

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Estado de la Gestión con Enfoque de RSE de las Empresas del Sector**

**Hotelero en la Región Piura**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Fernández Flores, Raúl Maximiliano**

**Franco Seminario, Miguel**

**Rubio Ly, Raúl Martín**

**Salazar Gutiérrez, Silvia Liliana**

**Asesora: Rojas Valdez, Kelly**

**Santiago de Surco, noviembre de 2016**

## **Agradecimientos**

Agradecemos la oportunidad académica que nos brindó CENTRUM Católica con el fin de ampliar nuestros conocimientos y mejorar nuestra aptitud investigadora para el bienestar de nuestra región.

Agradecemos a nuestra asesora Kelly Rojas por su constante aliento y acertado apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

## **Dedicatorias**

A mi familia, que supo acompañarme en forma silenciosa durante la etapa de estudios, y me ayudó a no desfallecer en el camino.

Raúl Fernández

A Dios, por darme la persistencia y lucidez necesaria; a mi familia, por su amor, apoyo y fortaleza en estos tres años de arduo sacrificio... Valió la pena. Los quiero. Lo hice.

Raúl Rubio

A mi familia, que me iluminó y animó en este largo y empinado trayecto. Gracias por estar siempre ahí y ayudarme a llegar a la cima.

Miguel Franco

A mis padres, Darío y Anita, por su inmenso amor y apoyo incondicional; a mi hijo Nicolás, quien ha estudiado conmigo desde el vientre; y a mi esposo, Cristhian, por darme la fuerza necesaria para seguir adelante. Los amo.

Silvia Salazar



## Resumen Ejecutivo

El objetivo de este estudio es conocer el estado de la gestión con enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE) en las empresas hoteleras de la región Piura en el año 2015, utilizando como herramienta de evaluación el cuestionario de indicadores Ethos-Perú 2021. En la actualidad, en Perú y Latinoamérica, son pocos los hoteles que implementan la responsabilidad social en sus modelos de gestión, por lo que el presente estudio es un medio que permitirá alcanzar un fin concreto, como es la aplicación de la responsabilidad social para la sostenibilidad de las empresas del referido sector en la región.

Esta investigación cuantitativa tiene un diseño no experimental con alcance transversal basado en la creación de vínculos entre las variables de estudio, la población constituida por los gerentes de cinco hoteles de la región Piura cuya identidad se mantuvo en el anonimato durante de la investigación.

Para el estudio, se aplicaron las preguntas de profundidad mediante el cuestionario de indicadores de RSE de Ethos-Perú 2021, según el modelo virtual en forma auto evaluativa respondida por los informantes, y se contrastó la información con las preguntas binarias. Los resultados obtenidos y presentados en gráficas han demostrado que el cumplimiento de los indicadores de RSE Ethos-Perú 2021, según las conclusiones de las respuestas binarias, tienen una tendencia cercana a la media de cumplimiento y, según las preguntas de profundidad, en una etapa dos (02), para las cinco empresas del sector hotelero.

## **Abstract**

The aim of this study is to determine the status of management with a focus on corporate social responsibility (CSR) in hotel companies in the Piura region in 2015, using the questionnaire Ethos-Peru 2021 indicators, as an evaluation tool. Today, in Peru and Latin America are few hotels that implement social responsibility in their management models, so this study is a way that will achieve a particular purpose, such as the implementation of social responsibility for sustainability companies of that sector in the region.

This quantitative research has a non-experimental design with transverse extent based on creating links between the study variables, the population comprised of managers of five hotels in the Piura region who remained anonymous during the investigation.

For the study, questions were applied by depth questionnaire Ethos indicators of CSR-Peru 2021, according to the virtual model in auto Evaluative form answered by informants, and information contrasted with binary questions; the results obtained and presented in graphs, have shown that compliance with CSR indicators Ethos-Peru 2021, according to the findings of binary answers lie with a trend close to the average of compliance and questions deep in a stage two (02) to the management philosophy in which every hotelier was, for the five hotels companies.

