estos objetivos, superando lo tradicional. De allí, dice el Libro Verde (2001):

A medida que la responsabilidad social va formando parte de la planificación estratégica de las empresas y de sus operaciones cotidianas, los directivos y los trabajadores deben adoptar sus decisiones empresariales basándose en criterios que se añaden a los que aprendían tradicionalmente a tener en cuenta. Los modelos tradicionales de comportamiento empresarial, gestión estratégica o, incluso, ética empresarial, no siempre proporcionan una formación suficiente para administrar las empresas en este nuevo entorno. (p.18)

Muy importante en realidad que las empresas implanten en su gestión la responsabilidad social y que esta vaya formando parte de la cotidianidad de sus operaciones y que los empleados y directivos, ejecuten como comportamiento ético, en respuesta a las exigencias de esta nueva gerencia que demanda ser socialmente

responsable, mejorando no solo la calidad de vida de los empleados, sino también a la calidad de gestión empresarial.

Responsabilidad social en la Administración Pública

La responsabilidad social se expande e incluye todos los tipos de empresa y todos los sectores de actividad, incluyendo las empresas del Estado o instituciones públicas del Estado, las cuales son consideradas empresas de servicios, asumiendo su responsabilidad social. Sobre todo a través de su participación y sensibilización, a un nivel local y, lo más importante, la difusión de las buenas prácticas a contribuir a fomentar la responsabilidad social a empresas y sociedades.

Se han analizado diversos enfoques de la administración y sus procesos de gestión empresarial; ahora aterrizaremos en aspectos de la administración pública en sus procesos de gestión pública, ya que su naturaleza es la de producir servicios, en satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y específicamente son sus empleados, los encargados de la atención directa de este compromiso a través de una respuesta oportuna y eficiente con conocimiento de la vocación social. Siendo responsables ante una sociedad que exige por mandato de la ley ser atendidos y, más allá, que estos empleados, ahora públicos, tengan una actitud de ser socialmente responsables a través de su atención. De igual manera, Sancho (1999), citando a Subirats (1989), señala que:

La administración pública a diferencia de la privada ha de permitir la expresión de unos valores que no son sólo instrumentales sino también políticos, es decir, no se ha de limitar a buscar la mejor manera de hacer las cosas sino que ha de actuar para reconciliar una gran diversidad de intereses sociales antagónicos. (p.23)

Pero esta respuesta de ser socialmente responsables a través de la actuación de los empleados públicos, debe ser asumida y aprendida a través del fomento de valores éticos, originados por la comprensión y aplicación de normas y valores institucionales, al respecto Jiménez (2006:15) opina que la administración pública es: “el conjunto de aptitudes humanas; de procesos y procedimientos administrativos; de sistemas y estructuras institucionalizados que sirven para el proceso de transformación y progreso”.

De igual forma, la calidad del desempeño en la administración pública determinará exactamente cómo la política gubernamental es experimentada por los ciudadanos. Sin embargo el abordaje de los aspectos negativos, a nivel mundial sobre la burocracia en la administración pública no conducirá necesariamente a un adecuado desempeño. Tal como lo expresa Arnoletto y Díaz (2009)

La Administración Pública no podía quedar al margen de los profundos cambios experimentados por el mundo en las últimas décadas, primero por los planteos neoliberales privatistas, y ahora por las renovadas exigencias de una reconstrucción de la convivencia social. La crisis ha resaltado la gravitación de ineficiencias que en otros tiempos se toleraban y que hoy resultan inadmisibles, o que por lo menos provocan fuertes reacciones. Por tal motivo, la Administración Pública, carga sobre sus espaldas, en casi todos los países del mundo, con un profundo estereotipo de ineficacia, ineficiencia, lentitud de respuesta, falta de reflejos para atender las nuevas demandas sociales, incapacidad de contener el gasto público, y tendencia a tejer un entramado burocrático auto-defensivo en sus relaciones con los ciudadanos. (p.25)

A este respecto, es preciso considerar, entre otros, los siguientes elementos: desburocratización; rendición transparente pública de cuentas; ética pública; discriminación política, oportunidad para la presentación de quejas sobre el manejo administrativo; participación pública; fortalecimiento del recurso humano a través de

la responsabilidad social, entre otros, a fin de fortalecer la administración pública. Es por ello que se necesita con urgencia una nueva gerencia pública preñada de responsabilidad social para con su entorno interno y que permita incrementar la eficiencia y la eficacia dentro de la administración pública minimizando los procesos burocráticos insertados por la teoría Weber.

La responsabilidad Social Interna en La Nueva Gerencia Pública Latinoamericana.

En función de fortalecer la Nueva Gerencia pública socialmente responsable, la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) establece ciertos criterios que serían buenos tomar en cuenta para mejorar los sistemas de administración pública entre ellos la modernización de las políticas públicas de gestión del empleo y los recursos humanos. Esta modernización encausa a los directivos a crear valores institucionales, para el fortalecimiento de la misma. En este sentido menciona en su ámbito de aplicación, de los principios éticos del servicio público, la honradez, la transparencia, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y los principios y valores constitucionales. Tales como:

- a) El protagonismo de los directivos públicos y la interiorización de su papel como principales responsables de la gestión de las personas a su cargo.
- b) La promoción de la comunicación, la participación, el diálogo, la transacción y el consenso orientado al interés general, como instrumentos de relación entre los empleadores públicos y su personal, a fin de lograr el clima laboral más favorable, y el mayor grado de alineamiento entre los objetivos de las organizaciones y los intereses y expectativas de su personal.

- c) El impulso de políticas activas para favorecer la igualdad de género, la protección e integración de las minorías, y en general la inclusión y la no discriminación por motivos de género, origen social, etnia, discapacidad u otras causas.

Siendo estos principios catalogados como principios socialmente responsables ya que están basados en valores éticos. Todo ello como elementos de aplicación de una cultura de responsabilidad para con los empleados. De esta manera, la relación entre las empresas pertenecientes al Estado en los países latinoamericanos y sus empleados a través de la nueva gerencia pública, debe ser un diálogo fluido y permanente, para acrecentar su capital social estableciendo una comunidad de aprendizaje y participación permanente.

La Responsabilidad Social Interna en La Nueva Gerencia Pública Venezolana

La práctica de la responsabilidad social interna en el marco de la nueva gerencia pública en la República Bolivariana de Venezuela no sólo debe preocuparse de ser eficiente técnicamente, sino que debe conciliar ese aspecto de manera adecuada con la variable política, con la cual comúnmente se encuentra asociada. Sin embargo, probablemente uno de los obstáculos más importantes y difíciles que debe sortear la nueva gestión pública venezolana para responder de manera eficiente y oportuna a los requerimientos actuales y futuros sobre la responsabilidad social, tiene relación con la resistencia al cambio que muchos empleados públicos presentan a los procesos modernizadores y a los grandes cambios que en ocasiones afectan a los procesos de la administración pública.

En este sentido, Lima (2001) señala en confirmación a esta situación:

la cultura de los empleados públicos puede ser un freno a la productividad pero también es un compromiso con los valores de la vida colectiva y con los intereses del Estado, recomendando cuidado al momento de introducir criterios de mercado en la gestión pública que pueden llegar a ser lesivos a la probidad y los valores éticos. (p.20)

Algunas investigaciones desarrolladas con financiamiento del Banco Interamericano del Desarrollo (BID) han destacado estos aspectos, señalando que algunos de los procesos de modernización en países como la República Bolivariana de Venezuela se han caracterizado por el enfoque administrativo o gerencial que buscan implantar.

Al respecto Savas (2008:27) señala que: “las ideas fundamentales de la nueva gerencia pública, con las respectivas variaciones en cada país, en términos generales abarcan una serie de principios”, dentro de los cuales establece “Focalización en la gerencia”, con especial énfasis en los procesos de evaluación”.

De esta manera, en los principios identificados por Savas, se vislumbran importantes argumentos para incorporar a las prácticas de la nueva gerencia pública venezolana el concepto de responsabilidad social, a través de los procesos de evaluación de resultado que demuestre, si se está siendo socialmente responsable y que permita asumir estos procesos de cambios.

El autor Moraga (1999) señala algunas situaciones en las que es posible identificar puntos de encuentro entre la administración pública y la responsabilidad social empresarial, efectuando algunas recomendaciones para fortalecer la ética en la nueva gerencia pública:

1. Asegurar el conocimiento y comprensión de los miembros de la organización sobre los principios y normas que se deben

acatar. 2. Observar prácticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de leyes y reglamentos. 3. Definir y establecer procedimientos en aquellas funciones o actividades en las que pudieren producirse conflictos de intereses. 4. Establecer claramente las relaciones con las empresas y organismos con los que interactúa. 5. Se deben instaurar criterios y parámetros objetivos que resguarden la transparencia en las actividades de los funcionarios y del servicio en general. 6. Por último, promover activamente que las personas que integran cada servicio y unidad conozcan y asuman la responsabilidad social e institucional que emana de su misión. (p.126)

Quiere decir que un factor importante e influyente en la conducta que puedan tener los empleados públicos depende de las políticas desarrolladas a fin de promover activamente acciones de responsabilidad social, asumida y establecida como parte de la misión de las mismas. Ello conllevaría a articular entre la organización y sus empleados puntos de encuentros en fortalecimiento de la ética institucional. En concordancia con lo planteado por Moraga, el autor Corredor J. (2005) señala que:

Las organizaciones públicas aunque parezca redundante, en el cambio de paradigma que se perfila, tienen que asumir en su gestión la responsabilidad social, en algunos países el déficit de servicio público, la ineficiencia o la corrupción desbordan los pronósticos. Internamente, se observa con frecuencia que el factor humano adscrito a las dependencias gubernamentales no es atendido en sus requerimientos de formación, seguridad social remuneraciones y reconocimiento a su dedicación al trabajo. (p.7)

Es por ello que resulta importante reforzar y ampliar el ámbito de acción y entendimiento del concepto de responsabilidad social entre las instituciones del Estado y sus empleados. De esa manera se podrá reconocer la relevancia de factores intangibles que se encuentran asociados a sus procesos. Además, es posible vincular la responsabilidad social con la ética pública, especialmente con la integridad administrativa para el caso de la nueva gerencia pública venezolana, en la que, tanto

empleados como institución, deben desarrollar la función pública que les corresponda de acuerdo con su misión institucional. En este aspecto, la responsabilidad social proporciona importantes criterios que refuerzan la ética y la integridad dentro de un servicio público, por ejemplo: la cultura organizacional, memorias de sustentabilidad, códigos de ética, entre otras prácticas que fortalecen el comportamiento socialmente responsable.

