

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**“RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU INFLUENCIA EN EL
ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS EGRESADOS DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
AÑO 2014-II”**

AUTORES:

**Br. CARRANZA SICCHA KIOMARA CHANELL
Br. RAMIREZ VERAU LUIS FERNANDO**

ASESOR:

Mg. GIOVANNI FERNANDO FIORENTINI CANDIOTTI

**TRUJILLO – PERÚ
2015**

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de los requisitos estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego y en el Reglamento Interno de la Escuela Profesional de Administración, ponemos a vuestra consideración la presente Tesis titulada: “RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU INFLUENCIA EN EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS EGRESADOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO AÑO 2014-II”, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, mediante la modalidad de Tesis.

La realización del presente trabajo de investigación se ha ejecutado teniendo como base la formación brindada en nuestras aulas universitarias, de consultas bibliográficas, así como de la experiencia en el campo laboral.

Esperamos satisfacer las expectativas académico profesionales en la realización de este trabajo de investigación y de parte vuestra el rigor científico para su evaluación.

Los Autores.

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Los Autores.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por acompañarme todos los días.

A mi familia.

Gracias a mi familia por el esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional que me han dado siempre y guía para poder lograr este éxito académico muy importante.

A mi Asesor.

Mg. Giovanni Fiorentini Candiotti por su gran apoyo y motivación, por su tiempo compartido para la culminación de esta tesis.

A la *Universidad Privada Antenor Orrego* y en especial a la *Facultad de Ciencias Económicas* que me dieron la oportunidad de formar parte de ellas.

¡Gracias!

Los Autores.

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo para determinar la influencia de la responsabilidad social corporativa en el estilo de liderazgo que presentan los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2014-II.

El problema formulado para la investigación fue: ¿De qué manera la responsabilidad social corporativa influye en el estilo de liderazgo de los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II?, se tuvo como hipótesis: La responsabilidad social corporativa influye de manera positiva en el estilo de liderazgo de los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II.

Para la investigación se analizó a los 54 egresados en el año 2014-II de la escuela de Administración. El diseño de investigación utilizado fue el de tipo transversal, en cuanto a las técnicas de recolección de datos se hizo uso de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario.

De acuerdo con los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos se comprobó la hipótesis y los objetivos de la investigación, por lo que la Responsabilidad Social Corporativa influye en el estilo de liderazgo que presentan los egresados.

La conclusión final a la que se llegó fue: La Responsabilidad Social Corporativa tiene una influencia en el estilo de liderazgo que predomina en los egresados de Administración ya que se observó que estos presentan una conciencia social y ambientalista fuerte (70% de los egresados), por lo que su estilo predominante fue el Democrático, con un puntaje total de 101, que permite el trabajo en equipo en armonía y hacia un mismo objetivo.

Palabras claves: Responsabilidad social corporativa, estilo de liderazgo.

ABSTRACT

This research was conducted to determine the influence of corporate social responsibility in the leadership style that present the graduates of Directors of the Private University Antenor Orrego, 2014-II

The problem was formulated for research: How does corporate social responsibility influences the style of leadership of the graduates of the School of Management of the Private University Antenor Orrego 2014-II?, he had as hypothesis: Social responsibility Corporate influence positively on the leadership style of the graduates of the School of Management of Private University Antenor Orrego 2014-II.

For research to the 54 graduates was analyzed in 2014-II School of Management. The research design used was correlational, in terms of techniques for data collection was used survey and its instrument questionnaire.

According to data obtained from the application of the instruments the assumptions and objectives of the investigation it was found, so the CSR influences the style of leadership that graduates have.

The final conclusion reached was: Corporate Social Responsibility has an influence on the kind of leadership that dominates graduates of Directors since it was observed that these present a strong social and environmental awareness (70% of graduates) so its predominant style was the Democratic, with 101 of total score, that enables teamwork and harmony towards a common goal.

Keywords: corporate social responsibility, leadership style.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	01
1.1. Realidad Problemática.....	02
1.2. Enunciado del problema	04
1.3. Antecedentes.....	04
1.4. Hipótesis.....	08
1.5. Objetivos.....	08
1.5.1. Objetivo General.....	08
1.5.2. Objetivos Específicos	08
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
2.1. Marco Teórico.....	11
2.2. Marco Conceptual.....	36
CAPÍTULO III: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	37
3.1. Material.....	38
3.1.1. Población Muestral.....	38
3.1.2. Tipo de investigación	38
3.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.1.4. Validación de Instrumentos.....	38
3.2. Procedimientos.....	39
3.2.1. Diseño de Contrastación	39
3.2.2. Operacionalización de variables.....	40
3.2.3. Procesamientos y análisis de datos	41

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
4.1. Presentación de Resultados	43
4.2. Discusión de Resultados	70
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS.....	80

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Edades de los egresados	43
Tabla N° 2: Sexo de los egresados	44
Tabla N° 3: Egresados que contribuyen socialmente con parte de su sueldo.....	45
Tabla N° 4: La RSC ayuda a las empresas en momentos de crisis	46
Tabla N° 5: Importancia de la RSC en la sustentabilidad y rentabilidad de una empresa	47
Tabla N° 6: Importancia de la transparencia de la información	48
Tabla N° 7: Necesidades de existencia de leyes a favor del medio ambiente.....	49
Tabla N° 8: Implicación en la reducción de los niveles de contaminación ambiental.....	50
Tabla N° 9: Participación en la preservación de la biodiversidad	51
Tabla N° 10: Egresados que promueven el reciclado	52
Tabla N° 11: Nivel de preocupación por aspectos medioambientales.....	53
Tabla N° 12: Importancia de las relaciones con los empleados	54
Tabla N° 13: Opinión sobre la importancia de generar el Marketing con causa.....	55
Tabla N° 14: Importancia del concepto filantrópico para los egresados	56
Tabla N° 15: Importancia de mantener relaciones éticas con los stakeholders	57
Tabla N° 16: Escala de importancia de valores para una empresa según los egresados	58
Tabla N° 17: Opinión sobre la importancia de generar desarrollo social	59
Tabla N° 18: Opinión sobre la responsabilidad social corporativa.....	60
Tabla N° 19: Resultados del cuestionario de estilos de liderazgo	61

Tabla N° 20: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Autoritario.....	63
Tabla N° 21: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Democrático	65
Tabla N° 22: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Laissez Faire	67
Tabla N° 23: Puntaje por estilo de liderazgo	68

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Ejemplos de comportamientos socialmente responsables	19
Cuadro N° 2: Ventajas y desventajas de la Responsabilidad Social	21
Cuadro N° 3: Ventajas y Desventajas de ser Líder.	30
Cuadro N° 4: Estilos de Liderazgo	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Edades de los egresados.....	42
Gráfico N° 2: Sexo de los egresados	43
Gráfico N° 3: Egresados que contribuyen socialmente con parte de su sueldo.....	44
Gráfico N° 4: La RSC ayuda a las empresas en momentos de crisis.....	45
Gráfico N° 5: Importancia de la RSC en la sustentabilidad y rentabilidad de una empresa	46
Gráfico N° 6: Importancia de la transparencia de la información.....	47
Gráfico N° 7: Necesidades de existencia de leyes a favor del medio ambiente	48
Gráfico N° 8: Implicación en la reducción de los niveles de contaminación ambiental.....	49
Gráfico N° 9: Participación en la preservación de la biodiversidad	50
Gráfico N° 10: Egresados que promueven el reciclado	51
Gráfico N° 11: Nivel de preocupación por aspectos medioambientales ...	52
Gráfico N° 12: Importancia de las relaciones con los empleados.....	53
Gráfico N° 13: Opinión sobre la importancia de generar el Marketing con causa	54
Gráfico N° 14: Importancia del concepto filantrópico para los egresados.....	55
Gráfico N° 15: Importancia de mantener relaciones éticas con los stakeholders.....	56
Gráfico N° 16: Escala de importancia de valores para una empresa según los egresados	57
Gráfico N° 17: Opinión sobre la importancia de generar desarrollo social	58

Gráfico N° 18: Opinión sobre la responsabilidad social corporativa	59
Gráfico N° 19: Gráfico N° 19: Resultados del cuestionario de estilos de liderazgo.....	61
Gráfico N° 20: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Autoritario.....	62
Gráfico N° 21: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Democrático	64
Gráfico N° 22: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Laissez Faire.....	66
Gráfico N° 23: Puntaje por estilo de liderazgo.....	69

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Dimensiones de la RSC	15
--	----

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Actualmente se detecta una tendencia hacia un modelo de empresa que, de acuerdo con el “Código de buen gobierno de la empresa sostenible” (Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, 2013) se caracteriza porque “crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esta forma al aumento del bienestar de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general”. Las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica de sus acciones sino también la social y la medioambiental. Es decir, la RSC engloba todas las decisiones empresariales que son adoptadas por razones que a primera vista se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa.

Barkero (2004) expone que en los últimos años han surgido numerosas iniciativas dirigidas a establecer una serie de principios y códigos de conducta con el fin de estimular y orientar a las empresas en la adopción de criterios de RSC. Estas iniciativas han sido promovidas por una gran variedad de instituciones como organismos de carácter internacional; ONU, OCDE, UE, gobiernos, organizaciones privadas, redes de empresas y fundaciones.

Siguiendo con el autor, nos dice que últimamente la percepción de las empresas, como meras creadoras de beneficio económico, empieza ya a estar superada. Una nueva concepción de las organizaciones se está extendiendo y la Responsabilidad Social es quizás la más evidente de sus manifestaciones. En este panorama el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las organizaciones juegan un papel fundamental, puesto que ellos son quienes marcan las estrategias y las líneas a seguir para alcanzar sus objetivos.

La globalización, las nuevas tecnologías de la comunicación y los cambios económicos y sociales plantean a las organizaciones nuevos roles y funciones de liderazgo. En consecuencia, la necesidad de afrontar nuevos retos exige a los líderes adoptar un papel complejo, capaz de compaginar la continuidad con el cambio y la innovación, y que a la vez esté sólidamente fundado en principios éticos y valores sociales, como los de la RS. **(Gil et al, 2011)**

Hoy en día las empresas requieren líderes empresariales con RSC y buen estilo de liderazgo para su implementación ya que son personas que, por sus características, tienen la capacidad de visualizar negocios sostenibles, de ofertar productos y servicios con un valor agregado ambiental y social, de crear ambientes de trabajo enriquecedores donde los colaboradores se sientan motivados y valorados, de ser exigentes con sus proveedores no sólo en términos de calidad sino también en el ejercicio de la RSC, de colaborar con la comunidad en actividades de beneficio mutuo y obtener márgenes de ganancia atractivos. Solamente los líderes empresariales están preocupados por el éxito comercial de sus empresas, así como por el bienestar de la sociedad en general. **(Gil et al, 2011)**

Como se observa, las empresas actualmente exigen que los que gerencien o administren sus recursos sean personas líderes y con RSC, por lo que surgió la iniciativa de determinar si existe una influencia entre estos dos aspectos. Siendo la Universidad Privada Antenor Orrego una de las que cuentan con más prestigio en la ciudad de Trujillo, y que establece según su página web, que la escuela de Administración desarrolla en el alumno habilidades como la creatividad para resolución de problemas, el trabajo en equipo y el liderazgo. Se plantea el siguiente enunciado del problema que pretende definir la relación causa-efecto entre las variables de RSC y estilo de liderazgo en los alumnos egresados de la escuela de administración año 2014-II.

1.2. Enunciado del Problema

¿De qué manera la responsabilidad social corporativa influye en el estilo de liderazgo de los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II?

1.3. Antecedentes

Se han identificado trabajos de investigación relacionados con respecto a responsabilidad social. Así por ejemplo, tenemos:

- **Gutiérrez (2012)** *responsabilidad social universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. partes interesadas. Un estudio de caso.* (Tesis de doctorado) Universidad de Valladolid, España.

Concluye que respecto del modelo de análisis del concepto de la responsabilidad social de la universidad propuesto por nuestra investigación, parece justo concluir que resulta más recomendable para aquellas universidades que no hayan comenzado, o estén dando sus primeros pasos en la implementación de un proceso de fortalecimiento del comportamiento socialmente responsable.

Esto, debido fundamentalmente a las características de la UVA como nuestro estudio de caso sobre la RSU, es decir, una universidad que está comenzando el camino de la instalación de este concepto en su funcionamiento y cultura institucional.

Lo anterior, debido a que en aquellas universidades que ya tengan importantes avances en esta materia, probablemente muchos de los aspectos planteados en nuestro modelo ya estén plenamente interiorizados en su funcionamiento institucional, lo que estará reflejado por ejemplo en situaciones tales como la preparación habitual de memorias o reportes sobre la RSU para rendir cuentas a la sociedad, la existencia de unidades orgánicas responsables de las políticas institucionales relacionadas con esa temática, o la realización de

acciones formativas de pre y postgrado, así como el desarrollo de proyectos de investigación sobre la materia con financiamiento tanto interno como externo, por nombrar solo algunos indicadores.

- **Cortes (2006)** *estudio de los valores de Liderazgo y Responsabilidad Social de alumnos que participan en grupos estudiantiles en la Universidad de Toronto.* (Tesis de maestría) Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Concluye que, La hipótesis de esta investigación establece que los alumnos que participan en grupos estudiantiles tienen un mayor nivel de liderazgo que los alumnos que no participan.

El estudio se fundamenta en diversas teorías que apuntan hacia la relación que existe entre participación estudiantil y desarrollo del liderazgo; en este caso se eligieron los ocho valores del Modelo de Liderazgo para el Cambio Social para medir dicho desarrollo. Los resultados obtenidos en la presente investigación sugieren que no hay diferencias significativas entre los ocho valores del Modelo de Liderazgo para el Cambio Social, entre alumnos que participan en grupos estudiantiles y alumnos que no participan en grupos estudiantiles.

Los resultados obtenidos tienen implicaciones de gran relevancia para el Programa de Liderazgo de la Universidad de Toronto. Si se utiliza como marco teórico el Modelo de Liderazgo para el Cambio Social y los talleres que se realizan se diseñan a partir de los ocho valores, se necesitan establecer más claramente los objetivos de aprendizaje de dichas actividades. El que no exista una diferencia estadísticamente significativa entre los grupos no es necesariamente un resultado negativo, ya que se puede decir que los alumnos de la Universidad de Toronto tienen un nivel adecuado de liderazgo y responsabilidad social. Sin embargo, considerando la energía física y psicológica que los alumnos destinan a

la participación en grupos estudiantiles, es necesario proveer las estructuras y recursos necesarios para que obtengan un mayor aprendizaje de su experiencia estudiantil.

- **Sotomayor (2013)** *la responsabilidad social empresarial en los sectores de bebidas alcohólicas y gaseosas frente al problema de la publicidad sexista*. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Concluye que: la percepción de la identidad de género de la mujer en la sociedad sigue estancada en su cuerpo como objeto de placer y su función de consumidora, asociada a su vez a una publicidad humorística, esto es lo que llamamos la publicidad tradicional. Frente a esto, un marco regulatorio debe partir de la construcción de una sociedad ética, que promueva el respeto por el otro, sin ningún tipo de discriminación.

Los directivos, ejecutivos y trabajadores de las empresas deben tomar conciencia de que lo destructivo de los estereotipos obstaculiza el desarrollo económico, social, ambiental, ético y humano. La construcción de la equidad puede partir de un lenguaje que represente de igual manera tanto a hombres como a mujeres, sin subordinar, ni excluir, ni negar la existencia de nadie. Esta nueva manera de pensar conllevará a que la sociedad reconozca las diferencias y las respete, para formar una sociedad con condiciones justas y equilibradas.

- **Castillo (2007)** *análisis de la responsabilidad social ejercida en el centro de entrenamiento pesquero de Paita* (Tesis de maestría) Universidad Católica del Perú.

Concluye que, no existe un adecuado nivel de integración de la Responsabilidad Social en los procesos internos y externos del Centro de Entrenamiento Pesquero de Paita ni compromiso explícito alguno de la Alta Dirección respecto a su aplicación en la actualidad.

Escasos niveles de interrelación del CEP Paita con las comunidades, reflejados en una escasa proyección social y participación institucional en la solución de problemas comunitarios y del sector pesquero.

El CEP Paita goza de un nivel de confianza y legitimidad relativamente bueno frente a los stakeholders con los que se relaciona basado en una buena imagen ética. Sin embargo su imagen frente a la población objetivo es baja debido al limitado impacto de sus actividades en las comunidades pesqueras.

- **Alván y López (2012)** *relación entre el liderazgo de los docentes y la práctica de valores de los alumnos del 6° grado de las instituciones educativas de Alto Trujillo – El Porvenir, Año 2012* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Concluye que describiendo que si existe una relación moderada entre el liderazgo del docente y la práctica de valores morales: Respeto, solidaridad, honestidad, responsabilidad y perseverancia de los alumnos del 6° grado de las Instituciones Educativas “Virgen del Carmen”, “Ramón Castilla”, “Escuela Concertada Intervida” y “Fe y Alegría” del Alto Trujillo – El Porvenir, cuya correlación corresponde al rango de Franca según Rug, resultados obtenidos del coeficiente de correlación de valor $r = 0.48$ entre las dos variables.

- **Núñez (2006)** *Inteligencia Emocional y Liderazgo en los alumnos del octavo y decimo ciclo de Administración de la Universidad Nacional de Trujillo* (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional de Trujillo.

Concluye que, el promedio total de Inteligencia Emocional (68%) y el promedio total de Liderazgo (61%) de los alumnos del octavo y décimo ciclo de la Escuela de Administración de la UNT es medio, lo que significa que cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse en su vida personal y profesional.

El nivel de I. E. y el nivel de Liderazgo de los estudiantes son medio. Particularmente el género femenino del octavo ciclo obtuvo un nivel medio de I. E. con 71% de promedio y su nivel medio de liderazgo con 65% de promedio. De esta manera se demuestra la positiva relación que existe entre I. E. y Liderazgo. El nivel medio de I. E. y Liderazgo fortalecido con los conocimientos académicos coadyuvará a la formación integral de los futuros profesionales de administración para poder competir en el actual mercado globalizado.

1.4. Hipótesis

La Responsabilidad Social Corporativa influye de manera positiva en el estilo de liderazgo de los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II.

Variable Independiente

- Responsabilidad Social Corporativa

Variable Dependiente

- Estilo de Liderazgo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en el estilo de liderazgo de los egresados de la Escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los principales conceptos de la RSC y abordar los conceptos existentes acerca del liderazgo.

- Identificar y determinar cómo perciben el concepto RSC los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II.
- Determinar el estilo de Liderazgo que influye en los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II.

**CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO Y
CONCEPTUAL**

2.1. Marco Teórico

2.2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

a) DEFINICIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

- **Carroll (1999)** la RSC implica la dirección de una empresa de tal manera que sea económicamente rentable, cumplidora de las leyes, ética y socialmente colaboradora. Ser socialmente responsable significa por tanto que la rentabilidad y el cumplimiento de las leyes son los requisitos primeros y principales para poder hablar sobre la actuación ética de la empresa y el alcance de su ayuda a la colectividad en donde está instalada, sus contribuciones en definitiva de dinero, tiempo y recursos humanos. En consecuencia, la RSC se compone de cuatro partes: económica, legal, ética y voluntaria o filantrópica.

El autor define el espacio genuino de las acciones de RSC partiendo de la distinta naturaleza motivacional de las acciones empresariales. Establece para éstas una escala según su tipo de responsabilidad, descendente de acuerdo con su grado de imperatividad y también de acuerdo con su importancia respectiva. Distingue cuatro categorías o niveles de responsabilidad (expectativas de la colectividad o sociedad con respecto a las empresas en un momento y lugar dados):

- 1. Responsabilidad económica:** la principal responsabilidad de la empresa es producir bienes y servicios para la sociedad en términos de utilidad económica satisfactoria, obteniendo por ello una remuneración o retribución financiera suficiente a los

propietarios de la empresa, que permita su continuidad y expansión a lo largo del tiempo. Espacio que supone condición imperativa de subsistencia para la empresa, por lo cual las acciones y decisiones netamente económicas ocuparán lógicamente el mayor espacio de la vida de ésta.

2. **Responsabilidad legal:** la empresa en el desarrollo de sus actividades económicas del negocio debe cumplir las leyes y regulaciones preceptivas, generales o específicas, que rigen para ello. Espacio igualmente obligatorio para las empresas.
3. **Responsabilidad ética:** la empresa debe cumplir con las expectativas que los miembros de la colectividad donde opera tienen respecto a su comportamiento, yendo incluso más allá de lo establecido formalmente por las leyes. Espacio de naturaleza voluntaria y, por lo tanto, donde empieza el territorio de las acciones de RSC en sentido estricto.
4. **Responsabilidad discrecional:** actuaciones voluntarias realizadas por las empresas, que no obedecen a ninguna ley ni demanda social estructurada por parte de la colectividad, con las que intentan impulsar, mejorar o corregir en parte determinados aspectos de la vida social, o bien ayudar a determinados núcleos desfavorecidos. Serían acciones de pura filantropía, que obedecen a la sensibilidad individual que tengan los dirigentes de cada empresa con respecto a estas cuestiones. Es un espacio absolutamente voluntario y altruista que constituye el núcleo más genuino de las acciones de RSC.

- **Hopkins (2004)** sostiene que “la RSC tiene como meta mantener un comportamiento ético o un trato responsable con los distintos grupos de interés que confluyen en la empresa. Trato ético o responsable hacia sus grupos de interés significa actuar con ellos de una manera considerada aceptable en los países civilizados. Lo social incluye la responsabilidad económica. Hay grupos de interés internos o dentro de la empresa y externos o fuera de la empresa. El medio ambiente natural también debe considerarse un grupo de interés. El objetivo de la responsabilidad social de la empresa en su sentido más amplio es crear los más altos niveles de vida, preservando la rentabilidad de la empresa, para las personas de dentro y de fuera de la empresa. Por consiguiente, RSC significa comportamiento ético de la empresa hacia sus distintos componentes o grupos de interés”.

- **Friedman (1996)** señala "La responsabilidad social de la empresa es incrementar su beneficio". considera que la responsabilidad social de la empresa es incrementar el beneficio ateniéndose a la ley y la costumbre ética.

b) DIMENSIONES DE LA RSC

Comisión de las Comunidades Europeas (2001) expone que el concepto de responsabilidad corporativa implica una triple responsabilidad: Económica, social y medioambiental:

- **Responsabilidad Económica:** Desde la perspectiva económica, la RSC tiene como misión la maximización de valor para sus grupos de interés. Esta dimensión es mediante

indicadores como: Rentabilidad, transparencia, contribuciones económicas, gobernabilidad corporativa, etc.

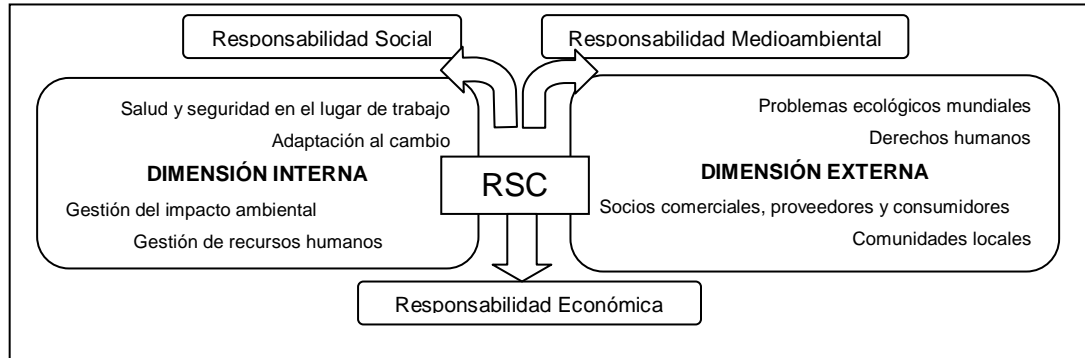
- **Responsabilidad Social:** Desde un punto de vista social, la responsabilidad de la empresa será por un lado, cumplir con las exigencias legales en esta materia, por otro, adaptarse a las costumbres y cultura de la sociedad con la que interactúa. Otro, aspecto de suma importancia es contribuir al bienestar de la sociedad en la que opera, mediante relaciones interpersonales, ética, valores, marketing con causa, filantropía, desarrollo social, libertad de opinión, etc.
- **Responsabilidad Medioambiental:** Las empresas han de evitar cualquier impacto medioambiental de su actividad a nivel global. Habrá que considerar este impacto desde la adquisición y consumo de materiales hasta la venta y posterior consumo de sus productos. Esta dimensión abarca aspectos como la difusión de una conciencia ambientalista, aspectos legales que sancionen a aquellos que no cumplen con proteger el medio ambiente y/o sociedad donde se desarrolla, etc.

Estas tres áreas de actuación requieren que estén coordinadas y que exista un equilibrio entre las misma para que una empresa sea considerada socialmente responsable y contribuya al desarrollo sostenible. A este enfoque de gestión, se le denomina Enfoque de la Triple Bottom Line o enfoque de la Triple cuenta de resultados.

La triple responsabilidad que la RSC implica, se materializa actuando sobre las dimensiones que conforman esta. Según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) establece dos dimensiones que cubren los ámbitos económico, social y

medioambiental, la dimensión interna y externa para las cuales dicta recomendaciones de actuación responsable tal y como se muestra en la figura 1.

Figura N° 1: Dimensiones de la RSC



Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas (2001) *Libro Verde*

La dimensión interna hace referencia a las prácticas responsables dentro de la empresa y que afectan especialmente a los empleados y al medio ambiente. Se refieren a cuestiones como la salud, la seguridad, la gestión de recursos humanos y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Por su parte, la dimensión externa se refiere a las responsabilidades fuera de la empresa, es decir, a las relaciones con los clientes, los proveedores, la comunidad, de respeto a los derechos, etc.

Algunas de las prácticas responsables que el Libro verde de la Comisión propone para que las empresas las apliquen sobre sus dimensiones interna y externa, que son actuaciones directas sobre sus grupos de interés, son las que se recogen a continuación:

DIMENSIÓN INTERNA

Gestión de Recursos Humanos

- Prácticas laborales responsables: Mejora de la información, conciliación de la vida familiar y profesional, igualdad de retribución, salarios justos, etc.
- Prácticas responsables de contratación: No discriminación
- Aprendizaje permanente de los trabajadores.

Salud, seguridad en el lugar de trabajo

- Cumplimiento de la normativa en prevención de riesgos laborales.
- Salud y seguridad en el lugar de trabajo
- Exigir salud y seguridad en el trabajo en las empresas subcontratadas o proveedores.

Adaptación al cambio

- Reestructuraciones socialmente responsables: Considerar los intereses de los afectados.
- Compromiso con el desarrollo local: Empleo local e inclusión social.

Gestión del impacto ambiental

- Disminución del consumo de recursos, desechos y emisiones contaminantes: Reducir gastos energéticos y eliminación de residuos, disminución de insumos y gastos de descontaminación.
- Realización de políticas integradas de productos: Análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo el ciclo vital.

DIMENSION EXTERNA

Comunidades locales

- Contratación de personas socialmente excluidas.
- Establecer asociaciones con comunidades
- Patrocinio de actividades deportivas o culturales.
- Colaboración en la defensa del medio ambiente: mantener su entorno limpio, evitar contaminación acústica, lumínica y de las aguas, contaminación del aire y del suelo.
- Donaciones para obras de beneficencia.

Socios comerciales, proveedores y consumidores

- Colaborar estrechamente y fomentar la relación con socios comerciales y proveedores.
- Exigir responsabilidad a sus socios y proveedores de toda la cadena de producción.
- Ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica y servicios a los consumidores.
- Ofrecer productos de calidad, seguridad y fiabilidad.
- Ofrecer productos que puedan ser utilizados por todo tipo de consumidores, incluido los consumidores afectados por una discapacidad.

Derechos humanos

- No vulneración de los derechos humanos fundamentales: Eliminación del trabajo forzoso, abolición del trabajo infantil, eliminación de discriminación en materia de empleo, libertad de asociación, etc.
- Adoptar códigos de conducta en materia de derechos humanos, condiciones laborales y aspectos medioambientales.

- Exigir la aplicación de los códigos de conducta a los socios comerciales y proveedores a lo largo de la cadena de producción.

Problemas ecológicos mundiales

- Fomentar la reducción del impacto ambiental de las actividades a lo largo de la cadena de producción.
- Colaborar en la consecución de mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial, desarrollo sostenible.

La inclusión en la gestión de prácticas socialmente responsables inciden de forma positiva en el funcionamiento de la empresa, aportando ventajas a nivel interno y externo, que se transformaran en beneficios a medio y largo plazo, entre estas ventajas podremos citar.

Dimensión interna:

- Fidelidad de los socios y trabajadores
- Mejora el clima laboral: mayor motivación e implicación.
- Mejora la comunicación.

Dimensión externa:

- Diferenciación y reputación
- Imagen y fidelidad de clientes
- Mejores proveedores.

c) IMPORTANCIA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El porqué de la importancia que ha experimentado la Responsabilidad Social, con la aparición de informes en distintos países en estos últimos años, podríamos encontrarlo en los

escándalos financieros surgidos en los medios de comunicación, debidos al falseamiento de los datos financieros de empresas bien situadas en el ranking de reputación empresarial, ocultando así su verdadera situación, caso por ejemplo de Enron y Worldcom, implicando además en el fraude a la empresa auditora Andersen por ocultar dicho fraude, o más recientemente el caso Parmalat, lo que ha desembocado en una pérdida de la confianza en las empresas por parte de la sociedad.

Según Lizcano (2002) el origen del problema está en un mercado centrado exclusivamente en la maximización del valor para el accionista, a través de la también maximización del beneficio, que impulsa a las empresas y a sus directivos a ser codiciosos hasta el punto de engañar falseando la situación real de la compañía.