De esta forma, la necesidad de reforzar una conciencia respecto de los efectos e impactos que las acciones y decisiones ejecutadas tengan en los empleados públicos venezolanos una de las principales razones para plantear como factible y necesaria la aplicación de acciones de responsabilidad social interna de la misma, no sólo para fortalecer el compromiso y conciencia institucional, sino también la de los empleados públicos en relación con la asunción de un conjunto de valores y principios relacionados con el comportamiento socialmente responsable a nivel individual. Además, la responsabilidad social también tiene formas de expresión que se clasifican en el ámbito interno de las instituciones públicas del Estado, relacionado con la adecuada gestión del capital humano que allí labora, proporcionando las oportunidades e instancias adecuadas para que el recurso humano pueda desempeñar su trabajo en condiciones óptimas tanto materiales como intangibles.

Al igual, entre los aspectos que expresan un comportamiento socialmente responsable en el ámbito interno en las instituciones públicas del Estado, resulta conveniente citar a Carneiro (2004:107-108), quien, basado en los planteamientos del Libro verde de la Unión Europea, señala que las prácticas responsables internas en esta materia: "se refieren en concreto a cuestiones relativas a la gestión e inversión en recursos humanos, a la salud y seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio".

Además, podrán ser ejemplos de prácticas socialmente responsables de la nueva gerencia pública venezolana, en relación con las condiciones de trabajo que ofrecen a

sus empleados públicos, aspectos tales como el adecuado y constante acceso a capacitación y perfeccionamiento, planes de carrera laboral, políticas de prevención de riesgos de accidentes y enfermedades laborales, aplicación de equipamiento e instalaciones ergonómicas, óptimo manejo del estrés y clima organizacional positivo, entre otros; desarrollados para los empleados públicos que allí laboran, independientemente de la fórmula jurídica.

Impacto de La Responsabilidad Social Interna: Administración pública Venezolana

En el caso de Venezuela, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), a través de la exposición de motivos, establece:

Por definición, la función ejercida por la administración pública está sujeta al servicio de La ciudadanía sin ningún tipo de distinciones, de privilegios o discriminaciones. En este contexto la aplicación de este contenido implica el cambio de una cultura y de unos hábitos organizacionales que han enturbiado y obstaculizado el ejercicio de esta función del Estado, desviándola hacia la satisfacción de intereses subalternos, con lo cual se ha facilitado la corrupción y la ineficacia e ineficiencia.

Por lo tanto observamos cómo la misma Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece que en la administración pública venezolana existe un empoderamiento en sus entrañas de ineficiencia e ineficacia, tal vez motivado a la falta de un buen tratamiento de parte de la gestión pública en fortalecer el recurso humano (empleados públicos) a través de estrategias del cumplimiento de una responsabilidad social interna que conlleve a una expresión ética de valores institucionales que hagan parir la nueva gerencia pública. De igual forma establece:

Es por ello que se precisan los principios que deben fundamentar a la Administración Pública, los cuales no requieren de mayor explicación: honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad. Principios que expresan con claridad el nuevo camino que deben seguir los funcionarios que ejerzan el Poder Público.

Siendo explícito la responsabilidad en la administración pública y establecida además, en la exposición de motivos de la misma (1999), valores como prácticas hacia la nueva gerencia pública venezolana. Sin embargo es posible que desde años anteriores ya se aplicaran estos sistemas de responsabilidad social en algunas empresas venezolanas, pero no eran concebidas como tal. Como lo expresa Machado (2004):

Si bien desde hace años muchas organizaciones venezolanas pueden ser consideradas ejemplos de responsabilidad social, es sólo ahora cuando el concepto comienza a tener resonancia en el país; quizás estimulado por el concurrido y exitoso evento sobre el tema, organizado por la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria, Petróleos de Venezuela y Gas Natural de Latinoamérica y el Caribe (Venamcham, PDVSA, ARPEL), el cual abrió paso a iniciativas por parte de grupos empresariales, así como de organismos de acción social, para el diseño y ejecución del Balance Social como herramienta de medición de su responsabilidad social.(p.255)

Tomando la palabra de Machado, de ser cierto lo expresado por este autor, quiere decir que Petróleos de Venezuela, que es una empresa perteneciente al sector público venezolano, y la principal industria de movimiento del aparato productor de la economía venezolana y en consecuencia debe estar articulada con los conceptos de la responsabilidad social interna.

Sin embargo se presenta interesante realizar un Balance Social como lo establece Machado y, que a través de este instrumento, permita observar el grado de responsabilidad social aportado por las empresas de servicios del estado o instituciones públicas, como el fomento de valores éticos el nivel de ser socialmente responsable con los empleados públicos que en ellas laboran. Y más allá su deber de rendir cuentas de su gestión tal como lo establece la misma exposición de motivos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La Responsabilidad Social Interna: Alcaldía del Municipio Girardot

Tomando en cuenta la administración pública venezolana, y las contribuciones de la responsabilidad social interna hacia la nueva gerencia pública, la presente investigación se desarrolló enfocada en las debilidades existentes en el entorno interno de la Alcaldía del Municipio Girardot, Maracay, Estado Aragua. La cual es una institución pública o empresa de servicios del Estado Venezolano, que se encuentra ubicada en la avenida Las Delicias, Maracay, Estado Aragua, cuyos orígenes se remontan a los siglos XV y XVI, la cual se desempeña como una institución pública que representa al gobierno en el Municipio, siendo este a su vez una unidad político territorial del estado venezolano. La Reforma de la Ley Orgánica del Régimen Municipal define y limita claramente las competencias de la estructura municipal, contribuyendo de esta manera con la definición de las funciones a cumplir dentro de la organización.

En otras palabras es el órgano político-administrativo, que se encarga de la administración de los bienes y servicios del Municipio. Una vez establecidos los lineamientos, la Alcaldía del Municipio Girardot tiende a ejecutar sus funciones para realizar el cumplimiento de importantes servicios públicos, la ejecución de obras y otras atribuciones que son de su competencia, las cuales van dirigidas a satisfacer las necesidades del Municipio, manteniendo servicios municipales eficientes. Para

cumplir con esto la Alcaldía cuenta con cierta cantidad de empleados que cumplen distintas funciones y tareas de acuerdo a las exigencias del trabajo.

Con respecto a los empleados públicos la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) establece en su artículo 77:

La administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcional y de continuidad en el ejercicio de la función pública.....Se propenderá a la creación de un sistema intermunicipal de recursos humanos que facilite la acreditación de conocimientos y experiencia de las personas que laboran en los municipios, con el propósito de promover el desarrollo de la carrera del funcionario municipal.....

Es importante señalar como este artículo resume y establece la responsabilidad social que debe asumir la Alcaldía del Municipio Girardot a través de la aplicación de una ética social y responsable a través de los valores como elemento de la nueva gerencia pública. Sin embargo, hay que recordar que la responsabilidad social no debe ser obligatoria, sino, voluntaria.

De lo que resulta la presente investigación con la finalidad de poder científicamente, aseverar, si la Alcaldía del Municipio Girardot desarrolla programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcional y, que además, promueve el desarrollo de la carrera de sus empleados.

Rendición de cuentas de la Responsabilidad Social Interna: Administración Pública Venezolana.

La administración pública venezolana está obligada por la ley a rendir cuentas de sus acciones responsables socialmente, de transparencia y cumplimiento con sus entornos interno. Y aparecen por ellos dos elementos de rendición de cuentas; la cuenta como tal que incluye sus ingresos y egresos de los recursos económicos financieros y el informe de gestión sobre el cumplimiento de sus actividades en un determinado periodo. Pero solo se refleja el balance económico. Sin embargo no existe un Balance Social de rendición de cuentas del impacto interno dentro de la institución que refleje su aporte socialmente responsable con sus empleados. El interés académico por la responsabilidad social interna ha evolucionado en paralelo con la intensificación de las iniciativas empresariales en este campo. De hecho ya a nivel mundial han comenzado las empresas a formalizar sus prácticas en materia de responsabilidad social interna y a informar sobre sus resultados. Como lo expresa Fernández y Nieto (2004):

La mayor parte de las compañías listadas en Fortune 500 describen en su página web sus logros en materia de RSE, además de elaborar informes, reportes y los llamados “balances sociales”, a fin de rendir cuentas entre los grupos interesados en medir el impacto de su gestión en esta área. (p 28)

A esta situación la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) (2002), estableció y creo un modelo de Balance social para las empresas Venezolanas y en función del cual establece:

El Balance Social es una herramienta de gestión empresarial que permite la medición cuantitativa y cualitativa de las acciones de responsabilidad social efectuadas por la empresa, tanto a lo interno como a lo externo, en un determinado período de tiempo. (09).

En función de lo expresado por la Fundación Escuela de Gerencia Social, el Balance Social resulta ser un instrumento que tiene la flexibilidad de poder ser adaptado a diversas empresas en función de las características de éstas, sus diversas orientaciones sociales y sus necesidades y prioridades, sirviendo de herramienta para poder medir la gestión de las mismas en cuanto a responsabilidad social se refiere, ya sea una empresa del Estado o privada, lo que conllevaría hacia una nueva expresión de la Administración pública hacia la nueva gerencia pública socialmente responsable. Como lo expresa Tomassini (2002) se necesita:

Imprimir en las instituciones del Estado una nueva cultura de gestión, de desempeño, de resultados, de medición de esos resultados, de orientación al usuario, y de calidad de servicio.....de transparencia y rendición de cuentas....(p.24)

Esto demuestra que las instituciones del Estado venezolano y así la Alcaldía del Municipio Girardot, deben asumir una nueva cultura de expresión como práctica de la nueva gerencia pública, como es la transparencia de su gestión en la búsqueda de poder evaluar sus acciones en cuanto a su responsabilidad social interna para con sus empleados públicos.