Según este autor, la RSC significa básicamente "asumir la esencia social de las organizaciones empresariales como conjunto de personas que interactúan en el marco de la sociedad, tanto desde un punto de vista de su propia composición elemental como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social". A través de la RSC las empresas se conciencian del impacto de su acción sobre todos los stakeholders y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad donde actúan y de la sociedad en su conjunto.

Cuadro N° 1: Ejemplos de comportamientos socialmente responsables

Empleados	<p>Formación continua</p> <p>Delegación y trabajo en equipo</p> <p>Transparencia y comunicación interna</p> <p>Balance trabajo-familia</p> <p>Diversidad de la fuerza laboral</p> <p>Política de retribuciones transparente y coherente</p> <p>Igualdad de oportunidades y contratación responsable</p> <p>Participación en beneficios y en capital</p> <p>Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo</p> <p>Seguridad e higiene en el puesto de trabajo</p> <p>Procesos de recolocación</p>
Accionistas	<p>Retribución del capital</p> <p>Transparencia informativa</p> <p>Inversiones éticas</p> <p>Códigos del Buen Gobierno</p>
Gestión de procesos productivos	<p>Ahorro consumo de energía</p> <p>No emisiones contaminantes</p>
Clientes, proveedores y competidores	<p>Productos y servicios de calidad, fiables a precios razonables</p> <p>Selección y relaciones de colaboración con proveedores</p>

	Colaboración y alianzas con competidores
Comunidad local y comunidad global	Aportación al desarrollo local Colaboración con proyectos comunitarios Suscripción de convenios internacionales de colaboración

Fuente: Lizcano (2002) Confianza en los mercados y responsabilidad social corporativa.

Cuadro N° 2: Ventajas y desventajas de la Responsabilidad Social

AMBITOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Económicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorece la confianza y buena imagen de la empresa. 2. Corrige las debilidades de las empresas. 3. Aplica recursos y capacidades disponibles solo por las empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuye la eficiencia, impone costes adicionales. 2. Aplica “impuestos indirectos” a la sociedad quien es la que paga los mayores costes de la empresa. 3. Reduce los beneficios de los accionistas.
Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporciona autorregulación 2. Otorga mayor proactividad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crea confusión interna 2. Los RR.HH de las empresas no poseen competencias sociales.
Políticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evita la intervención reguladora del estado. 2. Abre espacios para la cooperación entre el Gobierno y la Empresa. 3. Se anticipa a la creación de la ley. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorga demasiado poder a las empresas. 2. No existen mecanismos que obliguen a rendir cuentas a las empresas de sus acciones sociales. 3. Se abre otro campo de regulaciones estatales.
Socio-Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumenta la aceptación y legitimación de la empresa frente a la sociedad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomenta expectativas excesivas en la empresa. 2. Interpretación de los

	<p>2. Exige a las empresas intervenir en la solución de los problemas sociales y humanos.</p> <p>3. Obliga a las empresas a vivir de acuerdo con los estandares sociales de cada sociedad.</p>	<p>valores sociales proporciona dominio excesivo de la empresa.</p> <p>3. Solo es retórica al servicio de la imagen de la empresa.</p> <p>4. El pluralismo axiologico genera diversas formas de interpretar a la responsabilidad social.</p>
Ético-Moral	<p>1. Promueve los intereses empresariales de forma mas viable, abierta y de largo plazo</p> <p>2. Reconoce que los criterios esticos y morales priman sobre los economicos.</p> <p>3. Incluye minimo morales irrenunciables.</p> <p>4. Exige no solo considerar objetivos, tambien medios e impactos eticos.</p>	<p>1. Desplaza la responsabilidad de los individuos hacia la empresa.</p> <p>2. No hay ni puede haber consenso sobre los valores socialmente deseables.</p>

Fuente: Lozano (1999)

2.2.2 LIDERAZGO

a) DEFINICIONES DE LIDERAZGO

- **Robbins (1999)** definimos liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.
- **Alles (2004)** es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
- **Chiavenato (2006)** define al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

b) LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia. Las primeras investigaciones trataron de identificar las características que separaban a los líderes de los no líderes, o entre los líderes de éxito y los que no lo tenían.

Algunos estudios se centraron en factores de la personalidad como inteligencia, la ambición y la agresividad; otros analizaron características físicas como estatura, constitución y atractivo; no obstante, en general no ha sido posible determinar un conjunto consistente de características que sean estables en los diferentes grupos y tareas, pese a los insistentes esfuerzos.

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Esto significa que los líderes fuertes pueden ser malos si sus errores en planeación hacen que un grupo avance en dirección equivocada. Aunque pueden hacer que su grupo se mueva, simplemente no logran movilizarlo en direcciones que cumplan adecuadamente con los objetivos organizacionales.

Es posible que se presente también otras combinaciones. Una persona puede ser un líder débil y de todas maneras ser un gerente eficaz, sobre todo si se administra a personas que entienden claramente sus empleos y tienen un fuerte impulso para trabajar. Este conjunto de circunstancias es menos probable y, por lo tanto, se puede esperar que los buenos gerentes tengan una habilidad de liderazgo razonablemente elevada. Afortunadamente, esta habilidad puede adquirirse mediante capacitación gerencial y experiencia laboral.

c) CARACTERÍSTICAS, ATRIBUTOS Y FORTALEZAS DEL LIDER

Según Mejía y Alina (2004) el líder reúne conductas y comportamientos que le distinguen de los que no lo son: manifiesta que todos los líderes deben identificarse por las siguientes características:

- **Dedicación:** Están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las instituciones.
- **Pasión:** Deben amar la institución y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas a todos los demás; requieren pasión. Los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad. Buscan personas que sepan trabajar en equipo y no virtuosos que buscan aplausos.
- **Credibilidad:** Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial, y también lo es la honestidad si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtiene los resultados prometidos, un líder debe estar preparado para admitir errores o defectos.
- **Aptitudes extraordinarias:** El líder debe ser el mejor en algún aspecto clave en la institución y ser capaz de convertir esa cualidad en algo realmente diferente.
- **Flexibilidad y disposición para dejar el poder:** Los líderes deben mantenerse flexibles y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.
- **Tenacidad y coraje:** Los grandes líderes en la historia se distinguen por la capacidad de ser fieles a sus visiones; por su

capacidad de análisis, visión integral y compleja formación humana.

ATRIBUTOS

- Integro
- Motivador
- Creativo
- Trasciende a los demás.
- Original, auténtico.
- Inspira y organiza.
- Busca el bien común.
- Trabaja en equipo.
- Comprometido, responsable.
- Ejemplar, carismático.
- Trabaja a largo plazo.
- Emprendedor.
- Agente de cambio; busca la mejora continua.
- Alta vocación de servicio.
- Excelente comunicador.

FORTALEZAS

Las actitudes de un líder (forma de enfrentar la vida), constituyen armas estratégicas muy importantes para enfrentar los retos y problemas y ampliar las satisfacciones adecuadamente. Con ellas se adquiere un poder transformador y altamente creativo.

Las actitudes requeridas son:

- Autoestima positiva.
- Autoconcepto claro de “quien soy”.
- Actitud positiva frente a la vida.
- Libertad: solo los libres se comprometen.

d) HABILIDADES DEL LIDERAZGO

Gran parte del énfasis reciente ha pasado de las características de personalidad hacia la identificación de los comportamientos de los líderes. Un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Esto es muy importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Los tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son: Las técnicas, las humanas y las conceptuales. Aunque en las prácticas estas habilidades están interrelacionadas, puede considerárseles separadamente.

- **Habilidad técnica:** Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Algunos ejemplos son las habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, operadores de procesadores de palabras y fabricantes de herramientas. Esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo; pero en la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. Cada vez dependen más de habilidades técnicas de sus subordinados, y en muchos casos resulta que nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

- **Habilidad humana:** Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo.
- **Habilidad conceptual:** Es la capacidad para pensar en términos de modelos marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se toma cada vez más importante en los puestos gerenciales superiores. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.

El análisis de las habilidades para el liderazgo ayuda a explicar por qué algunos destacados jefes de departamento en ocasiones se desempeñan mal como vicepresidentes. Es posible que no utilicen la mezcla apropiada de habilidades requeridas para el puesto de nivel superior o una habilidad conceptual en particular.

e) **TENDENCIAS DE LIDERAZGO**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta) ellas son:

- 1) **Edad del Liderazgo de Conquista:** durante este periodo la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe

omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- 2) **Edad del Liderazgo Comercial:** a comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- 3) **Edad del Liderazgo de Organización:** se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- 4) **Edad del Liderazgo e Innovación:** a medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.
- 5) **Edad del Liderazgo de la Información:** las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (de la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.
- 6) **Liderazgo en la “Nueva Edad”:** las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos

predecir que habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que desarrollar sus capacidades de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

CUADRO N° 3: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER LIDER

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.	Se tiene demasiadas responsabilidades.
Se está actualizando en los temas de interés.	Quita mucho tiempo personal
Es la cabeza y responsable frente a otros directrices.	Ser responsable cuando un miembro comete un error.
Se da sentido humano a la administración,	No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.	Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto
La persona líder construye el ser persona.	Se está a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.

Fuente: Koontz (2003) *Administración: una perspectiva global*

f) UN LIDER “¿NACE O SE HACE?”

Otra cuestión de reflexión es de si un líder nace o se hace. Podríamos afirmar que ambas cosas, no obviaremos que ciertas características innatas del individuo contribuyen de una manera importante a poseer la habilidad del liderazgo de una manera natural pero el entorno cambiante de la empresa y las diferentes situaciones sociales y geográficas requieren del aprendizaje y adaptación continua de esa habilidad que se enriquece principalmente con el cumulo de experiencias y la preparación técnica específica como manager.

Es decir; podemos afirmar que un líder nace y se hace y que existen tantas definiciones de liderazgo como situaciones de liderazgo puedan darse.

Como corolario podemos afirmar:

- Que la empresa está formada por grupos y subgrupos de individuos.
- Que esos grupos de individuos precisan ser dirigidos y liderados.
- Que el liderazgo es en la actualidad es la principal habilidad implícita del manager.
- Que no existirá una management efectivo sin una importante dosis de liderazgo que acompañe la gestión.

g) ESTILOS DE LIDERAZGO

La principal teoría que busca explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, es la que se refiere a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. (White y Lippitt, 1939, citado por

Quispe, 2011). A esta teoría se le denomina "Teoría del Comportamiento".

La teoría del comportamiento de Kurt Lewin desarrolló y orientó los estudios sobre el llamado liderazgo democrático y actividades que se conocen actualmente como de "participación". Destacan en este planteamiento los estudios hechos por White y Lippit (1939, citado por Quispe, 2011), de la Universidad de Iowa, para investigar distintos tipos de liderazgo, y que se realizaron bajo la orientación de Kurt Lewin. Ellos constituyeron grupos con escolares de alrededor de 10 años de edad, los que asistían en forma voluntaria después de clases. De esta forma, participaron en un club destinado a hacer trabajos manuales (talla de madera, modelado, diseño de aviones de juguete, etc.). Los grupos estaban a cargo de adultos con instrucciones precisas para regular su acción ("liderazgo") conforme a determinados modelos de actuación. En efecto, hubo grupos democráticos, otros autocráticos y otros "laissez-faire" o "liberal". Como control de estos experimentos se cambió a los niños de grupos entremezclándolos, y los resultados se mantuvieron en forma independiente de las características personales de los niños. Se concluyó entonces que el tipo de liderazgo fue decisivo en la conducta de los niños. K. Lewin aplicó igualmente sus supuestos en el llamado cambio de actitudes aparentemente con éxito, aunque desde un punto de vista estrictamente científico sus resultados son discutibles de manera similar a lo que sucede con las experiencias de liderazgo realizados con niños.

Los resultados de esta experiencia fueron bastante divulgados en los Estados Unidos, y fueron los siguientes: Para el liderazgo autoritario. El comportamiento de los grupos mostró, fuerte tensión y frustración y, sobre todo, agresividad. Por otro lado, ausencia de espontaneidad, de iniciativa formación de grupos de amistad. A pesar de que en la

aparición les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación. El trabajo se desarrolla cuando el líder estaba presente. En ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad. En cuanto al liderazgo democrático, se demostraron vínculos de amistad entre los grupos y relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados establecieron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción. Finalmente los resultados del liderazgo liberal, demuestran que a pesar de la intensa actividad de los grupos, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones, y se perdía mucho tiempo en sí. Se notó mucho individualismo agresivo y poco respeto al líder.

En el contexto de la teoría de comportamiento, según **Alvarado (2002)**, el estilo de liderazgo es la característica que diferencia a un líder de otro y que se basa en su modo de comunicarse, relacionarse y tomar acuerdos. El mismo autor menciona las dimensiones del estilo de liderazgo:

- **Autocrático**, que se define como aquel en que el líder da la orden sin consulta previa y solo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme, dirige mediante la habilidad, para dar o negar recompensas y castigo; y, además es recomendable para resolver situaciones emergentes o cuando los subordinados evidencian poca madurez laboral y emocional.
- **Democrático**, que se caracteriza por la consulta y la persuasión de sus subordinados en torno a las acciones y decisiones

propuestas y alienta a la participación de los mismos; se estima que este estilo es recomendable en actividades pedagógicas y administrativas porque produce un mayor grado de motivación tan necesario para el aprendizaje.

- Finalmente, el estilo **liberal o laissez faire** que utiliza muy poco su poder si es que lo usa, conoce a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas y que depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos, considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto con el entorno de grupo. Es útil y recomendable cuando el grupo evidencia un alto grado de madurez, es decir cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder.

2.2. Marco Conceptual

- **Responsabilidad:** el concepto de responsabilidad incluye, además, una dimensión psicosociológica, en tanto tiene en cuenta el sentimiento de responsabilidad como resorte emocional individual del sentirse afectado por el otro y como capacidad culturalmente construida de evaluar consecuencias de las propias acciones y de atribuirse la obligación de hacerse cargo. (Wester, 2008, pp.3)

- **Responsabilidad Social:** de carácter voluntario, refleja el compromiso de hacer negocios de forma que preserve o aumente en lugar de dañar a las comunidades cercanas, trabajadores, medio ambiente así como una conducta económica justa. (Saucedo, 2007)

- **Líder:** un líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados le sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. (Kotler, 1999)

- **Liderazgo:** capacidad de influir sobre un grupo a fin de encausarlo hacia el logro de sus metas. (Stephen y Coulter, 1999, pp. 520)

- **Estilos de Liderazgo:** es la expresión del líder en sus diferentes formas, se le asigna una clasificación de acuerdo a sus características y al modo de trabajo que proyecta a hacia sus seguidores. (Barahona, 2004)

- **Tendencia:** es una dirección o secuencia de sucesos que tienen cierta durabilidad. Revelan cómo será el futuro, se trata de cambios psicológicos y de estado de ánimo. Son predecibles y tiene importancia económica, ya que nos permite adaptarnos y aprovecharlo. Por ejemplo una tendencia es la participación creciente de la mujer en la fuerza de trabajo, cosméticas (cirugías plásticas, gym, etc) (Jojoa, s.f.)

**CAPÍTULO III:
MATERIALES Y
PROCEDIMIENTOS**

3.1. Material

3.1.1. Población Muestral:

La población muestral está constituida por 54 Egresados de la Escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II.

3.1.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es básica o pura, por cuanto todos los aspectos son teorizados aunque sus alcances serán prácticos en la medida en que sean aplicados para alcanzar los objetivos de la investigación en la población estudiada.

3.1.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

- **Técnicas**

Para la realización de la investigación se utilizó la siguiente técnica:

- Encuesta

- **Instrumentos**

Para la realización de la investigación se utilizó los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de Responsabilidad Social Corporativa
- Cuestionario de Estilo de Liderazgo

3.1.4. Validación de Instrumentos

- Validación del cuestionario de Responsabilidad Social Corporativa, realizada por el Ing. estadístico De La Cruz Quispe, Freddy Segundo. (Anexo N° 04)

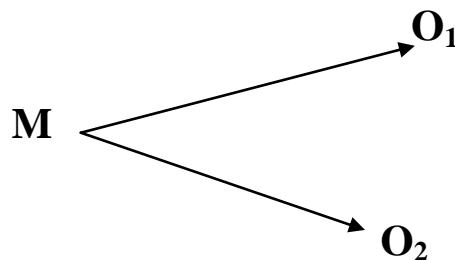
- Validación del cuestionario de Estilos de Liderazgo, realizada por la Dra. Lucero Uceda Dávila. (Anexo N° 05)

3.2. Procedimientos

3.2.1. Diseño de contrastación

La investigación es No Experimental, el diseño que se eligió fue transversal ya que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2003). Esta investigación será transversal porque sólo se aplicará una vez el instrumento para recolectar la información, con el fin de cumplir los objetivos de la investigación.

Además la subdivisión de la transversal fue exploratorio, el objetivo principal es conocer un contexto, una comunidad, una situación, etc., es una exploración inicial para un momento específico aplicado en problemas nuevos, de acuerdo a lo mencionado por Hernández et al (2003). Es exploratoria para esta investigación, porque se desconoce la influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en el estilo de liderazgo de los egresados de la escuela de Administración 2014-II.



Dónde:

M : Representa la muestra estudiada, es decir, los egresados de la escuela de Administración en el año 2014–II.

O₁ : Responsabilidad Social Corporativa.

O₂ : Estilo de Liderazgo.

3.2.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	
Variable Independiente RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	Perfil Egresado	Demográficas	Edad	
			Sexo	
	ECONOMICAS		Contribuciones económicas	1.- ¿Estás dispuesto a dejar de percibir un porcentaje de tu sueldo para contribuir socialmente?
			Gobernabilidad corporativa	2.- ¿Puede la RSC ayudar a salir de la crisis a las empresas?
			Rentabilidad	3.- ¿Considera que la responsabilidad social corporativa es vital para la sustentabilidad y rentabilidad de cualquier empresa?
			Transparencia	4.- ¿Considera importante la transparencia de la información económico-financiera que aporta la empresa?
	MEDIO AMBIENTAL	Conciencia ambiental	Legal	5.- ¿Es necesario que exista leyes para que contribuyas con el medio ambiente?
				6.- ¿Se siente implicado con la gestión adecuada recursos ambientales y acciones de reducción de los niveles de contaminación ambiental?
				7.- ¿Contribuye a la preservación de la biodiversidad, por ejemplo, a través de proyectos de conservación de áreas o programas de protección a animales amenazados?
				8.- ¿Se promueve el reciclado de insumos y otros productos?
				9.- ¿Que tan preocupado se siente por los aspectos medioambientales?
	SOCIAL	Relaciones interpersonales		10.- ¿Considera importante las relaciones con los empleados y que se desarrollen dentro de un marco de equidad, transparencia y motivación para los trabajadores?
			Marketing con causa	11.- ¿Considera importante que se genere el marketing social dentro de la gestión de una empresa?
			Filantropía	12.- ¿El concepto filantrópico es importante para usted?
			Ética	13.- ¿Considera importante mantener relaciones éticas con proveedores, distribuidores, contratistas y clientes?
			Valores	14.- ¿Qué valores considera importantes para una organización?
Desarrollo Social			15.- ¿Considera importante que una empresa genere desarrollo social?	
	Opinión	16.- ¿Qué opinión le genera la responsabilidad social corporativa?		
Variable Dependiente ESTILO DE LIDERAZGO	AUTORITARIO	Nivel de decisión vertical.	1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	
		Grado de estima a sus subalternos.	4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	
		Grado de control al subalterno	7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	
		Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos.	10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	
	DEMOCRÁTICO	Nivel de fomento de confianza del personal.	2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	
		Nivel de toma de decisiones compartidas.	5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. 8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	
		Grado de preocupación por su personal.	11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	
	LAISSEZ FAIRE	Nivel de preocupación por la tarea de su personal.	3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	
		Nivel de intromisión al trabajo en equipo.	6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	
		Nivel de delegaciones de responsabilidades.	9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	
		Grado de evasión de responsabilidades.	12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	

3.2.3. Procesamiento y análisis de datos

- Se solicitó la participación de los Egresados de la Escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II para que puedan responder el test formulado.
- Se elaboraron tablas y gráficos con los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de la recolección de datos, utilizando el programa Ms. Excel 2013.
- Se organizaron la presentación de las preguntas de los instrumentos de acuerdo a la dimensión a la que pertenecían, de acuerdo a la Operacionalización de Variable.
- Al finalizar la presentación de las tablas y gráficos, se discutió los resultados con los antecedentes y marco teórico de la investigación, se analizó cada variable y resultado presentado, con el fin de determinar la influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en el estilo de liderazgo de los egresados.

**CAPÍTULO IV:
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN
DE RESULTADOS**

4.1. Presentación de Resultados.

A continuación se muestran los resultados de los dos instrumentos aplicados a los egresados de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego.

4.1.1. Resultados de las encuestas de la RSC

Los resultados se muestran de acuerdo a las dimensiones descritas en la operacionalización de variables.

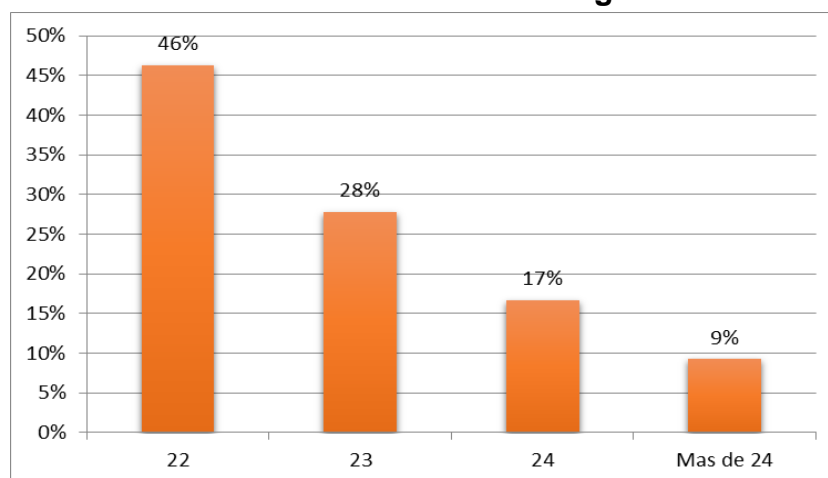
- **Perfil del egresado:** abarca las siguientes preguntas:

Tabla N° 1: Edades de los egresados

Rango	f	%
22	25	46%
23	15	28%
24	9	17%
Mas de 24	5	9%
TOTAL	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 01: Edades de los egresados



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

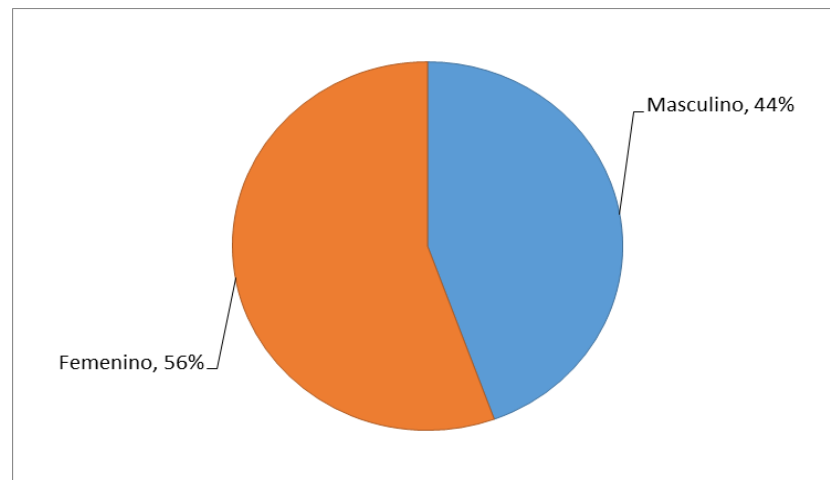
Interpretación: se observa que más del 70% de los egresados están entre las edades de 22 y 23 años. El 26% de los egresados tienen una edad de 24 o más de 24 años.

Tabla N° 2: Sexo de los egresados

Sexo	f	%
Masculino	24	44%
Femenino	30	56%
TOTAL	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 2: Sexo de los egresados



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Interpretación: de los 54 alumnos egresados en la promoción 2014 – II de la escuela de Administración, el 56% son mujeres, mientras que el 44% son varones.

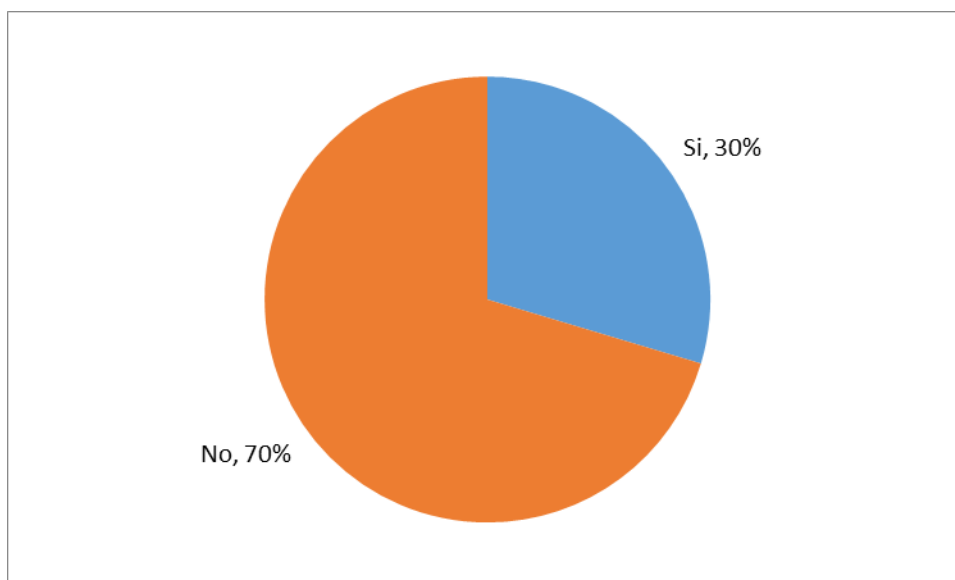
- **Dimensión Económica:** comprende las 4 primeras preguntas del cuestionario.

Tabla N° 3: Egresados que contribuyen socialmente con parte de su sueldo

	f	%
Si	16	30%
No	38	70%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 3: Egresados que contribuyen socialmente con parte de su sueldo



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

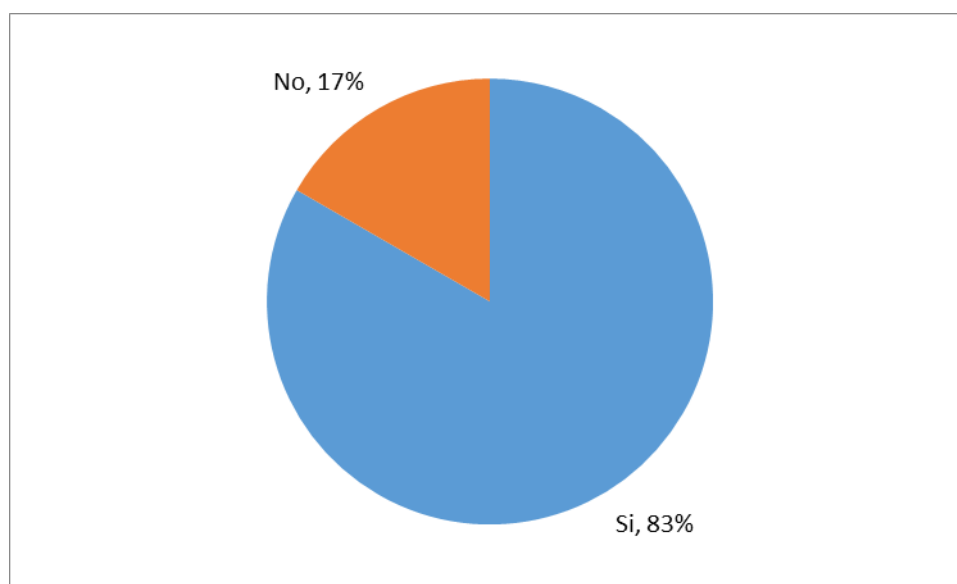
Interpretación: el 70% de los encuestados respondió que NO estaría dispuesto a destinar una parte de su sueldo a actividades de ayuda social. Solo un 30% dijo que si aportaría con un pequeño porcentaje para obras sociales en pro de la comunidad.

Tabla N° 4: La RSC ayuda a las empresas en momentos de crisis

	f	%
Si	45	83%
No	9	17%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 4: La RSC ayuda a las empresas en momentos de crisis



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

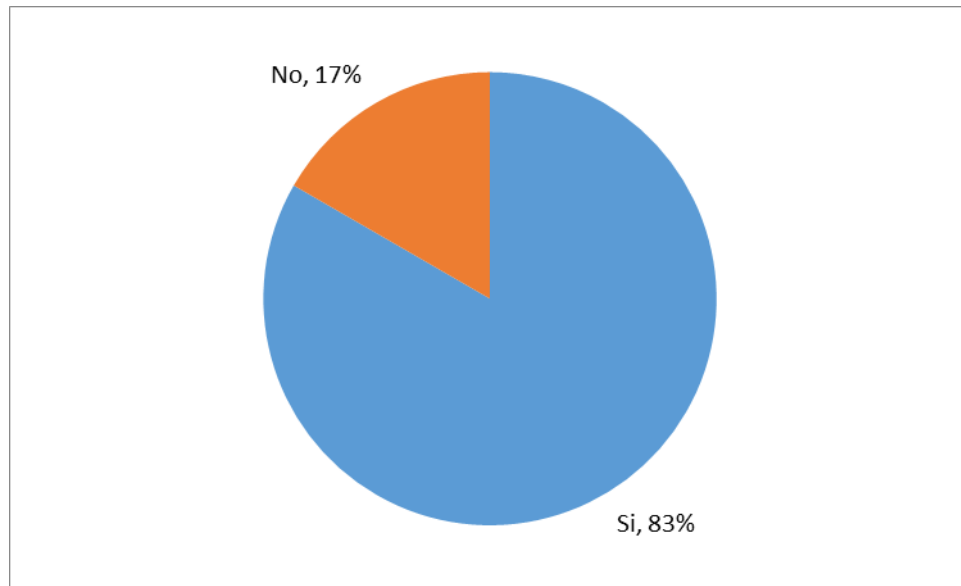
Interpretación: en opinión de 83% los encuestados, afirman que la RSC es un factor importante que ayudaría a que muchas empresas salgan de una crisis que se les presente. Sin embargo, el 17% opina que la RSC no ayudaría a este propósito.