Definición de Términos.

Balance Social. El balance social surge como la herramienta que permite medir el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial en dos ámbitos, que en el Modelo propuesto por la FECS se definen como la dimensión interna y la dimensión externa. Machado (2002).

Dimensión: Cada una de las magnitudes que sirven para definir una cosa, generalmente un objeto o un fenómeno físico.

Empleados Públicos: El empleado público es aquel trabajador por cuenta ajena cuyo empleador es el Estado, incluyendo la Administración Pública y los entes regulados por Derecho público. (Lozada R. 2013).

Responsabilidad Social: Es ir más allá del cumplimiento de la Ley invirtiendo, mas, en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Responsabilidad Social Empresarial: La forma en que la empresa asume su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen en la sociedad y el ambiente a través de un comportamiento transparente y ético. (González G. 2011)

Responsabilidad Social Interna: se ocupa de la gestión social y solidaria de los Recursos Humanos de las empresas y, por tanto, es la parte de la Responsabilidad Social Corporativa que estudia el diseño e implantación de planes de Igualdad y Conciliación en las mismas. (Guedez V. 2000)

Matriz: es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. (Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El estudio se sustentó en la modalidad de investigación evaluativa, apoyado en la indagación de campo, acerca de la Responsabilidad Social interna de la Alcaldía de Girardot, caracterizando y analizando las estrategias sobre ser socialmente responsable a lo interno en cuanto a su recurso humano.

Para ello se realizó una investigación de campo, a fin de recabar la información de fuentes primarias, relacionadas directamente con el objeto de estudio. Al respecto, el Manual del Trabajo de Grado de Especialización y Maestría de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003), se refiere a la investigación de campo como:

El análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir y evaluar su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocido o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.(p.14)

La investigación a desarrollar es no experimental, puesto que se trata de observar las situaciones tal y como ocurren en la realidad por lo tanto no influirá el investigador, es decir, no existe la necesidad de manejar intencionalmente la variable. Al respecto, Hernández y otros (2000:59), señalan que “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”.

Método de Investigación

El diseño metodológico que se desarrolla en la presente investigación se establece bajo el criterio de medición de variables, y del análisis e interpretación de los datos.

Además se utilizó el análisis y la síntesis, ya que son procedimientos que proporcionan a la investigación las herramientas necesarias para su desarrollo. Con respecto al método del análisis Méndez (2002:142) establece: “inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación”.

Del mismo modo Méndez (2002:47) “La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifica su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeña como referencia al problema de investigación”.

En consecuencia, análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno en el cual el análisis debe seguir a la síntesis.

Población

Se entiende por población o universo de estudio según Ander-Egg, E. (1983:134) como: “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiara una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción.

En la presente investigación la unidad de análisis objeto de observación o estudio, fueron las variables sobre responsabilidad social dimensión: interna de la Alcaldía del

Municipio Girardot, Maracay, Estado Aragua; hacia sus empleados públicos. La población estará conformada por (515) empleados de carrera que laboran en la Alcaldía del Municipio Girardot. Esta cantidad fue aportada por la Dirección de Recursos Humanos, como la población o universo de estudio para la presente investigación, para los cuales se generalizan los resultados y se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 01

Alcaldía de Girardot	Empleados			
	De Carrera			
	Profesionales	Administrativos		
	Alcaldía	262	174	
Entes	57	22		
Totales	319	196	515	

Fuente: El investigador 2015

Muestra

La muestra es una parte representativa de una población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Para la presente investigación se utilizó el criterio de Martins y Palella (2004) cuya fórmula se utiliza para poblaciones menores a 100.000 unidades y se muestra a continuación:

$$n = \frac{N}{[(e^2) \times (N-1)] + 1}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

e= Error muestral, generalmente, oscila entre 3% y 15%

Ahora bien, aplicando la fórmula para una población de 515 personas y un error muestral del 10%, el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{515}{[(0,10^2) \times (515-1)] + 1}$$

$$n = \frac{515}{[(0,01) \times (514)] + 1}$$

$$n = \frac{515}{5,14 + 1}$$

$$n = \frac{515}{6,14}$$

$$n = 84$$

Definiendo para el presente estudio una muestra de 84 empleados.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De esta manera Martins y Palella (2004:146), señalan que: “la técnica es el procedimiento particular, reflexivo y confiable aplicado al empleo de un instrumento,

al uso del material, al manejo de una determinada situación”, en tal sentido la técnica es muy particular, es decir que ella se relaciona con el “como” de una investigación.

Primeramente se formulo una Matriz Situacional de Balance Social, a través de la variable: “Responsabilidad Social Interna: Recursos Humanos”, y las dimensiones de responsabilidad social empresarial aportadas por la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS), generando los ítems que formularon las preguntas del instrumento aplicado. Cuyo resultado dio origen a los análisis que permitieron obtener la información precisa y necesaria sobre las estrategias que realiza la Alcaldía de Girardot en cuanto a la responsabilidad social para con sus empleados y enmarcadas en el primer objetivo de la investigación.

De igual forma, el investigador contemplo distribuir en dos (02) Etapas la construcción de los instrumentos necesarios a fin de dar respuesta a los objetivos. Estas Etapas se dividen según se especifica en el siguiente cuadro:

Cuadro N°02
Instrumentos de la Investigación

ETAPA	Matriz	Contenido	Producto
1ra Etapa	Matriz Situacional de Balance Social: Dimensión Interna	Variable Dimensión Indicadores Ítems	Estrategias en relación a la responsabilidad social interna.
2da Etapa	Matriz de Balance Social (Discrepancia)	Variable Aspecto Sub-aspecto Contribución Actual RS Contribución Ideal RS Evaluación Valoración	Evaluación de actividades implementadas en contribución a la formación integral de los Empleados. Valoración de los resultados del cumplimiento de las estrategias sobre responsabilidad social.

Fuente: El investigador (2015)

Primera Etapa:

Matriz Situacional de Balance Social

A fin de lograr la Matriz Situacional de Balance Social se tomó en consideración lo Aportado por Espinoza quien indica:

Al iniciar la evaluación, lo primero que debe considerarse es el alcance y aspectos a los cuales se extenderá dicho proceso; para lo que se recomienda al evaluador, elaborar una matriz de diagnóstico que defina todos los aspectos organizacionales que se desea evaluar, en función de la cual se seleccionan o elaboran los instrumentos. La matriz también permite presentar un informe objetivo y sistemático de los resultados..... (p.47)

En tal sentido, y en función de lo anteriormente expresado, se procedió a la realización de la Matriz Situacional de Balance Social, a través del cual se determinaron las dimensiones e indicadores, en función del Balance Social recomendados por la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS).

De igual forma la autora Espinoza, ofrece una matriz sobre la cual el investigador se fundamentó para su aplicación en la presente investigación, sin embargo se emplearon como Dimensiones las establecidas por la Fundación de Escuela Gerencia Social en su modelo de Balance Social para la evaluación de la responsabilidad social interna. Luego se realizó el levantamiento los indicadores para obtener la información. Tal como lo sugiere Espinoza (2011:51): “Una vez que se levanta la matriz de indicadores, se seleccionan las dimensiones que se van a evaluar o que servirán de base para la elaboración del instrumento; sea este cuantitativo o cualitativo”. (Ver cuadro 03).

Cuadro: 03
Matriz Situacional de Balance Social

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA	Desarrollo y Motivación personal	9. Convenios con universidades para el Crecimiento Profesional	1	CUESTIONARIO
		10. Actividades Deportivas.	2	
		11. Equipos Deportivos.	3	
		12. Encuentros Deportivos.	4	
		13. Actividades Educativas.	5	
		14. Paseos.	6	
		15. Excursiones.	7	
	Programas sociales internos	16. Planes de vivienda.	8	
		17. Planes de mejoras para las viviendas.	9	
		18. Planes de adquisición de mobiliario del hogar que mejore la calidad de vida.	10	
		19. Subsidios para estudio a los empleados.	11	
		20. Subsidios para estudios a los hijos de los empleados.	12	
Salud	21. jornadas de vacunación	13		
	22. Jornadas de despistaje de diabetes	14		
	23. Charlas antiestres, Risoterapia, Bailoterapia.	15		

Fuente: El Investigador (2015).

De allí que se estableció en función de las dimensiones planteadas los indicadores que a su vez originaron los Ítems necesarios para la formulación de las preguntas establecidas a través de la Matriz Situacional de Balance Social en el cuestionario. (Ver anexo “A”)

Segunda Etapa:

Matriz Balance Social (Discrepancia)

Una vez realizados los análisis según la información obtenida por el instrumento en respuestas a las estrategias que implementa la Alcaldía de Girardot se procedió a la generación de la Matriz de Balance Social, con lo cual se dio respuesta a los dos objetivos restantes de la investigación. Para ello se construyó como base una matriz de discrepancia a la que se le dio el nombre de: “Matriz de Balance Social”.

En cuanto al Balance social se mencionan algunos de los aplicados a nivel mundial como por ejemplo:

Balance Social Anual de IBASE (Brasil)

Es un demostrativo anual, cualitativo y cuantitativo de las acciones sociales de las empresas. Es una herramienta de evaluación, gestión y planificación estratégica empresarial que ayuda a identificar oportunidades para mejoramiento en resultados sociales, ambientales y financieros. En asociación con diversos representantes de empresas públicas y privadas, Ibase (Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicas). En consecuencia este modelo de balance social permite evaluar la gestión tanto de empresas públicas como privadas.

Modelo SMAER del "Bilan Social" (Italia)

Es un instrumento para la gestión de la confianza dirigida a todos los que reciban producto o servicio ofrecido por la empresa, es decir de los usuarios consumidores, de los beneficiarios, de todos los que se sitúan al final de la cadena de los detentores de interés. Se podría decir que este modelo de balance social es un instrumento para la gestión de la confianza del personal de la empresa, siendo una manera de poner en evidencia las buenas prácticas y reglas en la gestión de los recursos humanos.

Balance Social Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) para las Empresas Venezolanas.

Como ya lo expreso Machado C. y resultado como iniciativa del evento organizado por la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria, Petróleos de Venezuela y Gas Natural de Latinoamérica y el Caribe (Venamcham, PDVSA, ARPEL), la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) diseño un Modelo de

Balance Social para la empresa venezolana, fundamentado en el enfoque de Desarrollo Humano Sostenible, introducido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el año 1990; a fin de obtener, entre otros las áreas de inversión social que han resultado de interés para el sector empresarial; así como la identificación de leyes en cuyo cumplimiento se evidencia que algunas empresas realizan aportes adicionales a los establecidos en las leyes.

De igual forma la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) (2002), complementa:

También se realizó una revisión de diversos modelos de balance social, tales como el de la Organización Internacional del Trabajo y de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas del Perú, el del Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicos (IBASE), el Global Reporting Initiative, y algunos balances sociales aplicados por empresas europeas, los cuales brindaron orientaciones sobre las variables de estudio más comunes para efectuar un balance social.

Quiere decir, entonces, que este instrumento es capaz de medir la inversión social organizacional como acciones de responsabilidad social empresarial: Dimensión Interna.

Sin embargo, el investigador considera importante aclarar que los Balances Sociales dimensión interna, implementados por la mayoría de las empresas miden los recursos económicos-financieros invertidos en el talento humano y además persiguen la idea de catapultar las donaciones como acciones de responsabilidad social. Sin embargo el presente estudio toma en consideración realmente las actividades impregnadas de ética de responsabilidad empresarial hacia lo social. En tal sentido esta Matriz de Balance Social está orientada a evaluar y valorar esa ética de parte de la Alcaldía de Girardot hacia sus empleados. Con respecto a la valoración es importante mencionar la definición de Tyler, (1950:69), quien expresa que es: “El

proceso de determinar en qué medida los objetivos (de un programa)... están siendo realizados”.

Validez y confiabilidad de los Instrumentos

De igual forma el formato del cuestionario fue revisado por tres especialistas profesores de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita en el área académica, con conocimientos sobre el tema de estudio metodológica y de diseño del instrumento: Lcdo. Gervasio Gambino C.I 7.240.896, Lcdo. Martin Buriel C.I 3.687.482 y Lcdo. Nelson Briceño C.I 4.920.419, quienes verificaron que las preguntas proporcionaran la información necesaria y así alcanzar la congruencia, exactitud y claridad del instrumento con los objetivos planteados. (Ver anexo “B”).

Luego se procedió a su aplicación, lo que permitió la recolección de los datos dando como resultado la consecución del estudio. Este proceso, según Méndez (2001:142): “se denomina validación y consiste en que los resultados obtenidos por el instrumento garanticen el cumplimiento de los objetivos.”

Los resultados de la validación fueron incorporados en la fórmula de coeficiente de validez, suministrada por Hernández (2003) y que se presenta a continuación:

$$Cvcic = \frac{\sum cvci}{n} - Pei$$

$$mx = \frac{\sum xi}{3}$$

$$\sum cvci = \frac{mx}{Vmx}$$

$$Pei = \frac{1}{3}$$

(i)

Dónde:

Cvcic = coeficiente de validez del instrumento.

Pei = porcentaje de error del instrumento.

Σx_j = sumatoria de las puntuaciones de cada especialista.

$\Sigma cvci$ = sumatoria del coeficiente de validación por especialista.

Vmx = valor máximo de la escala utilizada.

n= número de ítems.

Datos:

$$\Sigma x_j = 248+250+252 = 750 / 3 = 250$$

$$n= 21$$

$$Pei = \frac{1}{(3)^3} = 0,037$$

$$Vmx = 4$$

$$j = 3$$

$$mx = \frac{250}{3} = 83,33$$

$$\Sigma cvi = \frac{83,33}{4} = 20,83$$

$$Cvic = \frac{20,83}{21} - 0,037 = 0,96$$

Ahora bien, los resultados obtenidos fueron comparados en el cuadro siguiente para conocer su significado:

Cuadro N° 04

Significado de los valores del coeficiente de validez

Valor	Significado
1	Perfecto
0,70 - 0,99	Aceptable
0,01 - 0,69	Inaceptable

Fuente: Hernández y otros (2003)

En consecuencia, el coeficiente de validez del instrumento fue de: 0,96, lo que quiere decir que es “Aceptable” y puede ser aplicado, según la carta de validación emitida por los especialistas.

Confiabilidad del instrumento

El instrumento diseñado se sometió a una prueba inicial donde se conoció que resulta entendible y fácil de responder. Luego fue aplicado y se verificó que los resultados fueron semejantes a los obtenidos en la prueba inicial. En tal sentido, resultaron conscientes, se dice entonces que son confiables.

En la presente investigación, se determinó la confiabilidad del instrumento mediante el criterio de medición de la confiabilidad, denominado Coeficiente de Kuder-Richardson, el cual según Willians A, (2009:42), “Si un instrumento está integrado por elementos dicotómicos....., debe utilizarse la fórmula KR-20 de Kuder-Richardson, para obtener el coeficiente de confiabilidad, en razón del paralelismo subyacente en las posibles respuestas”. La misma se desarrolló de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$KR_{20} = \frac{n}{n - 1} \left[\frac{S^2 - \sum p_x q}{S^2} \right]$$

Dónde:

n = Número de ítems de la prueba.

p = proporción de sujetos que responden correctamente a cada ítem.

q = 1-p

S² = varianza total.

Para la interpretación del resultado obtenido, se tomó en cuenta lo afirmado por

Ruíz, C. (2002):

Un coeficiente de confiabilidad es aceptable cuando está por lo menos en el límite superior (0,80) de la categoría “Alta”. Un coeficiente de confiabilidad de consistencia interna para una escala de actitud, nunca debería estar por debajo del límite inferior de la categoría “Muy alto”, o sea, el valor de $r = 0,81$ para ser considerado, aceptable. (p.70)

Por lo anteriormente expuesto, se consideró que el instrumento de recolección de datos de esta investigación es confiable, debido a que el resultado obtenido al aplicar la fórmula del coeficiente Kuder-Richardson fue de 0,85; lo que lo ubicó en la magnitud “Aceptable”. (Ver Anexo “C”)

Técnicas de presentación de Datos

A fin de presentar la información que se recolectó en la investigación, se utilizaron cuadros estadísticos; que permitieron ilustrar los hechos estudiados, atendiendo a las características de los mismos y al conjunto de variables que se analizaron. Como define Balestrini M. (1987): “Las técnicas gráficas, permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí. Cuando reúne ciertas características de simplicidad y precisión pueden ser más expositivas que las descripciones verbales”.

Técnica de Análisis de los Datos

En la fase análisis de los datos se utilizó la técnica de estadísticas descriptivas. Hernández y otros (2003) señalan, al respecto: “la primera tarea es escribir los datos o valores obtenidos para cada variable, esto se hace con base en una descripción de frecuencias absolutas y relativas (porcentajes)”, o dicho en otras palabras, se

utilizaron tablas de distribución de frecuencias, para los resultados obtenidos. De allí que, la técnica de estadística descriptiva permitió elaborar cuadros con frecuencia y porcentajes para cada ítem, y seguido de un análisis cuantitativo proporcionando información válida y confiable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Para que los datos recolectados tengan significado dentro del trabajo de investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos directamente con las bases teóricas que sustentan la misma, así como, con los conocimientos que se disponen en relación con el problema objeto de estudio.

Resulta sumamente importante destacar que los resultados se presentan de manera resumida en cuadros de distribución de frecuencias y para finalizar, el análisis e interpretación de los resultados, tomando en cuenta los porcentajes más altos de acuerdo a la tabla antes mencionada tal como se presentan a partir de la página siguiente:

Ítem 1. ¿La Alcaldía de Girardot realiza convenios con Universidades e Institutos de Educación a fin de permitirles el crecimiento profesional a sus empleados?

Cuadro N° 5

Convenios con universidades para el Crecimiento Profesional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0,00%
No	84	100,00%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: Como se puede apreciar, el 100% de los encuestados respondieron que en la Alcaldía de Girardot no se realizan convenimientos con alguna universidad o instituto educativo que le permita al empleado seguir obteniendo mejoras profesionales que le beneficien tanto dentro de la institución como fuera de la misma. Esto se interpreta como que los empleados no son tomados en consideración por la Alcaldía para futuros planes de mejora en el desarrollo de las capacidades intelectuales y de conocimiento, además de actualización de los conceptos e información profesional o laboral a cada empleado a fin de mejorar sus habilidades y destrezas.

Ítem 2. ¿Recibe usted información sobre las actividades deportivas a desarrollarse?

Cuadro N° 6

Actividades Deportivas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: Se aprecia que el 100% de los encuestados se expresaron negativamente con respecto a si son informadas las actividades deportivas que realiza la institución para los empleados. Esto indica que los empleados consideran que la Alcaldía de Girardot no realiza actividades deportivas que contribuyan a mejorar la forma física e incentivo a la conformación de actividades sociales para la integración deportivo-social de sus empleados y que en definitiva implicaría una mejor compenetración de los empleados con la institución. Además esta interacción social, no sola implica a los empleados, sino que también el núcleo familiar asistiría a las actividades; lo que se consideraría una estrategia de responsabilidad social.

Ítem 3. ¿Se hace el llamado para la conformación de equipos deportivos como Fútbol, Softbol, Voleibol, entre otros, para el disfrute y desarrollo deportivo entre los empleados?

Cuadro N° 7

Equipos Deportivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: Indiscutiblemente el 100% de la muestra respondió que no se realiza la conformación de equipos deportivos que permitan la sana competencia e integración entre los empleados como estrategia de compartir socialmente unificando las relaciones sociales entre empleados, familia e institución. Lo que indica que no se toma en consideración este tipo de actividades, que aunque son deportivas su interacción es social. De allí que contribuye a la formación de valores destinados a proporcionarle a la institución un valor agregado asumiendo la conducta de ser socialmente responsable con sus empleados y la familia de estos con la institución generando sentido de pertenencia.

Ítem 4. ¿Se realizan encuentros deportivos para los empleados entre los departamentos o dependencias que conforman la Institución?