Tabla N° 5: Importancia de la RSC en la sustentabilidad y rentabilidad de una empresa

	f	%
Si	45	83%
No	9	17%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 5: Importancia de la RSC en la sustentabilidad y rentabilidad de una empresa



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

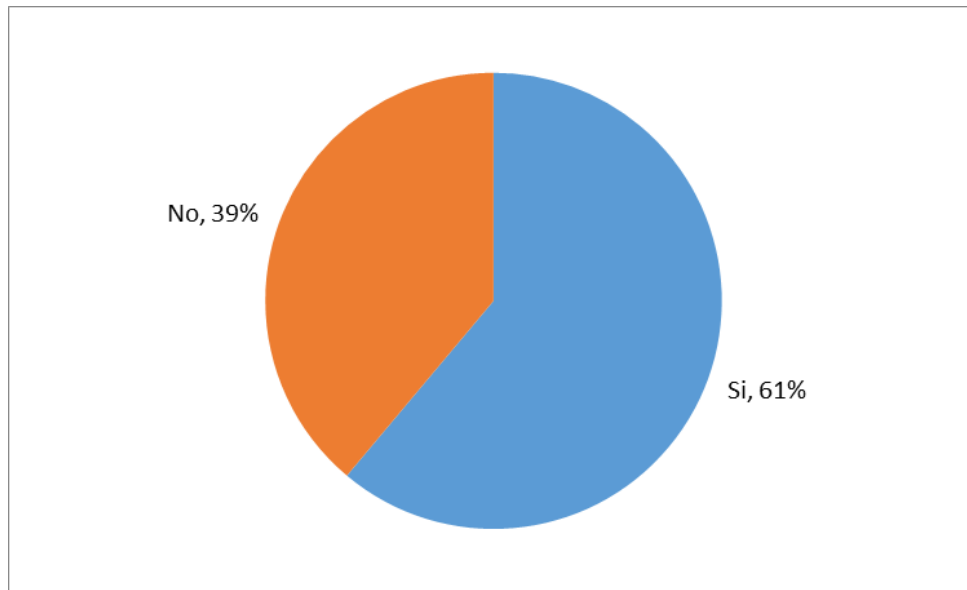
Interpretación: se observan los mismos resultados que en la pregunta anterior. El 83% opina que la RSC permite a la empresa solucionar algunos de sus problemas y lo consideran de vital importancia para la sustentabilidad y rentabilidad de cualquier empresa. El 17% sigue considerando a la RSC, al parecer, como un acto de filantropía.

Tabla N° 6: Importancia de la transparencia de la información

	f	%
Si	33	61%
No	21	39%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 6: Importancia de la transparencia de la información



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Interpretación: el 61% respondió afirmativamente a esta pregunta, estos egresados consideran de vital importancia que las empresas informen a sus accionistas y empleados sobre la situación económica – financiera que atraviesan. El 39% que respondió no, se debe a que actualmente no laboran en ninguna empresa por lo que no dan su opinión al respecto.

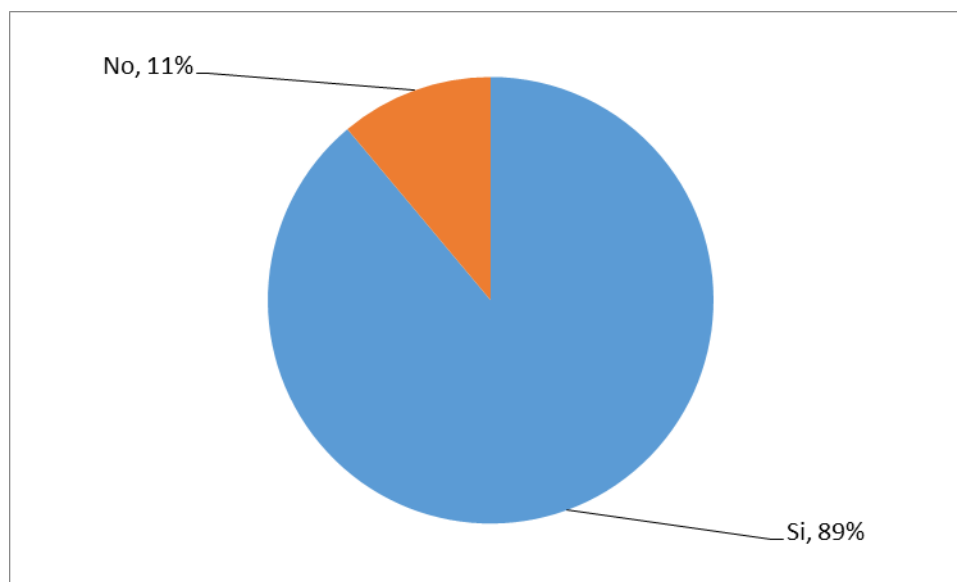
- **Dimensión Medioambiental:** comprende las preguntas del 5 al 9.

Tabla N° 7: Necesidades de existencia de leyes a favor del medio ambiente

	f	%
Si	48	89%
No	6	11%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 7: Necesidades de existencia de leyes a favor del medio ambiente



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

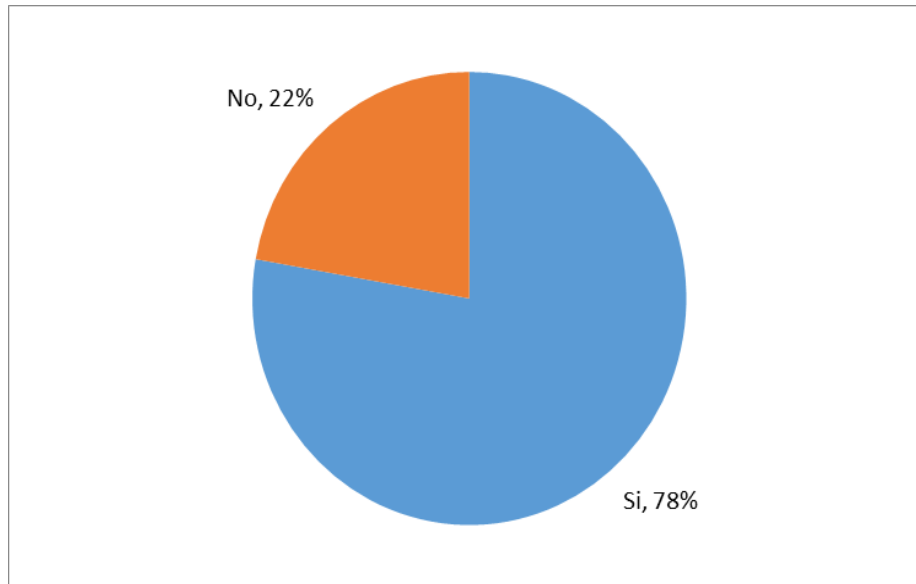
Interpretación: los egresados encuestados en un 89% opinan que el gobierno debe promulgar leyes que ayuden a la conservación y el cuidado del medio ambiente. Un 11% opina que cree necesario leyes para el cuidado del medio ambiente.

Tabla N° 8: Implicación en la reducción de los niveles de contaminación ambiental

	f	%
Si	42	78%
No	12	22%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 8: Implicación en la reducción de los niveles de contaminación ambiental



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

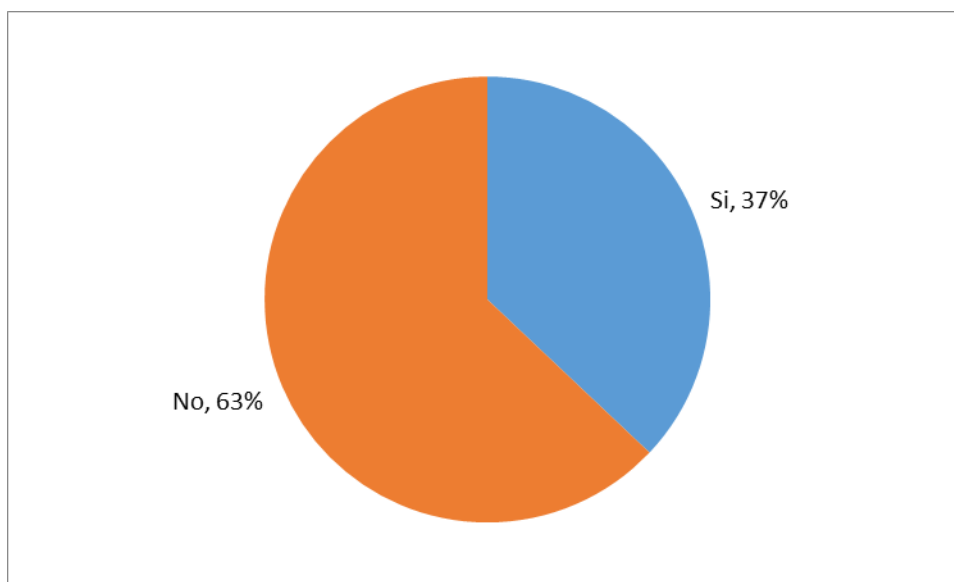
Interpretación: los alumnos egresados de la escuela de Administración posee una conciencia ambientalista en su mayoría, 78%, así se observa en la respuesta a esta pregunta en que afirmaron que se sienten implicados y con la responsabilidad de un buen mantenimiento del medio ambiente y de la reducción de los niveles de contaminación ambiental. El 22%, en cambio, no sienten que sea su responsabilidad y por lo tanto no estarían envueltos en este tipo de actividades.

Tabla N° 9: Participación en la preservación de la biodiversidad

	f	%
Si	20	37%
No	34	63%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 9: Participación en la preservación de la biodiversidad



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

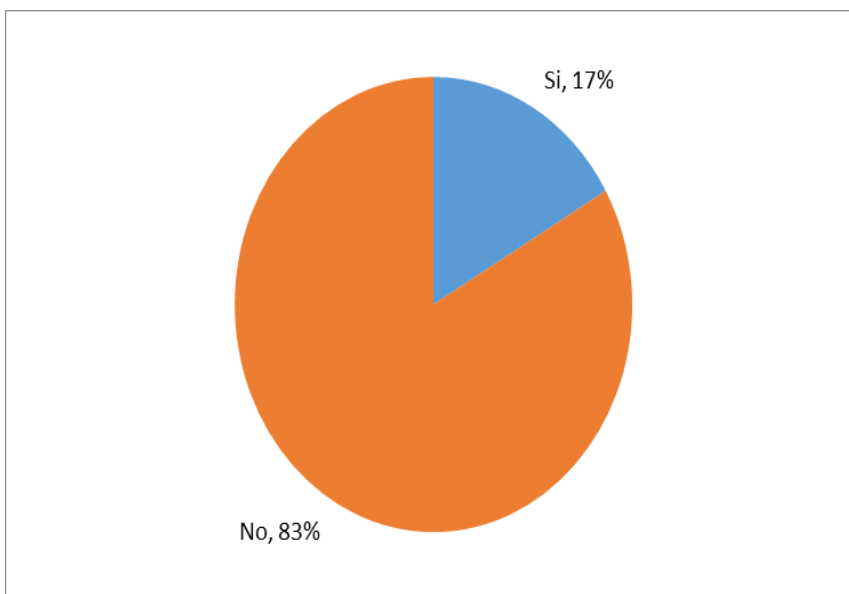
Interpretación: al momento de la encuesta, el 37% de los egresados forman parte de algún proyecto de conservación del medio ambiente o algún programa de protección de animales o albergues. Por otro lado, el 63%, a pesar de sentirse comprometido con el cuidado del medio ambiente no forma parte de algún programa o proyecto ambiental.

Tabla N° 10: Egresados que promueven el reciclado

	f	%
Si	9	17%
No	45	83%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 10: Egresados que promueven el reciclado



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

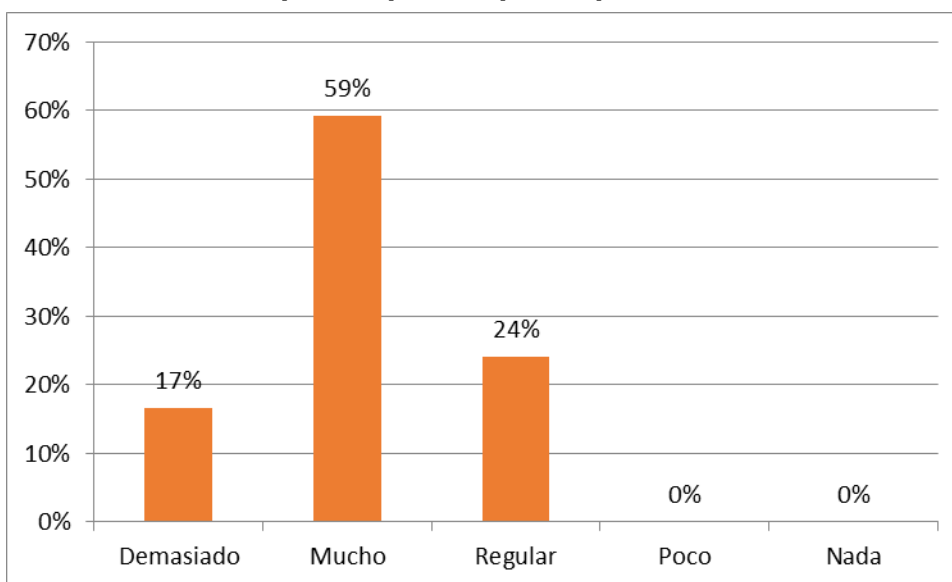
Interpretación: un 83% todavía no promueve una cultura de reciclaje en sus casas o centro de labores, el 17%, en cambio, ya ha iniciado a promover en su familia y en sus centros de labores una cultura para el reciclaje de distintos insumos y/o productos que se utilizan.

Tabla N° 11: Nivel de preocupación por aspectos medioambientales

	f	%
Demasiado	9	17%
Mucho	32	59%
Regular	13	24%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 11: Nivel de preocupación por aspectos medioambientales



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Interpretación: un 59% de los egresados se siente muy preocupados por los aspectos medioambientales, 17% manifiestan mostrar demasiada preocupación por este tema, tal es así que forman parte de proyectos de cuidado al medioambiente e inculcan una cultura de reciclaje. Por otra parte, el 24% se sienten preocupados en un nivel Regular.