Cuadro N° 08

Encuentros Deportivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: La totalidad de la muestra respondió que la institución no realiza ningún tipo de encuentros deportivos para sus empleados. Sin lugar a dudas y en concordancia con el ítem 5, indica una tendencia negativa de respuesta; es decir los empleados consideran que la Alcaldía no ejecuta acciones que generen espacios de integración deportiva y social donde surja un mayor sentido de pertenencia, no solo de los empleados sino que también de los demás involucrados, porque de seguro que los familiares de los empleados se darían cita en estos eventos creando un ambiente interno social entre estos actores, siendo la Alcaldía socialmente responsable desde la dimensión interna con sus empleados.

Ítem 5. ¿Recibe usted información sobre las actividades educativas como prevención de enfermedades, escuela para padres, diversidad de género, entre otras?

Cuadro N° 9

Actividades Educativas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: El total de los encuestados, o sea el 100%, respondieron negativamente con respecto a si reciben información sobre actividades educativas que contribuyan a la prevención y a la educación personal. Lo que indica que no se realizan prácticas educacionales generen valores y ética social hacia la prevención de enfermedades, desempeño de padres y madres, entre otras, que actualicen el comportamiento socialmente responsable de cada empleado, tanto dentro de la institución como fuera del mismo. En este sentido una conducta moldeada por valores de responsabilidad social tendrá la repercusión hacia la propia institución de parte de sus empleados.

Ítem 6 ¿La Alcaldía de Girardot realiza paseos para usted o sus familiares de recreación o esparcimiento?

Cuadro N° 10

Paseos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: Como se puede notar el 100% de los entrevistados manifestaron que no se realizan actividades como paseos de recreación y esparcimiento para los empleados y sus familiares. Lo que indica que no se estimula al compartir entre los empleados y sus familiares creando la interacción entre estos y la participación a compartir socialmente con sus compañeros, lo que limita estrechar los lazos entre ellos y sus familiares, disminuyendo el compromiso institucional al incentivo de forma social y colectiva como estrategia de responsabilidad social interna. Es indispensable contar con actividades de recreación y esparcimiento que permitan incentivar y manifestarle al empleado acciones contundentes de que la institución está siendo socialmente responsable con ellos como elementos de la nueva gerencia que estimula lo social primeramente como estrategia de la responsabilidad social empresarial.

Ítem 7 ¿Se realizan excursiones para su disfrute y relajación?

Cuadro N° 11

Excursiones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: De igual forma que el ítem 8, el 100% de los entrevistados, manifestaron que no se realizan excursiones que les permita a los empleados tener momentos de relax o antiestrés en conjunto a sus compañeros o familiares. Si bien es sabido existen enfermedades psicosomáticas, que deben ser atendidas y tomadas en consideración por la falta o ausencia de este tipo de contribuciones de parte de la institución para con los empleados. De allí que la Alcaldía de Girardot en contribución a ser socialmente responsable para con sus empleados, debe abordar la salud mental y aplicar estrategias de responsabilidad social concernientes a este tema.

Ítem 8 ¿Se establecen planes de viviendas para los empleados sin vivienda a fin de obtener una vivienda digna?

Cuadro N° 12

Planes de vivienda

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: Se puede observar que el 100% de los encuestados, opinaron que no se realizan o establecen planes de viviendas para los empleados que no poseen viviendas. Una acción de envergadura que debería contemplar la Alcaldía de Girardot hacia ser socialmente responsable con sus empleados y los familiares, sería poner a disposición de su fuerza laboral planes de adquisición de viviendas. Ya que es bien sabido a través de todos los canales informativos venezolanos que el gobierno realiza planes de vivienda a gran escala, sin embargo se observa a través de la muestra que esta institución pública perteneciente al Gobierno Nacional Venezolano no articula ninguna programación para mejorar la calidad de vida de sus empleados, lo que asume falta de responsabilidad social.

Ítem 9 ¿Se establecen planes de mejoras de viviendas para los empleados con necesidades de mejoras y reparaciones?

Cuadro N° 13

Mejoras de viviendas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: Se puede observar que el 100% de los encuestados, opinaron en referencia a el establecimiento de planes de mejoras para sus viviendas que no existen tales programas. Lo que indica que la Alcaldía de Girardot no otorga financiamientos o créditos, ni mucho menos intermediario ante otras instituciones para que sus empleados puedan acceder a créditos y logren mejorar las viviendas haciéndolas dignas para ellos y su núcleo familiar. El entrono dentro del hogar debe ser confortable y aquella personas que laboran en instituciones como la Alcaldía de Girardot que ayudan a tantas personas a través de esta institución pero que para quienes trabajan allí no existen programas sociales que ellos mismos planifican, se considera una absoluta falta de responsabilidad social interna. Todo ello sin caer en la corrupción de ser beneficiado directamente antes que otros ciudadanos, pero si existe la necesidad de igual forma debe ser tratada y mucho más si la institución quiere ser socialmente responsable con sus empleados.

Ítem 10 ¿Recibe alguna ayuda, crédito o programa para obtener por intermedio de la Alcaldía de Girardot financiamiento en la adquisición de mobiliario para el hogar que mejore su calidad de vida?

Cuadro N° 14

Adquisición de mobiliario para el hogar que mejore la calidad de vida

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: Se puede observar que el 100% de los encuestados, opinaron que no existe programa alguno que les permita a los empleados obtener créditos o financiamiento para la adquisición de enseres o mobiliario que mejore las condiciones de vida dentro del hogar del empleado y su familia.

Es sumamente importante el respaldo de la institución a fin de poder ofrecerle al empleado no solo estabilidad en el trabajo, sino que además, proporcionarles alternativas que mejoren su calidad de vida como acción de responsabilidad social y una de ellas es permitirle la adquisición a través de financiamiento de este tipos de bienes muebles que mejora en su condición social.

Ítem 11 ¿La Alcaldía de Girardot apoya a los empleados que cursan estudios a través de subsidios económicos para el pago de colegios, liceos y universidades?

Cuadro N° 15

Subsidio para estudios a empleados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: El 100% de los empleados respondieron negativamente con respecto al apoyo de parte de la Alcaldía de Girardot en cuanto al otorgamiento de subsidios para los empleados y empleadas que cursan estudios y que de alguna forma quieren superarse profesionalmente para un mayor rendimiento en sus labores en beneficio de la institución. Sin embargo, según los encuestados esta acción social no se ejecuta lo cual indica o se presume que la Alcaldía de Girardot no establece estrategias para que sus empleados se formen y avancen en cuanto al desarrollo profesional de sus empleados, lo cual es sumamente necesario para que una organización crezca con educación y conocimiento profesional a fin de que sus procesos estén consolidados por personas con posesión y conocimiento en los diversos aspectos técnicos, metodológicos y profesionales.

Ítem 12 ¿La Alcaldía de Girardot apoya a los hijos de los empleados que cursan estudios a través de subsidios económicos para el pago de colegios, liceos y universidades?

Cuadro N° 16

Subsidio para hijos de empleados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	84%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: En cuanto al apoyo voluntario de la Alcaldía de Girardot en subsidiar los estudios de los hijos de los empleados en sus diferentes etapas educativas, los encuestados respondieron que no se aplican este tipo de subsidios. El apoyo a los estudios a los hijos de los trabajadores se considera un aporte social de parte de la institución para con los empleados, realmente la responsabilidad social aborda todos los aspectos en cuanto a lo interno, siendo importantes cada elemento que permita que los empleados y su familia mejoren su calidad de vida y la de sus familias. En este sentido la educación de los hijos de los empleados forman parte de una excelente estrategia de responsabilidad social interna.

Ítem 13. ¿La Alcaldía de Girardot realiza Jornadas de Vacunación para los empleados y sus familiares a fin de prevenir enfermedades?

Cuadro N° 17

Jornadas de Vacunación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	84	100%
No	0	0%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: El 100% de los empleados opinaron que si se realizan jornadas de vacunación para los empleados y sus familiares. Lo que indica que la Alcaldía de Girardot contribuye a través de estas jornadas a la salud de sus empleados y los familiares, siendo importante para la institución mantener sanos a sus trabajadores y a sus familiares más cercanos a fin de evitar en lo posible el ausentismo por enfermedades o acompañamientos a familiares. Pero que más allá de todo lo que concierne a la parte laboral, se trata de una acción social de responsabilidad institucional y por consiguiente responsabilidad social empresarial.

Ítem 14. ¿La Alcaldía de Girardot realiza Jornadas de despistaje de Diabetes para los empleados y sus familiares a fin de prevenir enfermedades?

Cuadro N° 18

Jornadas de despistaje de Diabetes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	84	100%
No	0	0%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: El 100% de los empleados consideran que si se realizan jornadas de despistaje de diabetes. Lo que indica que la Alcaldía de Girardot contribuye a través de estas jornadas de despistaje de diabetes a prevenir esta mortal enfermedad y a controlar sus efectos en su población laboral y en los familiares de estos. Siendo una importante contribución a la salud de sus empleados y los familiares, convirtiéndose en una buena acción de contribución en lo que a la responsabilidad social se refiere.

Ítem 15. ¿Realiza la Alcaldía de Girardot talleres anti-estrés como actividades de riso-terapia y bailo-terapia para los empleados?

Cuadro N° 19

Charlas antiestres, Risoterapia, Bailoterapia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	84	100%
TOTALES	84	100 (%)

Fuente: El investigador 2015

Análisis: El 100% de los encuestados respondieron de forma negativa que no se realizan talleres anti-estrés, riso-terapias o bailo-terapias como acciones para estimular la relajación de los empleados de forma mental y física haciendo de ellos personas más saludables y relajadas a través de este compartir social y emotivo que agrega a las personas emotividad y disfrute en actuación socialmente responsable para con los empleados de parte de la institución. La actividades de relajación son importantes para cada ser humano que realiza largas jornadas laborales y para la institución se hace necesario que existan estos pequeños pero emotivos espacios de esparcimiento y relajación en función de compartir entre compañeros y crear conciencia y valor como sentido de pertenencia.