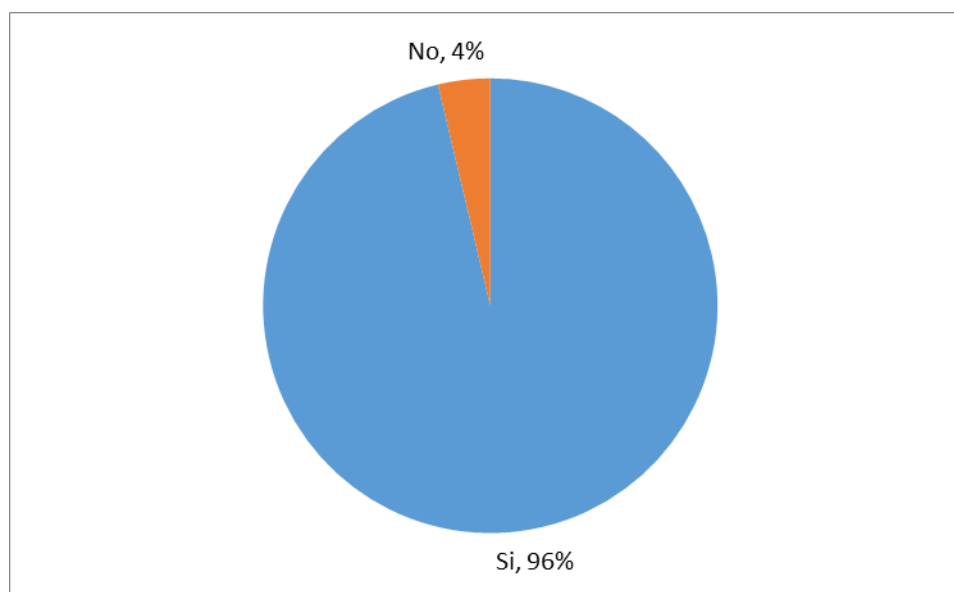
- **Dimensión Social:** comprende 7 preguntas, de la 10 a la 16 del test.

Tabla N° 12: Importancia de las relaciones con los empleados

	f	%
Si	52	96%
No	2	4%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 12: Importancia de las relaciones con los empleados



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

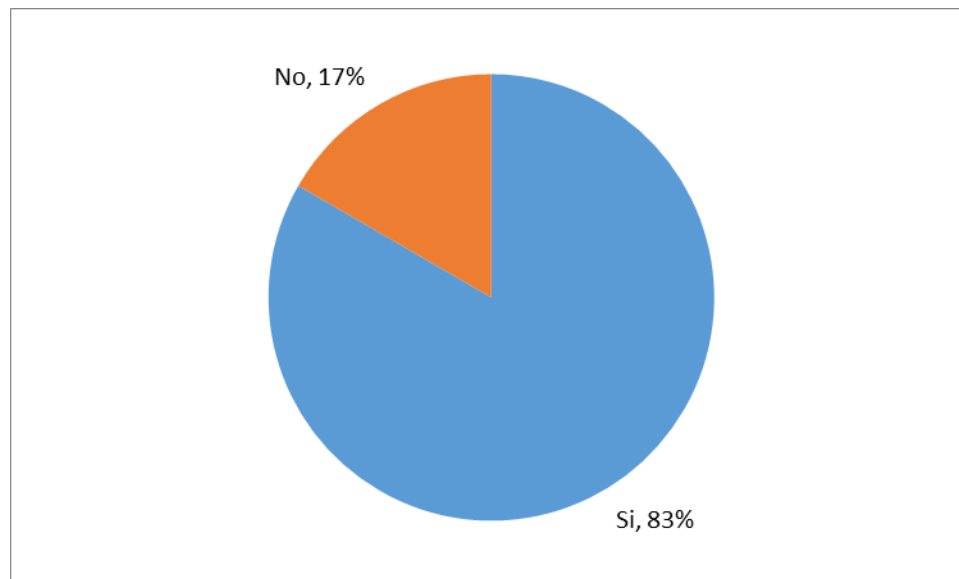
Interpretación: 52 de los encuestados, que representan el 96%, respondieron de forma afirmativa a esta pregunta, ellos consideran importante que exista una relación entre el empleador y los empleados, que se desarrolle en un marco de equidad de trato, transparencia en la información y motivación. Para un 4%, no consideran que las relaciones entre empleador y empleado sean importantes.

Tabla N° 13: Opinión sobre la importancia de generar el Marketing con causa

	f	%
Si	45	83%
No	9	17%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 13: Opinión sobre la importancia de generar el Marketing con causa



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

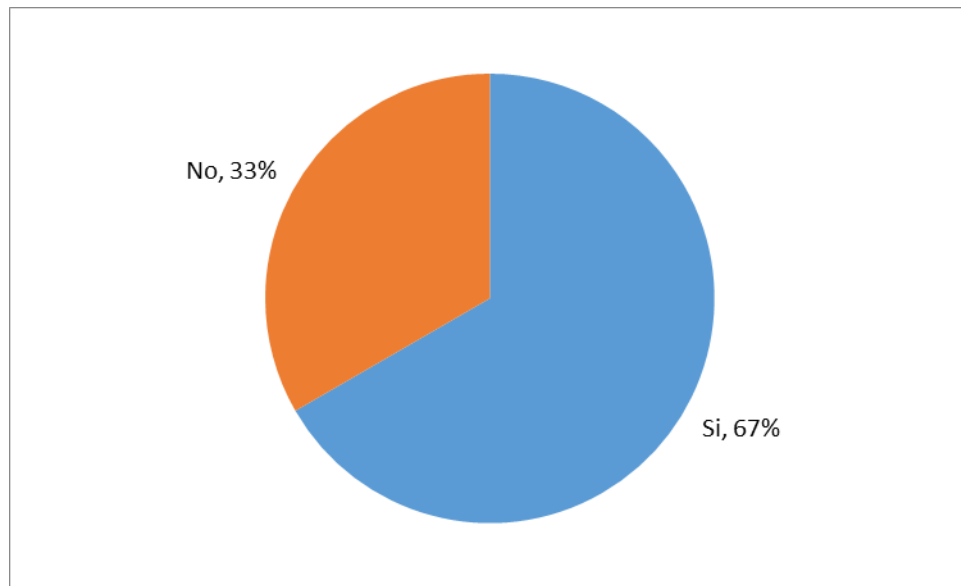
Interpretación: el 83% de los encuestados considera importante que dentro del plan de marketing que elabore la empresa, debe considerar el marketing social, es decir, que la empresa contribuya a una causa social, de tal manera que la sociedad pueda identificar su marca con la labor social. Un 17% opina que el marketing social no es tan importante para el éxito de la empresa.

Tabla N° 14: Importancia del concepto filantrópico para los egresados

	f	%
Si	36	67%
No	18	33%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 14: Importancia del concepto filantrópico para los egresados



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

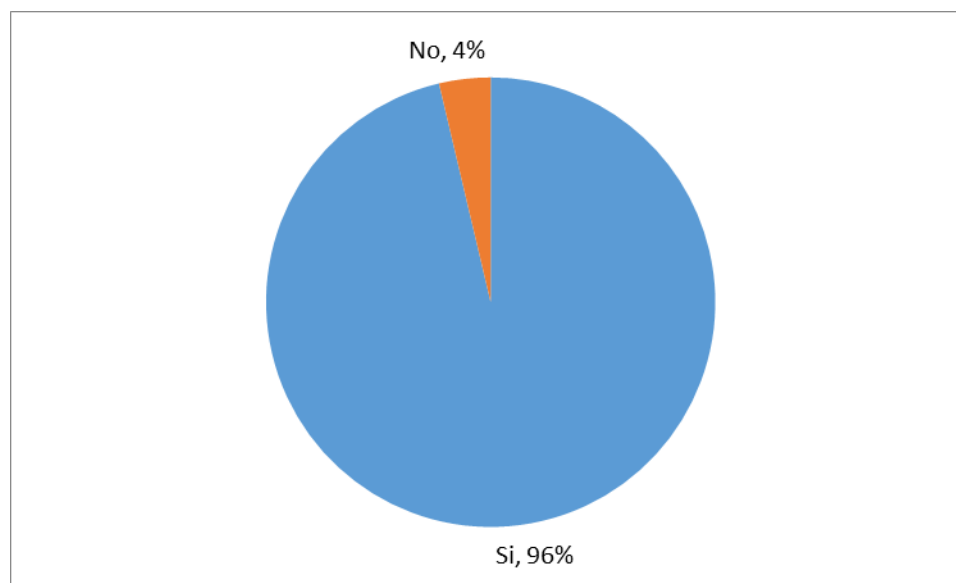
Interpretación: para el 67% de los encuestados es importante el aspecto filantrópico, es decir, realizar actividades a favor de la sociedad sin esperar alguna retribución o beneficio. Para el 33%, sin embargo, realizar actividades sin recibir un beneficio no es algo que sea de su agrado ni está dentro de su forma de actuar.

Tabla N° 15: Importancia de mantener relaciones éticas con los stakeholders

	f	%
Si	52	96%
No	2	4%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 15: Importancia de mantener relaciones éticas con los stakeholders



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

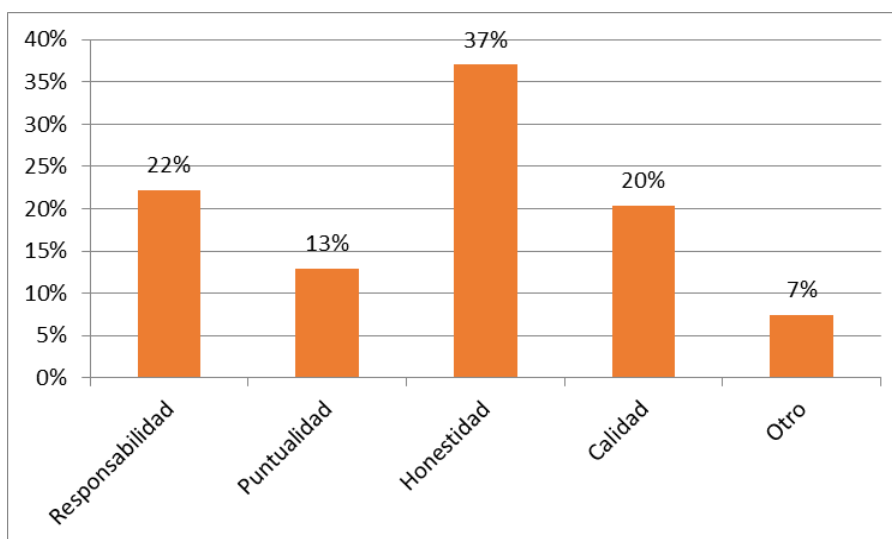
Interpretación: se observa que el 96% de los egresados consideran importante que las relaciones que se den con los distintos stakeholders de la empresa se den dentro de un ambiente ético. El 4% opina lo contrario.

Tabla N° 16: Escala de importancia de valores para una empresa según los egresados

	f	%
Responsabilidad	12	22%
Puntualidad	7	13%
Honestidad	20	37%
Calidad	11	20%
Otro	4	7%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 16: Escala de importancia de valores para una empresa según los egresados



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

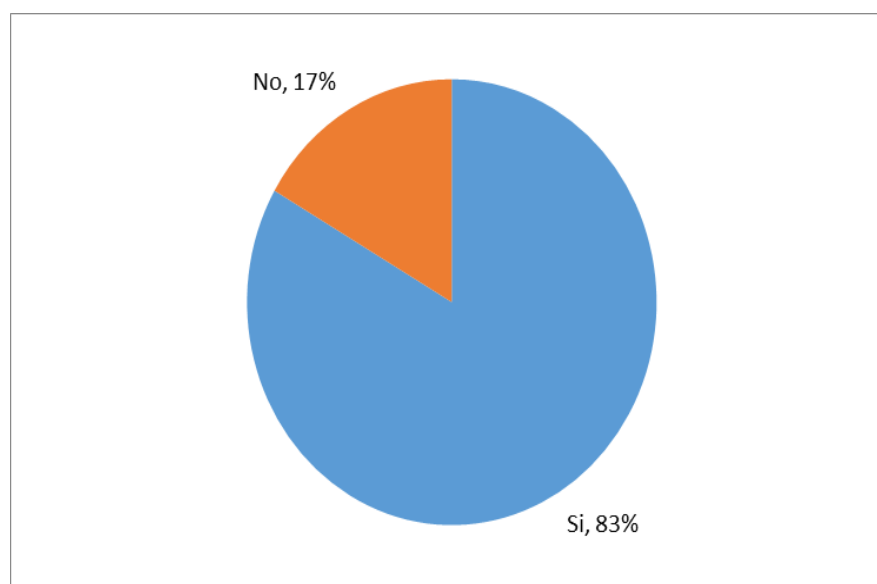
Interpretación: en opinión del 37% de los egresados el valor más importante que debe existir en una organización es la Honestidad, que debe existir en las relaciones entre los grupos de interés, a esto le debe seguir según un 22% la Responsabilidad, un 20% opina que la Calidad, y en menor medida, 13%, dice la Puntualidad y 7% otros valores.

Tabla N° 17: Opinión sobre la importancia de generar desarrollo social

	f	%
Si	52	96%
No	2	4%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 17: Opinión sobre la importancia de generar desarrollo social



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

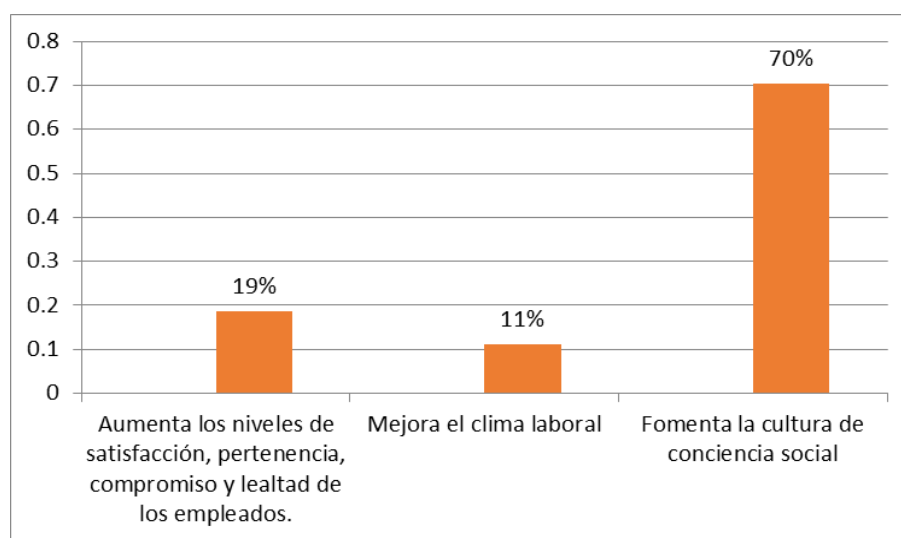
Interpretación: una empresa debe generar desarrollo social y realizar actividades que ayuden a la sociedad en donde se desenvuelven, así opina el 83% de los egresados. El 17% no consideran al desarrollo social como un factor de éxito para la empresa.

Tabla N° 18: Opinión sobre la responsabilidad social corporativa

	f	%
Aumenta los niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados.	10	19%
Mejora el clima laboral	6	11%
Fomenta la cultura de conciencia social	38	70%
Total	54	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 18: Opinión sobre la responsabilidad social corporativa



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Interpretación: para el 70% de los egresados, la Responsabilidad Social Corporativa es un acto que permite fomentar la cultura de conciencia social en la comunidad y el país. Para un 19%, en cambio, la RSC es un factor que permite aumentar los niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados. Y para el 11% la RSC permite mejorar el clima laboral.

4.1.2. Resultados del Cuestionario de Estilos de Liderazgo

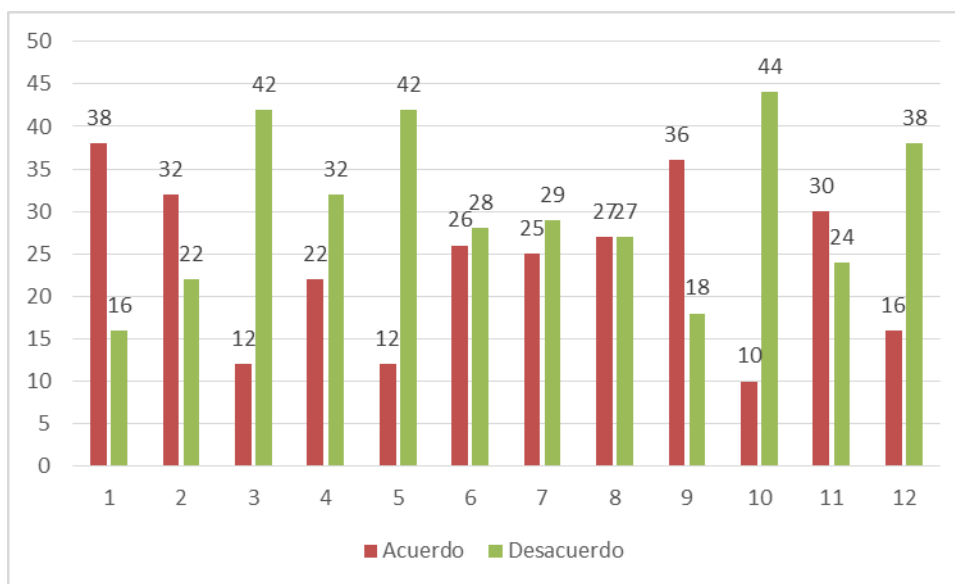
Los resultados mostrados a continuación presentaron la escala de Acuerdo y Desacuerdo, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla N° 19: Resultados del cuestionario de estilos de liderazgo

ÍTEM	A	D
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	38	16
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	32	22
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	12	42
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	22	32
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	12	42
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	26	28
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	25	29
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	27	27
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	36	18
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	10	44
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	30	24
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	16	38

Fuente: Cuestionario de estilo de liderazgo
Elaboración: los autores

Gráfico N° 19: Resultados del cuestionario de estilos de liderazgo



Fuente: cuestionario de estilo de liderazgo
Elaboración: los autores

A continuación se muestra las preguntas agrupadas según la Operacionalización de variables:

Estilo	N° de Ítem
Autoritario	1 – 4 – 7 – 10
Democrático	2 – 5 – 8 – 11
Laissez faire	3 – 6 – 9 – 12

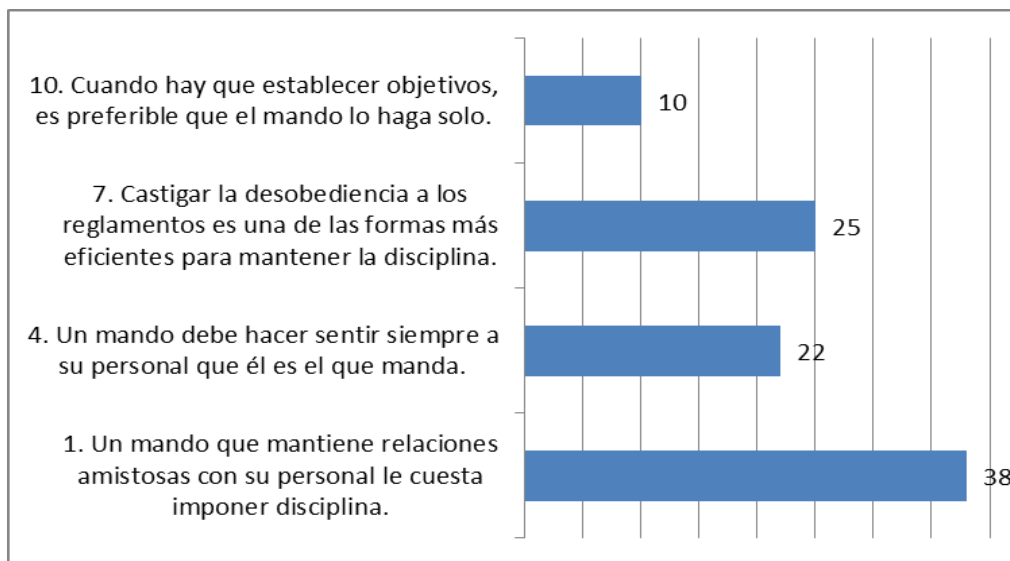
Siguiendo esta división, se procede a separar la tabla N° 19 para obtener los resultados por estilo de liderazgo:

Tabla N° 20: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Autoritario

ÍTEM	A
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	38
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	22
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	25
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	10
TOTAL	95

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 20: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Autoritario



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

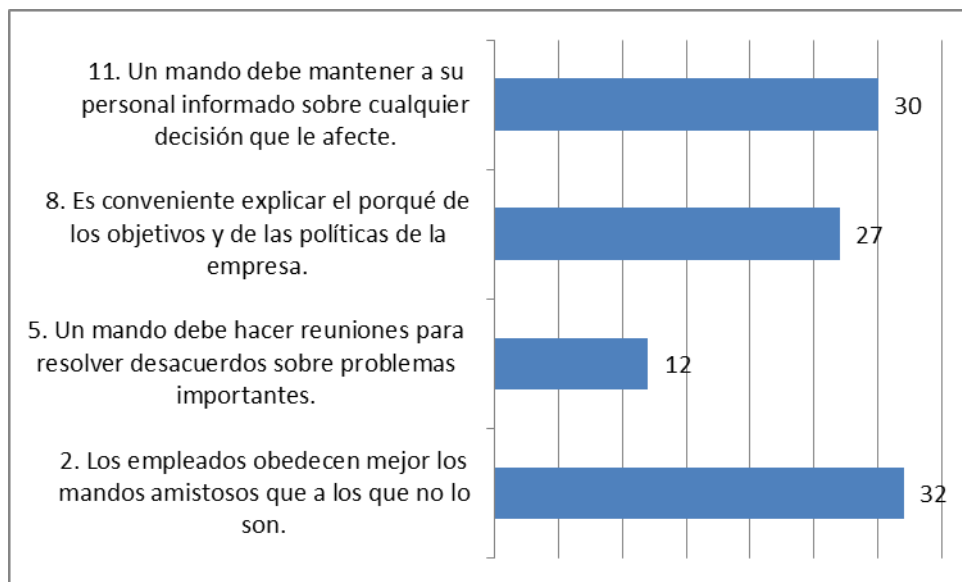
Interpretación: sumando sólo las personas que marcaron la opción “Acuerdo” en estas preguntas, se obtiene un puntaje de 95, presentando como característica principal, que ellos prefieren un nivel de decisión vertical, es decir, mantener una relación de jefe – subordinado, evitando relaciones amicales.

Tabla N° 21: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Democrático

ÍTEM	A
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	32
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	12
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	27
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	30
TOTAL	101

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 21: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Democrático



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

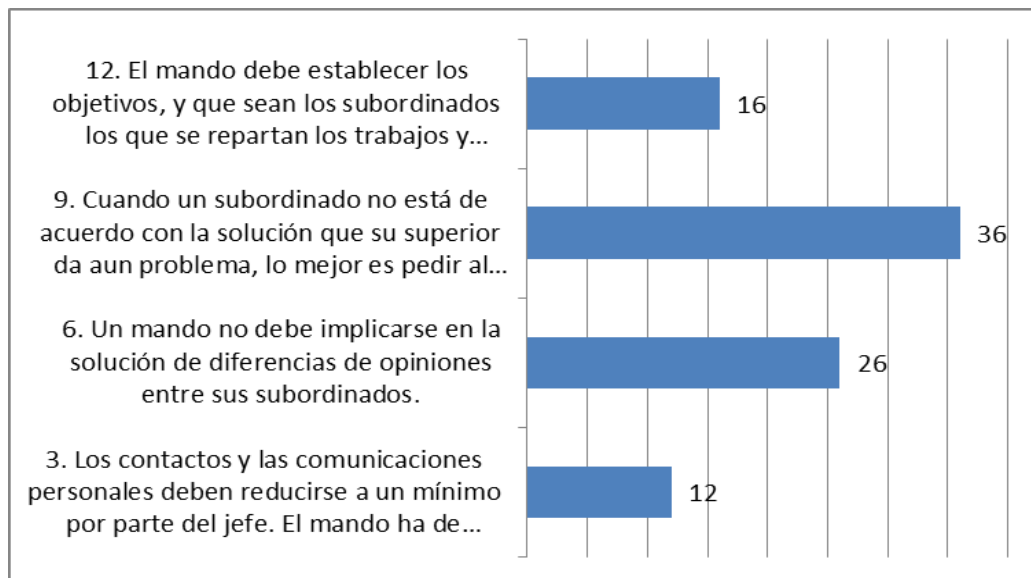
Interpretación: sumando las respuestas “Acuerdo” de estas preguntas se obtiene un puntaje de 101, superior al resultado de la tabla anterior. En este caso presenta como característica principal, que debe existir una buena relación entre el jefe y sus empleados, así los empleados van a tener una mejor disposición a obedecer.

Tabla N° 22: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Laissez Faire

ÍTEM	A
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	12
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	26
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	36
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	16
TOTAL	90

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 22: Puntaje obtenido de la aplicación del test de estilo de liderazgo en los egresados en relación al estilo Laissez Faire



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

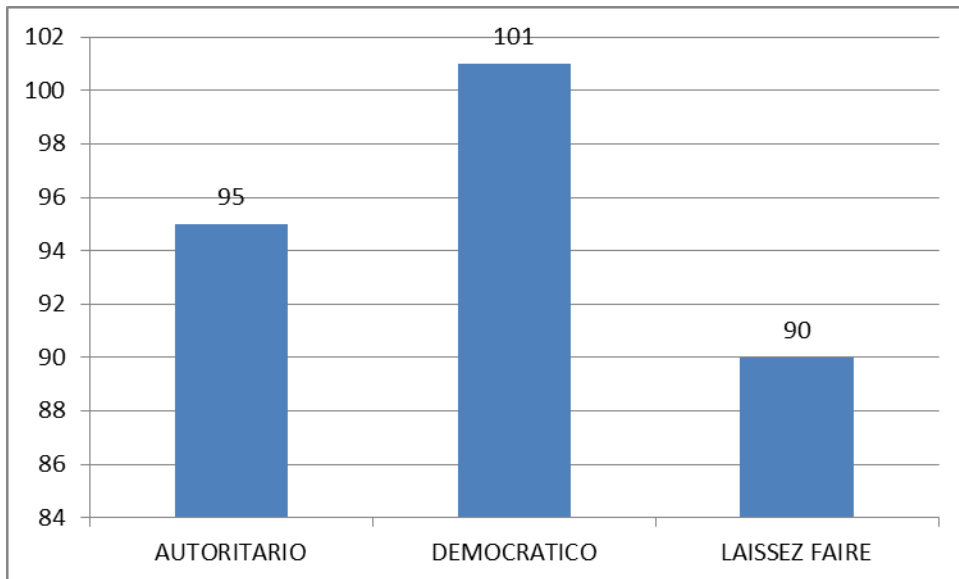
Interpretación: se obtuvo un puntaje de 90 para este estilo, el menor de los tres. Siendo la característica principal con la que están más de acuerdo los encuestados en que si su subordinado ofrece una solución distinta a la del jefe, este debe aceptarla y aplicarla, dejando de lado lo propuesto por él mismo.

Tabla N° 23: Puntaje por estilo de liderazgo

Estilo	Puntaje
AUTORITARIO	95
DEMOCRATICO	101
LAISSEZ FAIRE	90

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 23: Puntaje por estilo de liderazgo



Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Interpretación: el estilo predominante en los egresados de Administración 2014 – II es el Democrático, presentando su característica principal la formación de una buena relación entre el jefe y el empleado, a esto le sigue el autoritario cuya característica es la contraparte del democrático; y por último el Laissez Faire que presenta como característica principal una baja iniciativa en la solución de problemas.

4.2. Discusión de Resultados

Teniendo en cuenta la interpretación obtenida por los instrumentos usados (encuestas sobre RSC y estilo de liderazgo), podemos afirmar que la hipótesis y los objetivos de la investigación han sido comprobados, por lo que los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, promoción 2014–II, tienen una conciencia social muy marcada y opinan que las empresas deben preocuparse por la sociedad que los rodea, por este motivo y presentado ellos una característica de equidad, su estilo de liderazgo predominante, en general, es Democrático. Esto concuerda con lo concluido por Núñez (2006) quien examinó a alumnos de Administración de la Universidad Nacional de Trujillo y descubrió que ellos presentan un nivel de liderazgo medio, es decir, cuenta con las habilidades necesarias para ser líder lo cual les permite tener un buen desempeño en su vida personal y profesional

El primer objetivo de la investigación: “Identificar los conceptos de RSC y abordar los conceptos existentes de liderazgo”, se utilizó los conceptos de Carroll (1999) quien describe que la RSC implica la dirección de una empresa de tal manera que sea económicamente rentable, cumplidora de las leyes, ética y socialmente colaboradora. Por tanto, la rentabilidad y el cumplimiento de las leyes son los requisitos primeros y principales para poder hablar sobre la actuación ética de la empresa y el alcance de su ayuda a la colectividad en donde está instalada, con sus contribuciones de dinero, tiempo y recursos humanos. Para los conceptos sobre liderazgo se hace referencia a lo dicho por Chiavenato (2006) quien define al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Además, para los estilos de liderazgo se siguió la teoría del comportamiento según Alvarado (2002) quien define 3 estilos: Autoritario, Democrático y Laissez Faire, que se puede observar en la operacionalización de variables

De acuerdo con el segundo objetivo de la investigación: “Identificar y determinar cómo perciben el concepto RSC los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II”, según los cuadros 7 al 10 muestran que la Dimensión Económica de la Responsabilidad Social Corporativa, según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) la RSC tiene la misión de la maximización del valor para sus distintos stakeholders o grupos de interés. Los egresados encuestados lo ven de la misma forma, siendo así que para ellos la RSC es capaz de ayudar a una empresa a salir de una situación de crisis, pero sin embargo también muestra en el cuadro N° 7 que el 70% no están dispuestos a dejar de percibir una parte de sus ingresos para una causa social.