2da Etapa

Desde el punto de vista de la ética, la valoración se refiere al juicio que cada acción tiene a los ojos de una persona o personas. Por lo antes expuesto, la “Matriz de Balance Social (Discrepancia)”, se encargó de evaluar y valorar las estrategias

implementadas por la Alcaldía de Girardot en cuanto a la responsabilidad social interna. Al respecto de la matriz de discrepancia, Espinoza (2011) define:

Como instrumento cualitativo que permite describir el estado actual o ser del sistema organizacional y compararlo con el estado deseado o deber ser, la discrepancia entre el ser y deber ser genera los problemas y necesidades a que haya lugar en la intervención. (p.55)

En este sentido, según Espinoza y con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados, se construyó la Matriz de Balance Social (Discrepancia) que se presenta en las siguientes páginas:

Cuadro N° 20 Matriz de Balance Social

Variable	Aspecto	Sub-Aspecto	Contribución Actual RS	Contribución Ideal RS	Evaluación	Valoración
Responsabilidad Social Interna : Recursos Humanos	Desarrollo y motivación personal	Convenios con Universidades e Institutos de Educación para el crecimiento profesional de los empleados.	No se realizan convenios con Universidades e Institutos de Educación para el crecimiento profesional de los empleados.	Realizar convenios con Universidades e Institutos de Educación para el crecimiento profesional de los empleados	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Permitir que los empleados puedan seguir desarrollando conocimiento y prepararse profesionalmente a través de pre y post grados fortalece la gestión administrativa y genera habilidades y destreza para el empleado y toda su familia ofreciéndole la oportunidad de mejorar dentro de la institución.
		Actividades Deportivas	No se realizan actividades deportivas.	Realizar actividades de intercambio deportivos	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Las actividades deportivas mantienen a los empleados motivados por lograr y obtener el triunfo en cada competición que se realiza, esto impregna el clima organizacional de entusiasmo y energía positiva.
		Formación de Equipos Deportivos	No se forman equipos deportivos para competencias.	Generar y preparar equipos deportivos para que interactúen entre sí.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Se necesita en una organización de relaciones formales e informales, en tal sentido la conformación de equipos contribuye a que los empleados se organicen y trabajen en conjunto para lograr objetivos comunes socialmente. La conformación de equipos deportivos es una sana competición y donde se desarrollan habilidades y destreza que favorecen a la institución.
		Encuentros Deportivos	No se realizan encuentros deportivos.	Generar la sana competencia a través de encuentros deportivos.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Los encuentros deportivos conllevan a la articulación de estrategias a fin de obtener el éxito en la competición. Incorporando la motivación al logro dentro de los empleados.
		Actividades Educativas	No se realizan actividades Educativas.	Emprender actividades Educativas que eduquen al empleado no solo para las labores dentro de la Alcaldía, sino que además fuera de ella.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Los empleados no solo deben formarse éticamente hacia lo social y responsable dentro de sus labores, sino que además debe tener un comportamiento ético fuera de la institución. Cada empleado es un reflejo de lo que significa la institución.
		Paseos	No se realizan paseos para los empleados o familiares de los mismos.	Realizar paseos de esparcimiento para los empleados y/o familiares	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Los paseos contribuyen a generar motivación de parte de los empleados y mucho más cuando interactúan con sus compañeros y familiares.
		Excursiones	No se realizan excursiones para los empleados o familiares de los mismos	Realizar excursiones que permitan la integración social entre empleados y familiares.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Las excursiones entre los compañeros de trabajo y sus familiares, ayudan a crear grupos de interés generando una conciencia social más extensa e interiorizando a la institución como parte de su familia.
	Programas sociales internos	Planes de Vivienda	No se ejecuta ningún plan de viviendas.	Plan de inserción para que obtengan viviendas aquellos empleados que no poseen o por lo mínimo un porcentaje por año.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Los empleados tienen necesidades que deben ser cubiertas para poder desarrollarse efectivamente en sus labores cotidianas dentro de la institución. Y una institución sobre todo si pertenece al Estado Venezolano en concordancia con el Gobierno está en la capacidad de contribuir con sus empleados en la ayuda a cubrir tal necesidad, lo cual es una prioridad no solo para el empleado, también para su familia.
		Planes de mejoras de Viviendas	No se ejecuta ningún plan de mejoras de viviendas.	Es importante realizar reparaciones y modificaciones que dignifiquen a la familia que habita allí y les permita mejorar socialmente su hábitat.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Los empleados que ya poseen una vivienda, de igual forma necesitan en la mayoría de los casos realizar mejoras y mantenimientos, ya sea porque ha crecido la familia y simplemente porque la vida útil del bien se ha debilitado y la infraestructura está dañada.

Cuadro N° 20 Matriz de Balance Social

Variable	Aspecto	Sub-Aspecto	Contribución Actual RS	Contribución Ideal RS	Evaluación	Valoración
Responsabilidad Social Interna : Recursos Humanos	Programas sociales internos	Planes de adquisición de mobiliario del hogar que mejore la calidad de vida de los empleados	No se ejecuta ningún plan de adquisición de mobiliario para el hogar.	Políticas gubernamentales para la adquisición de bienes enseres, lo más acertado es que puedan percibirlo los empleados para lograr mejorar su calidad de vida e integración social.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Si las condiciones dentro del hogar mejoran en cuanto a cubrir las necesidades de comodidad y mobiliario necesario para dormir, sentarse, cocinar, baños saludables; de seguro esto mejorara la calidad de vida socialmente del empleado haciéndolo más eficiente en sus labores dentro de la institución.
		Subsidios para estudio a los empleados.	No se realizan subsidios para estudio a empleados.	El fortalecimiento profesional y la oportunidad de estudios deben ser valorados por la institución la cual debe propiciar el crecimiento profesional a través del estudio de sus empleados.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Contribuir con la educación, formación y mejora académica de los empleados es sumamente importante para la institución, ya que esto repercutirá en el futuro inmediato en la mejora del talento humano, no solo a nivel profesional, sino que además en lo social serán mejores personas y es lo que se busca a través de los empleados públicos.
		Subsidios para estudios a los hijos de los empleados.	No se realizan subsidio para los hijos de empleados.	Como aporte social, no solo hacia sus empleados, sino que además hacia el país debe garantizar la educación y los estudios de los hijos de sus empleados.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Contribuir con la educación, formación y mejora académica de los hijos de los empleados es considerada como contribución social para los familiares de los empleados lo que genera conciencia social y una ética de acompañamiento entre la institución y sus empleados.
	Salud	Jornadas de vacunación	Se realizan jornadas de vacunación para los empleados y los hijos de los empleados.	Existe la contribución de parte de la Alcaldía de Girardot para con los empleados y los hijos de los empleados en cuanto a la jornadas de vacunación.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna Realizada en la Alcaldía de Girardot	La Alcaldía de Girardot cumple en contribución con los empleados y los hijos de los empleados a través de vacunas ideales y necesarias para la prevención de ciertas enfermedades.
		Jornadas de detección de Diabetes	Se realizan jornadas de detección de Diabetes para los empleados y los hijos de los empleados.	Existe la contribución de parte de la Alcaldía de Girardot en cuanto a las jornadas de despistaje de la diabetes.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna Realizada en la Alcaldía de Girardot	La Alcaldía de Girardot cumple en contribución con los empleados y los hijos de los empleados a través de jornadas de despistaje de la diabetes.
		Talleres anti-estrés: Riso-terapia, Bailo-terapia	No se realizan talleres anti-estrés	Realizar talleres de terapias anti-estrés.	Estrategia de Responsabilidad Social Interna No realizada en la Alcaldía de Girardot	Los talleres anti-estrés son una necesidad para armonizar y bajar los niveles de estrés de los empleados.

Fuente: Matriz de Balance Social (Discrepancia) 2015

Para concluir las acciones inherentes a los resultados obtenidos a través de la Matriz de Balance Social, deben establecerse en base a las estrategias y su adecuación en función de la nueva gerencia y la responsabilidad social interna, las implicaciones de ese cambio de actitudes tanto para el empleado como para la gerencia, en cuanto se tendría que cambiar para lograr ser socialmente responsable con los empleados, debe partir de tomar en consideración las valoraciones aportadas a través de la Matriz de Balance Social (Discrepancia). En tal sentido se debe propiciar los cambios a través de las estructuras físicas, institucionales, técnicas, tecnológicas, valores, creencias y por supuesto una conducta estratégica social con responsabilidad hacia los empleados que modele el comportamiento institucional y genere conciencia social y sentido de pertenencia en los empleados.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Una vez determinados los resultados y el análisis sobre los ítems y la evaluación y valorización de los mismos sobre la responsabilidad social interna en la Alcaldía de Girardot, se llegaron a las siguientes conclusiones:

En cuanto a las estrategias implementadas por la Alcaldía de Girardot a fin de ser socialmente responsable para con los empleados, se observa a través de la información obtenida y que se desprende de la matriz de discrepancia, que realmente en la Alcaldía no se establecen actividades de iniciativa de querer ser empresarialmente responsables en lo social para con sus empleados. En tal sentido los programas, estrategias o actividades de incentivos están mal concebidos en cuanto a ser socialmente responsables con sus empleados.

La institución no se preocupa por las condiciones educativas-sociales de sus empleados ya que no articula con otros entes educativos a fin de proporcionarles herramientas de crecimiento profesional generando desmejoras en cuanto al desarrollo de la intelectualidad y el conocimiento de sus empleados y el desempeño colectivo hacia los procesos de la institución. En virtud de la anterior conclusión debe aportarse la inexistencia de la contribución de la institución con la educación, formación y mejora académica de los empleados y sus hijos, situación que repercute como una falta grave para el ser socialmente responsable, no solo con el empleado, también con su familia, con la sociedad y con el país.

Se observa como la Alcaldía no realiza ningún tipo de programación que

minimice la necesidad de mejoras o adquisición de viviendas dignas o mobiliario a fin de que los empleados puedan accezar a planes de financiamiento y lograr una mejor calidad de vida para ellos y sus familiares. El Gobierno venezolano propone abiertamente planes de mejoras y de adquisición de viviendas en todo el territorio venezolano y a pesar de ello, la Alcaldía de Girardot no posee programa alguno de articulación que les permita a sus empleados mejorar su situación de vivienda.

La información aportada por la matriz revela que no existen actividades deportivas donde participen los empleados y que conlleve a la integración familiar e institucional, destinada a lograr y obtener entusiasmo y la estimulación del sentido de pertenencia. La cual se ve disminuida por la poca actividad o estrategias de implementación de creación de equipos para la sana competencia y deporte.