Con respecto a la dimensión Medio Ambiental, que muestran los cuadros del 11 al 15 y que la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) lo describe como la acción de las empresas para evitar cualquier impacto medioambiental de su actividad a nivel global; considerando este impacto desde la adquisición y consumo de materiales hasta la venta y posterior consumo de sus productos. Los egresados de administración muestran una conciencia ambientalista, por este motivo todos están de acuerdo en que debe existir leyes para la conservación y protección del medio ambiente, pero a pesar de tener esta conciencia ambientalista, solo el 37% son los que se encuentran envueltos en proyectos de conservación o albergues de protección de animales. Además, que solo el 17% tiene una cultura de reciclaje que promueve dentro de hogar y también en el ambiente laboral, esto demuestra que aunque tienen preocupación por el medio ambiente son pocos los que realizan acciones para lograr esto.

En cuanto a la dimensión Social de la RSC que van de los cuadros 16 al 22, y que la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) en su *Libro Verde* lo describe de la siguiente manera: “Desde un punto de vista social, la responsabilidad de la empresa será por un lado, cumplir con las exigencias legales en esta materia, por otro, adaptarse a las costumbres y cultura de la

sociedad con la que interactúa. Otro aspecto de suma importancia es contribuir al bienestar de la sociedad en la que opera, mediante la generación de empleo, realizando aportaciones económicas para actuaciones de interés general, participación en actos y eventos socioculturales, etc.”, aquí es donde los egresados poseen una alta conciencia ya que opinan que las empresas tienen un deber para con la sociedad, el cual debe ser contribuir a su desarrollo, pero no solo con ellos, sino también consideran que deben mantener una relación basada en la ética con cualquiera de sus grupos de interés como son proveedores, distribuidores, clientes, etc., y realizar actividades de marketing con causa social. Por esto, según el cuadro N° 20, el 37% de los egresados opina que el principal valor que debe existir en la empresa es la Honestidad en la información que brinda a sus trabajadores y a la sociedad que la rodea. En general, respecto a la Responsabilidad Social Corporativa, de acuerdo con los datos del cuadro N° 22, los egresados en un 70%, fomentan una conciencia social en su ámbito de influencia.

Con respecto al tercer objetivo que se planteó en la investigación: “Determinar el estilo de Liderazgo que influye en los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II” para este caso se consideró los estilos de liderazgo en el contexto de la teoría del comportamiento según Alvarado (2002): Autoritario, Democrático y Laissez Faire. Según los datos que muestra la Tabla N° 23 que recoge la suma de los puntajes obtenidos en cada ítem del test, el estilo de liderazgo que predomina en los egresados de la escuela de Administración, promoción 2014-II, es el Democrático con un puntaje de 101, que según Alvarado (2002) este estilo se caracteriza por la consulta y la persuasión de sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas y alienta a la participación de los mismos; en el caso de los egresados encuestados, ellos muestran esta característica al opinar que con un jefe amistoso el personal obedece mejor que con uno que no lo es (Tabla N° 21).

El segundo estilo que predomina es el Autoritario con un puntaje total de 95, este estilo según Alvarado (2002) se define como aquel en que el líder da la orden sin consulta previa y sólo espera el cumplimiento. Los egresados muestran esta misma actitud (Tabla N° 20) al opinar que los jefes no deben tener una amistad con los subordinados ya que esto genera que el jefe no imponga la disciplina que debe ser a su personal a cargo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se concluye que la Responsabilidad Social Corporativa tiene una influencia en el estilo de liderazgo que predomina en los egresados de la escuela de Administración 2014-II.
2. De los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa se eligió la propuesta por Carroll (1999) para la conducción de la investigación. Con respecto al liderazgo se siguió la definición propuesta por Chiavenato (2006), y para los estilos de liderazgo se optó por la clasificación hecha por Alvarado (2002).
3. El 70% de los egresados de la escuela de Administración 2014-II perciben a la Responsabilidad Social Corporativa como una forma de fomentar la conciencia social dentro de su ámbito de influencia de la empresa, pero no solo a nivel empresarial, sino que ellos también poseen una fuerte conciencia ambientalista y reconocen que la RSC es una buena estrategia para salir de alguna crisis que presente la empresa.
4. Con un puntaje total de 101 el estilo de liderazgo que predomina en los egresados es el Democrático, también predomina el estilo Autoritario, con un puntaje total de 95.

RECOMENDACIONES

1. Esta investigación sirve de base para que pueda ser estudiada a futuro por otros autores que investiguen el mismo sector y tema.
2. La Universidad debe establecer como una habilidad adicional a las que desarrolla en la escuela de Administración, la de Responsabilidad Social, de modo que los futuros egresados presenten más proactividad y conciencia sobre este tema.
3. Los egresados deben seguir desarrollando su estilo Democrático debido a que éste tienen un impacto positivo en los colaboradores y permiten lograr los objetivos organizacionales.
4. Se recomienda a los egresados desarrollar sus características de liderazgo y comenzar a tener más participación en actividades sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles (2004) *Diccionario de comportamientos Gestión por competencias*. Argentina: Ed. Granica S.A. pp. 114
- Alván y López (2012). *Relación entre el liderazgo de los docentes y la práctica de valores de los alumnos del 6° grado de las instituciones educativas de Alto Trujillo – El Porvenir, Año 2012* (Tesis de maestría) universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. pp. 114 - 116
- Alvarado (2002) *Liderazgo empresarial*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. pp. 7 – 8.
- Barahona (2004). *Estilos de liderazgo y valores*. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana. pp. 8
- Barkero (2004) *RSC –Última Innovación en Management*. España: Universia Business Review. pp. 28-39
- Carrol (1999). *Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct*. pp. 268-295
- Castillo (2007). *Análisis de la Responsabilidad Social ejercida por el centro de entrenamiento pesquero de Paita*. (Tesis de Maestría) Facultad de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú. pp. 120-121
- Chiavenato (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración* (7ma ed.) Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana. pp. 642
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001) *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. pp. 2-3
- Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas (2013) *Código de Buen Gobierno Corporativo para las empresas*. pp. 37-41

- Cortes (2006). *Estudio de los valores de Liderazgo y Responsabilidad social de alumnos que participan en grupos estudiantiles en la Universidad de Toronto* (Tesis de Maestría) Facultad de Educación. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. pp. 90-93
- Friedman (1996). *Capitalismo y Libertad*. Madrid: Ed. Rialp pp. 3-4
- Gil et al (2011) *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. España: Sección Monográfica. pp. 38-47
- Gutiérrez (2012). *Responsabilidad Social Universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. partes interesadas. Un estudio de caso*. (Tesis de doctorado) Universidad de Valladolid, España. pp. 603-614
- Hernández et al. (2003). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Edit. McGraw Hill. pp. 3-4
- Hopkins (2004). *Corporate social responsibility: an issues paper*. pp. 30-32
- Jojooa (s.f.) *Definición de tendencia - ¿Qué es una tendencia?* pp.1
- Koontz (2003). *Administracion una perspectiva global* (12ava ed.) Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana. pp. 39-40
- Kotler. (1999) *La verdadera labor de un líder*. pp. 5
- Lizcano (2002) *Confianza en los mercados y responsabilidad social corporativa. Direccion y Progreso*. pp. 5-7
- Lozano (1999) *Ética y empresa*. Madrid: Ed. Trotta pp. 2
- Mejia y Alina. (2004). *Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG*. pp. 5-8
- Núñez (2006). *Inteligencia Emocional y Liderazgo en los alumnos del octavo y decimo ciclo de Administración de la Universidad Nacional de*

Trujillo-2006. (Tesis de licenciatura), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Trujillo. pp. 78

- Robbins (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava edición, Ed. Prentice Hall pp. pp. 2-4
- Saucedo (2007) *Diferencias entre Marketing Social, Marketing con causa y Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad Autónoma de Coahuila, México. pp. 30-35
- Sotomayor (2013). *La responsabilidad social empresarial en los sectores de bebidas alcohólicas y gaseosas frente al problema de la publicidad sexista*. (Tesis de maestría) pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Stephen y Coulter (1999) *Administración*. México: PrenticeHall, pp. 520
- Vaca et al (2007) *Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa desde tres enfoques; stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. Conocimiento, innovación y emprendedores; camino al futuro*. pp. 17-19
- Wester (2008) Dimensiones y retos de una educación para la responsabilidad ciudadana: Utopía y praxis latinoamericana. *Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*. (42) CESA-FCES, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela, pp. 3.
- White y Lippitt (1939) citado por Quispe (2011) *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. (tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. pp. 162

ANEXOS

ANEXO N° 1 – CUESTIONARIO DE RSC

INSTRUCCIÓN: El presente cuestionario reúne una serie de preguntas que están orientadas a recabar información relacionada a la tesis titulada: “La Importancia de la RSC en el estilo de liderazgo de los egresados de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego año 2014-II”

Se recomienda marcar con una (X) la respuesta de su preferencia.

Edad: _____

Sexo: (M) (F)

1. ¿Estás dispuesto a dejar de percibir un porcentaje de su sueldo para contribuir socialmente?
 Si
 No
2. ¿Puede la RSC ayudar a salir de la crisis a las empresas?
 Si
 No
3. ¿Considera que la responsabilidad social corporativa es vital para la sustentabilidad y rentabilidad de cualquier empresa?
 Si
 No
4. ¿Considera importante la transparencia de la información económico-financiera que aporta la empresa donde labora?
 Si
 No
5. ¿Cree necesario que exista leyes para contribuir con el medio ambiente?
 Si
 No
6. ¿Se siente implicado con la gestión adecuada recursos ambientales y acciones de reducción de los niveles de contaminación ambiental?
 Si
 No

7. ¿Contribuye a la preservación de la biodiversidad, por ejemplo, a través de proyectos de conservación de áreas o programas de protección a animales amenazados?

- Si
- No

8. ¿Usted promueve el reciclado de insumos y otros productos dentro de su empresa o en su hogar?

- Si
- No

9. ¿Qué tan preocupado se siente por los aspectos medioambientales?

- Demasiado
- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

10. ¿Considera importante las relaciones con los empleados que se desarrollen dentro de un marco de equidad, transparencia y motivación para los trabajadores?

- Si
- No

11. ¿Considera importante que se genere el marketing con causa dentro de la empresa?

- Si
- No

12. ¿El concepto filantrópico es importante para usted?

- Si
- No

13. ¿Considera importante mantener relaciones éticas con proveedores, distribuidores, contratistas y clientes?

- Si
- No

14. ¿Qué valores considera importantes para una organización?

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Calidad
- Otro

15. ¿Considera importante que una empresa genere desarrollo social?

- Si
- No

16. ¿Qué opinión le genera la responsabilidad social corporativa?

- Aumenta los niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados.
- Mejora el clima laboral.
- Fomenta la cultura de conciencia social.

ANEXO N° 2: CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO

Estimado(a) Egresado(a):

El presente cuestionario tiene por finalidad identificar el estilo de liderazgo. En tal sentido les invocamos su colaboración. El presente es anónimo y su respuesta es de carácter confidencial para el investigador. De acuerdo a su opinión, marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante.

Acuerdo	A
Desacuerdo	D

ÍTEM	A	D
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		

**ANEXO N° 3: BASE DE DATOS DE EGRESADOS DE
ADMINISTRACIÓN 2014-II
PROMOCION XXVIII
“GLORIA ET DIGNOS”**

1. ALCANTARA PERALTA, CARLOS ALBERTO	2. LUPERDIGA RODRIGUEZ, GIULIANA MARCELA
3. ALVARADO VARGAS, JESSICA KATHERINE	4. MAGAN ROMERO, OSCAR GABRIEL
5. AVALOS MARCELO, DINA ELIZABETH	6. MENDOZA QUIJADA, MARYLYN MYSHELL
7. AVALOS CUEVA, MONICA ELVIRA	8. MEREGILDO QUISPE, GIANCARLO JAVIER
9. BOBADILLA RUIZ, VIERA JULADY	10. MORENO CUADRA, JIMENA
11. BURGOS MEREJILDO, JONATAS HANS	12. OLORTEGUI MENDIETA, ANNTONY FAUSTO
13. CENTURION RABANAL, NELLY ANA CLAUDIA	14. ORIHUELA VIGO, CLAUDIA ALEXANDRA
15. CONDOR OLORTIGA, ELIZABET CRISTINA	16. PRETELL RAMIREZ, ANGELICA MARIA
17. CORONEL ROJAS, ASHLY	18. RAMIREZ MORENO, RENATO ALFONSO
19. CORTEZ SAENZ, LUIS CARLOS ARTURO	20. RAMIREZ VERAU, LUIS FERNANDO
21. CRUZ NIETO, ANGHI ESTEFANI	22. REYES DIAZ, GIOCONDA PAMELA
23. DESCALZI SOLORZANO, DIEGO ERNESTO	24. SALAZAR TORO, RODIS
25. DIAZ BRIONES, LILY MILAGROS	26. SALAZAR ZELADA, KELLY
27. DIAZ REYNA, JUAN ALBERTO	28. SANCHEZ ARAUJO, JESUS ALBERTO
29. DIAZ ROSAS, GENESIS KARLEN	30. SANCHEZ SANCHEZ, SILVANA
31. FARFAN VARAS, NADIA CECILIA PAOLA	32. SANCHEZ SEGURA, LUIS ALFREDO

33. GONZALES GRADOS, SEGUNDO JORGE A.	34. SANCHEZ TUESTA, JOSÉ LUIS
35. GONZALES HANCCO, JUAN ROGELIO	36. SANDOVAL VASQUEZ, SHEYLA ELIZABETH
37. GONZALEZ SIGUENZA, KAREN FATIMA	38. SANTOS CIPRIANO, OSMAR
39. GORDILLO LOPEZ, PAMELA ELIZABET	40. SOTELO ROQUE, LELAR USBERTO
41. HARO GARCIA, KATIA YSELA	42. TAPIA MEDINA, POLL HERSON
43. HORNA MIRANDA, JULIO ELIAS	44. TOLEDO AMAMBAL, CYNTIA KARINA
45. JAVE SANTOS, LUZMILA ELIZABETH	46. TORRES SAGASTEGUI, VANESSA STEFANIE
47. JULCA VALDIVIESO, INDIRA GANDHI	48. URQUIZA SALVADOR, FELIX ARTURO
49. JULCA YOMONA, SOÑA ISABEL	50. VARGAS HONORES, YARIXA YASSELI
51. LECA SAONA, WILLIAMS DANIEL	52. VENEGAS REATEGUI, VICTOR HUGO
53. LLAGAS CHAVEZ, HALSTON KRAMER	54. VILELA GOICOCHEA, YESNAYA SARAI