En cuanto a los paseos y excursiones la Alcaldía de Girardot no programa ninguna estrategia o actividad para estas reuniones sociales de sus empleados y familias lo cual puede considerarse como una metodología del pensamiento Teylorista vista desde la perspectiva de considerar al hombre como una parte de las maquina donde son vulnerados sus condiciones humanas. De igual forma según la información obtenida, las actividades anti-estrés no son consideradas por la Alcaldía de Girardot, las cuales a nivel empresarial se consideran importantes para la relajación y salud mental y física de los empleados.

Es decir, las personas encargadas de realizar este tipo de estrategias no poseen el conocimiento adecuado o desconocen sobre la responsabilidad social empresarial interna. En el peor de los casos, no se realiza comunicación con los empleados o no se informa, en el momento oportuno de las actividades que realiza la Alcaldía de Girardot, lo que representa una notable diferencia entre lo que cree la institución y lo que realmente sienten los empleados.

Recomendaciones:

El investigador recomienda tomar en consideración lo siguiente:

Generar una administración participativa que permita los empleados poder aportar, no solo información valiosa que mejore los procesos de la institución, sino que además expongan sus diferentes necesidades a fin de generar, de parte de la institución, mecanismos de atención dentro de las posibilidades de esta sin que se convierta en una empresa de beneficencia. Para lo cual se pueden crear programas de incentivos a través del aumento de la conciencia del empleado de que la institución y su gerente saben reconocer y apreciar un buen desempeño.

Erradicar el pensamiento de que los buenos sueldos son los que más importancia tiene para los empleados, y aumentar los sueldos periódicamente y generales acordados por terceras personas, si se considera así, los empleados de todos los niveles de la institución van a trabajar enfocados en ganar más dinero, para satisfacer otras necesidades que van surgiendo a medida que ganan más. Sin embargo es obvio al cabo de un tiempo estos sueldos altos se convierten en rutina. Pero si a cambio se le ofrece un sueldo acorde y se les considera a través de estrategias de responsabilidad social empresarial interna como condiciones educativas-sociales, mejoras o adquisición de viviendas dignas o mobiliario, paseos y excursiones, actividades anti-estrés, entre otras; de seguro estas acciones serán garantías de contribución a la formación ética de los empleados en lo que a responsabilidad social empresarial se refiere.

Escuchar y mantenerse abiertos a nuevas ideas e informaciones sobre todo la nueva gerencia de la administración pública que se necesita en nuestros tiempos, demostrando respeto por la capacidad y las posibles contribuciones de los demás, solicitando ideas y sugerencias, empleando técnicas como la de preguntar y contestar

para mantener la empatía.

Hacer hincapié en la importancia de la cooperación y del mutuo interés entre los empleados dentro de la institución, desarrollando un sentimiento común de que todos los empleados son importantes como individuos, pero que resulta más efectivo cuando institución y empleados trabajan juntos para lograr metas comunes; esforzándose por generar un sentido de solidaridad o sentido mutuo de orgullo y de capacidad entre todos los empleados.

Mejorar la aportación de estrategia destinadas a la responsabilidad social empresarial interna de la Alcaldía de Girardot para sus empleados a través de una revisión sistemática de las condiciones de los problemas laborales actuales. Si los problemas solo tienden a ser reconocidos y no se les define como se debe, por lo general los empleados se van desmotivando y caen en el desgaste generando falta de comportamiento ético para con la institución y muchas veces en el incumplimiento de metas.

Implementar estrategias de responsabilidad social donde las personas deseen tener un lugar a donde ir, que se sientan parte de algo, deseen actuar en forma recíproca con los demás y recibir el reconocimiento y la apreciación de desempeñar sus mejores esfuerzos. La Alcaldía de Girardot cuenta con todas las posibilidades para satisfacer estas necesidades dentro de su estructura y por medio de los recursos de que dispone su gerencia. En tal sentido poco a poco, la gerencia comenzara a darse cuenta del significado que tienen las acciones de responsabilidad social empresarial internas como recompensas no monetarias dentro de la institución.

Proyectar una comparación entre la posición en que se encuentra la institución en este momento y la situación en que debería encontrarse, todo ello en función de una actividad socialmente responsable, que permita descubrir resultados específicos y

deseables. Una vez que esos resultados se hayan plasmado en metas escritas, respaldarlas por el reconocimiento escrito de La gerencia.

Finalmente exhortar a la Alcaldía de Girardot a formular estrategias hacia los empleados fuera de los contemplados dentro de las normativas y contrataciones colectivas, que conlleven a ser de los empleados públicos, que allí laboran, éticos con sus responsabilidades laborales y con la sociedad, siendo dignamente representantes de la institución que representa.

BIBLIOGRAFIA

- Abernathy, W, Kantrov A. (1983). Industrial Renaissance, Basic Books. New York.
- Arnoletto y Díaz:(2009) Un aporte a la gestión pública, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/550/
- Aron A. y Milicic N. (1999). "Clima social escolar y desarrollo personal". Santiago-Chile Ed. Andrés Bello.
- Arredondo, A. (2009). Responsabilidad social empresarial: una síntesis de ideas y casos. www.ucsm.pe.
- Balestrini, M. (2002). Como se elabora El Proyecto de Investigación. Caracas, Editorial Consultores Asociados.
- Burgelman R. y Sales L.: Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills Estados Unidos, Editorial: Lightning Source Inc, 1911. First Free Press paperback Edition (1988).
- Carneiro M. (2004). La Responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos. Editor ESIC Editorial.
- Carta Iberoamericana de la Administración pública: Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra") Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Exposición de motivos. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario de fecha 24 de marzo del año 2000
- Corredor, J. (1997). La Planificación Estratégica. Hermanos Vadell: Valencia.
- Chiavenato I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Cueto C. (2014). La Responsabilidad social Corporativa del Sector Público: Un Análisis aplicado a las grandes Ciudades en España. Universidad de Zaragoza. España.
- Díez E, García J, Martín F. y Periañez C. (2001) Administración y Dirección. McGraw-Hill Interamericana.

Egg, E. (1983). Técnicas de Investigación Social, Argentina. Editorial Humanistas Colección Guidance.

Espinoza P. (2011). Metodología Ecológica para el Desarrollo Organizacional. Editorial PETRA&SONSASESORIAS C.A. Valencia, Venezuela.

Fernandez R. y Nieto M. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: La última innovación en Management. Universia Bussines Review, primer trimestre, N° 001. Grupo Recoletos Comunicación. Madrid, España.

Figuroa J. (2013). El liderazgo sostenible y su rol como dinamizador de estrategias que buscan consolidar proyectos. Desarrollo Directivo y Recursos Humanos de la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER).

Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) (2014). <http://www.gerenciasocial.gob.ve/wwwroot/index.php/es/informacion>.

Gaete R. (2010). “Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública”. Universidad de Antofagasta. Chile.

Gonzalez J. (1999): Los valores Humanos. México. Editorial siglo XXI.

Guerra, A (2007). De la Responsabilidad Social Empresarial, a la Ética en el cambio Organizacional. Revista Compendium. Año 10. N° 18. Decanato de Administración y Contaduría. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

Hammer, M. (2006). The superefficient company, Harvard Business Review.

Hitt M, Black S y Porter L. (2006) Administration. Novena Edición, de Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C, y Barista P. (2000). Metodología de la Investigación. 4ta Edición, México, Editorial Mc Graw Hill.

Ibáñez, N. y Castillo R. (2009). Dimensiones para la planificación gerencial transformacional en las organizaciones universitarias. Revista Negotium, 14 (5), pp.49-93. Revisado el 08 de Abril de 2015 en la World Wide Web: www.revistanegotium.org.ve

Ibase, (2003). Homepage, Consultado el día 19 de Enero de 2015 de la World Wide Web.

Jiménez, W., Roncancio, P. y Ramírez, C. (2007) Gobernabilidad y gobernanza en la transformación de la acción pública. Propuesta teórica y estudio de caso. ESAP, Bogotá. 324 páginas. ISBN 978-958-652-173-4

Koontz H. y Weihrich H. (2004). Administración Un Perspectiva Global. 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010)

Libro Verde (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [COM (2001) 366 - no publicado en el Diario Oficial].

Lima, O. (2001): La nueva gestión pública. Editorial Prentice Hall. Madrid España.

Machado C. (2004). Balance social: una forma de medición de la responsabilidad social Programa de Especialización en Gerencia Social. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela.

Martins F. y Palella, S. (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa, Caracas, FEDUPEL. (2004).

Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra Ed. Mcgraw Hill. Bogotá

Momberg M. (2006). Responsabilidad Social Empresarial Como Ventaja Competitiva. Tesis de Grado. Magíster en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Federico Santa María.

Moncada, J. (2003). Responsabilidad social empresarial. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

Moraga, R., (1999): Auditoria interna de Gobierno: la experiencia chilena 1994-1999. PNUD - Consejo de Auditoria interna general de Gobierno. Santiago Chile.

Mujica M. (2010). Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela. 2da edición. Valencia.

Pérez E. y Williams A. (2009). El Informe de Investigación: estructuras y estilos bibliográficos. Primera edición. Valencia.

Porter, M. (2006). Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto. Barcelona

Prahalad, C.K (2006): Estrategia Corporativa, Ediciones Deusto, Barcelona.

- Ramírez, J. (2008). Modelo de alianza estratégica con base en la empresa integradora para PyMEs con tecnología tradicional. . La Habana, Cuba.
- Reyna F. (2005). Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Gestión Empresarial. Chile.
- Rionda J. (2006). Cien conceptos básicos previos y propios de la administración científica. México: Editorial McGraw-Hill.
- Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. 8va Edición. México.
- Ruiz, C. (1998). Instrumentos de Investigación Educativa. Venezuela: Barquisimeto.
- Saez, O: “La responsabilidad social universitaria”. [Documento WWW] URL <http://www.udec.cl/~rsu>, 2001.
- Sancho, D. (1999): Gestión de servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad. Editorial Tecnos-Universitat Pompeu Fabra. Barcelona España.
- Savas, E. (2008) “La nueva gestión pública”. Estrategias para un gobierno eficaz, LID, Madrid.
- Seriéy H. (1994) El Big Bang de las organizaciones, Ediciones B, Barcelona.
- Tyler, R. (1950). Basic principle of curriculum and instruction. Chicago: Chicago University.
- Tamayo y Tamayo (2000). “El proceso de la investigación científica. Limusa. México.
- Tomassini, L. (2002): La reforma del Estado y las políticas públicas. Centro de Análisis de Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Santiago Chile.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Manual del Trabajo de Grado de Especialización y Maestría (Tercera Edición). Vicerrectorado de Investigación y Post-Grado. Caracas FEDEUPEL.
- Urzúa, R (2001). La responsabilidad social de las universidades: una guía para la discusión. Documento “Elaboración de estrategia para la expansión de la responsabilidad social en las universidades chilenas. Santiago, 4 y 5 de Octubre de 2001.

Vegas H. (20011). Componentes de la Administración Financiera en el Sector Publico Venezolano Primera Edición. Valencia.

Viera M. (2012). Proceso de planificación financiera y control a la Gestión de la Gerencia Social dentro de la Industria Petrolera, caso: Distrito Social El Palito. Universidad de Carabobo. República Bolivariana de Venezuela.

Williams, A. (2009). El informe de Investigación. Primera Edición. Editorial Grafiexpress digital C.A. Valencia. Venezuela.

Páginas de Internet:

http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow.

http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

ANEXOS

ANEXO "A"



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 AREA DE POSTGRADO
 CAMPUS BARBULA



INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

INVESTIGADOR: RAFAEL LOPEZ C.I 9.669.991: Título del Trabajo de Investigación: "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL MUNICIPAL HACIA SUS EMPLEADOS, CASO: EMPLEADOS PUBLICOS ALCALDIA DEL MUNICIPIO MANUEL ATANASIO GIRARDOT".

A continuación se presentan (15) preguntas con (02) alternativas de respuestas para cada pregunta: Si o No, de acuerdo a lo que usted considera responda cada una de las preguntas. Sus respuestas son de suma importancia para la investigación.

Item	Preguntas	Respuesta	
		Sí	No
1	¿La Alcaldía de Girardot realiza convenios con Universidades e Institutos de Educación a fin de permitirles el crecimiento profesional a sus empleados?		
2	¿Recibe usted información sobre las actividades deportivas a desarrollarse?		
3	¿Se hace el llamado para la conformación de equipos deportivos como Futbol, Softbol, Voleibol, entre otros, para el disfrute y desarrollo deportivo entre los empleados?		
4	¿Se realizan encuentros deportivos para los empleados entre los departamentos o dependencias que conforman la Institución?		
5	¿Recibe usted información sobre las actividades educativas como prevención de enfermedades, escuela para padres, diversidad de género, entre otras?		
6	¿La Alcaldía de Girardot realiza paseos para usted o sus familiares de recreación o esparcimiento?		
7	¿Se realizan excursiones para su disfrute y relajación?		
8	¿Se establecen planes de viviendas para los empleados sin vivienda a fin de obtener una vivienda digna?		
9	¿Se establecen planes de mejoras de viviendas para los empleados con viviendas con necesidades de mejoras y reparaciones?		
10	¿Recibe alguna ayuda, crédito o programa para obtener por intermedio de la Alcaldía de Girardot financiamiento en la adquisición de mobiliario para el hogar que mejore su calidad de vida?		
11	¿La Alcaldía de Girardot apoya a los empleados que cursan estudios a través de subsidios económicos para el pago de colegios, liceos y universidades?		
12	12 ¿La Alcaldía de Girardot apoya a los hijos de los empleados que cursan estudios a través de subsidios económicos para el pago de colegios, liceos y universidades?		
13	¿La Alcaldía de Girardot realiza Jornadas de Vacunación para los empleados y sus familiares a fin de prevenir enfermedades?		
14	¿La Alcaldía de Girardot realiza Jornadas de despistaje de Diabetes para los empleados y sus familiares a fin de prevenir enfermedades?		
15	¿Realiza la Alcaldía de Girardot talleres anti-estrés como actividades de riso-terapia y bailo-terapia para los empleados?		



ANEXO "B"



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE POSTGRADO
CAMPUS BARBULA

Carta de Validación del Instrumento

Yo, _____ de profesión
_____ con estudios en
_____ hago constar mediante la presente,
que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario", el cual
estará integrado por elementos dicotómicos. Cada ítem está estructurado con Dos
alternativas de respuesta: Si() o No(), diseñado por el Licenciado: **RAFAEL
LOPEZ C.I 9.669.991**; que será aplicado a la muestra seleccionada en la
investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **INVESTIGADOR:
RAFAEL LOPEZ C.I 9.669.991: Título del Trabajo de Investigación: "LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL MUNICIPAL HACIA SUS EMPLEADOS,
CASO: EMPLEADOS PUBLICOS ALCALDIA DEL MUNICIPIO MANUEL
ATANASIO GIRARDOT"**.

Constancia que se expide a los ____ días del mes de _____ de 2015.

FIRMA _____

C.I.: _____

JUICIO PARA EL EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una (x) el renglón cualitativo que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados.

ITEM	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGIA			
	Exc.	Buena	Reg	Def	Exc.	Buena	Reg.	Def.	Exc.	Buena	Reg.	Def.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
	Observaciones:				Observaciones:				Observaciones:			

Leyenda: Exc.: Excelente Reg.: Regular Def. Deficiente

Evaluado por:

Nombre: _____ Apellido _____

C,I: _____ Firma: _____



ANEXO "B"



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE POSTGRADO
CAMPUS BARBULA

Carta de Validación del Instrumento

Yo, _____ de profesión
_____ con estudios en
_____ hago constar mediante la presente,
que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario", el cual
estará integrado por elementos dicotómicos. Cada ítem está estructurado con Dos
alternativas de respuesta: Si() o No(), diseñado por el Licenciado: **RAFAEL
LOPEZ C.I 9.669.991**; que será aplicado a la muestra seleccionada en la
investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **INVESTIGADOR:
RAFAEL LOPEZ C.I 9.669.991: Título del Trabajo de Investigación: "LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL MUNICIPAL HACIA SUS EMPLEADOS,
CASO: EMPLEADOS PUBLICOS ALCALDIA DEL MUNICIPIO MANUEL
ATANASIO GIRARDOT"**.

Constancia que se expide a los ____ días del mes de _____ de 2015.

FIRMA _____

C.I.: _____

JUICIO PARA EL EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una (x) el renglón cualitativo que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados.

ITEM	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGIA			
	Exc.	Buena	Reg	Def	Exc.	Buena	Reg.	Def.	Exc.	Buena	Reg.	Def.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
	Observaciones:				Observaciones:				Observaciones:			

Leyenda: Exc.: Excelente Reg.: Regular Def. Deficiente

Evaluado por:

Nombre: _____ Apellido _____

C.I: _____ Firma: _____



ANEXO "B"



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE POSTGRADO
CAMPUS BARBULA

Carta de Validación del Instrumento

Yo, _____ de profesión
_____ con estudios en
_____ hago constar mediante la presente,
que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario", el cual
estará integrado por elementos dicotómicos. Cada ítem está estructurado con Dos
alternativas de respuesta: Si() o No(), diseñado por el Licenciado: **RAFAEL
LOPEZ C.I 9.669.991**; que será aplicado a la muestra seleccionada en la
investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **INVESTIGADOR:
RAFAEL LOPEZ C.I 9.669.991: Título del Trabajo de Investigación: "LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL MUNICIPAL HACIA SUS EMPLEADOS,
CASO: EMPLEADOS PUBLICOS ALCALDIA DEL MUNICIPIO MANUEL
ATANASIO GIRARDOT"**.

Constancia que se expide a los ____ días del mes de _____ de 2015.

FIRMA _____

C.I.: _____

JUICIO PARA EL EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una (x) el renglón cualitativo que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados.

ITEM	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGIA			
	Exc.	Buena	Reg	Def	Exc.	Buena	Reg.	Def.	Exc.	Buena	Reg.	Def.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
	Observaciones:				Observaciones:				Observaciones:			

Leyenda: Exc.: Excelente Reg.: Regular Def. Deficiente

Evaluado por:

Nombre: _____ Apellido _____

C,I: _____ Firma: _____

ANEXO "C"

COEFICIENTE KUDER-RICHARDSON

	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Totales
	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	12
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	14
	3	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	13
	4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	11
	5	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
	6	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	10
	7	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13
	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	9	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	10
	10	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	12	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	7
	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	12
	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	15	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13
	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	17	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	9
	18	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	5
	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
	20	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	21	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	13
	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
	25	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13
	26	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7
	27	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13
	28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
	29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
	30	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	8
	31	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	10
	32	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	8
	33	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7
	34	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7
	35	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	8
	36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	13
	37	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	8
	38	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	39	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	9
	40	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	11
	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	42	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13
	43	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7
	44	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	10
	45	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10
	46	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	9
	47	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	8
	48	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	7
	49	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13
	50	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7
	51	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10
	52	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	7
	53	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
	54	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7
	55	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	9
	56	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	9
	57	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	10
	58	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	8
	59	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	11
	60	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	11
	61	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	8
	62	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	10
	63	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7
	65	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	10
	66	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	8
	67	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	7
	68	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	3
	69	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	5
	70	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	8
	71	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	10
	72	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	11
	73	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	6
	74	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	7
	75	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	10
	76	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	7
	77	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7
	78	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	4
	79	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	6
	80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	14
	81	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	6
	82	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	5
	83	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
	84	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	13
	TRC	48	44	52	50	52	47	51	41	48	46	46	42	51	48	47	
	p	0,5714	0,524	0,619	0,595	0,619	0,56	0,607	0,488	0,571	0,548	0,548	0,5	0,607	0,571	0,56	
	q	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	p*q	0,43	0,48	0,38	0,40	0,38	0,44	0,39	0,51	0,43	0,45	0,45	0,50	0,39	0,43	0,44	
	Σp*q	3,66	0,25	0,24	0,24	0,24	0,25	0,24	0,25	0,24	0,25	0,25	0,25	0,24	0,24	0,25	
	vt	14,71															
	Kr	0,85															