## Tabla de Contenidos

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>                                  | <b>vi</b> |
| <b>Capítulo I. Introducción .....</b>                         | <b>1</b>  |
| 1.1 Evolución de la Gestión y la Responsabilidad Social ..... | 1         |
| 1.2. Planteamiento del Problema.....                          | 4         |
| 1.3. Preguntas de la Investigación.....                       | 5         |
| 1.4. Propósito de la Investigación .....                      | 6         |
| 1.4.1. Objetivo principal .....                               | 6         |
| 1.4.2. Objetivos secundarios .....                            | 6         |
| 1.4.3. Alcances .....   | 7         |
| 1.5. Justificación de la Investigación .....                  | 7         |
| 1.6. Marco Conceptual .....                                   | 9         |
| 1.7. Definiciones Operacionales de Términos .....             | 10        |
| 1.8. Limitaciones .....                                       | 11        |
| 1.9. Delimitaciones.....                                      | 11        |
| 1.10. Resumen del Capítulo .....                              | 11        |
| <b>Capítulo II. Revisión de la Literatura .....</b>           | <b>13</b> |
| 2.1. Gestión: Definición y Tipos .....                        | 14        |
| 2.1.1. Definición.....  | 14        |
| 2.1.2. Modelos de gestión .....                               | 15        |
| 2.2 Lineamientos Generales de la RSE .....                    | 17        |
| 2.2.1. Definición.....  | 17        |
| 2.2.2. Importancia y beneficios .....                         | 20        |
| 2.3. Indicadores de Gestión .....                             | 23        |
| 2.3.1. Alcances generales y beneficios .....                  | 23        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.2. Indicadores de gestión de RSE .....                                | 24        |
| 2.4. Situación del Sector Hotelero a Nivel Nacional y Regional.....       | 27        |
| 2.4.1. Factor político.....   | 28        |
| 2.4.2. Factor económico.....  | 29        |
| 2.4.3. Factor social .....  | 30        |
| 2.4.4. Factor tecnológico.....  | 30        |
| 2.5. Indicadores Ethos para la Gestión de RSE en el Sector Hotelero ..... | 31        |
| 2.5.1. Valores, transparencia y gobierno corporativo.....                 | 33        |
| 2.5.2. Público interno.....   | 34        |
| 2.5.3. Medio ambiente .....   | 34        |
| 2.5.4. Proveedores .....  | 35        |
| 2.5.5. Consumidores y clientes .....                                      | 36        |
| 2.5.6. Comunidad .....  | 36        |
| 2.5.7. Gobierno y sociedad .....  | 37        |
| 2.6. Resumen del Capítulo.....  | 38        |
| <b>Capítulo III. Metodología .....</b>                                    | <b>39</b> |
| 3.1. Diseño de la Investigación .....                                     | 39        |
| 3.2. Consentimiento Informado .....                                       | 40        |
| 3.3. Participantes de la Investigación .....                              | 40        |
| 3.3. Participantes de la Investigación .....                              | 41        |
| 3.4. Confidencialidad .....   | 42        |
| 3.5. Instrumentos de Medición o Métodos para Recopilar Datos.....         | 42        |
| 3.6. Análisis Estadísticos .....  | 43        |
| 3.7. Análisis e Interpretación de Datos.....                              | 43        |
| 3.8. Validez y Confiabilidad .....  | 45        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.9. Resumen del Capítulo.....   | 46        |
| <b>Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados .....</b>                                    | <b>47</b> |
| 4.1. Perfil de los Informantes.....  | 47        |
| 4.2. Presentación de Resultados.....   | 48        |
| 4.2.1. Valores, Transparencia y Gobierno .....   | 48        |
| 4.2.2. Público interno.....  | 50        |
| 4.2.3. Medio Ambiente .....  | 52        |
| 4.2.4. Proveedores .....   | 53        |
| 4.2.5. Consumidores y Clientes.....  | 55        |
| 4.2.6. Comunidad .....   | 57        |
| 4.2.7. Gobierno y Sociedad.....  | 59        |
| 4.3. Conclusiones .....  | 62        |
| <b>Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>   | <b>63</b> |
| 5.1. Conclusiones .....  | 63        |
| 5.1.1. Estado de la gestión en relación con valores, transparencia y gobierno<br>corporativo ..... | 64        |
| 5.1.2. Estado de la gestión en relación con su público interno .....                               | 65        |
| 5.1.3. Estado de la gestión en relación al medio ambiente .....                                    | 66        |
| 5.1.4. Estado de la gestión con enfoque de RSE en relación con proveedores.....                    | 67        |
| 5.1.5. Estado de la gestión con enfoque de RSE en relación con consumidores y<br>clientes. ....    | 68        |
| 5.1.6. Estado de la gestión con enfoque de RSE en relación con la comunidad. ....                  | 70        |
| 5.1.7. Estado de la gestión en relación al gobierno y sociedad.....                                | 71        |
| 5.2. Recomendaciones .....   | 72        |
| 5.2.1. Recomendaciones prácticas.....  | 72        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones .....    | 73        |
| 5.2.3. Contribuciones.....                                   | 74        |
| <b>Referencias .....</b>                                     | <b>75</b> |
| <b>Apéndice A. Consentimiento Informado.....</b>             | <b>83</b> |
| <b>Apéndice B. Protocolo del Caso.....</b>                   | <b>84</b> |
| <b>Apéndice C. Conversión Preguntas de Profundidad .....</b> | <b>85</b> |
| <b>Apéndice D. Tablas de Recolección de Datos.....</b>       | <b>86</b> |



## Lista de Tablas

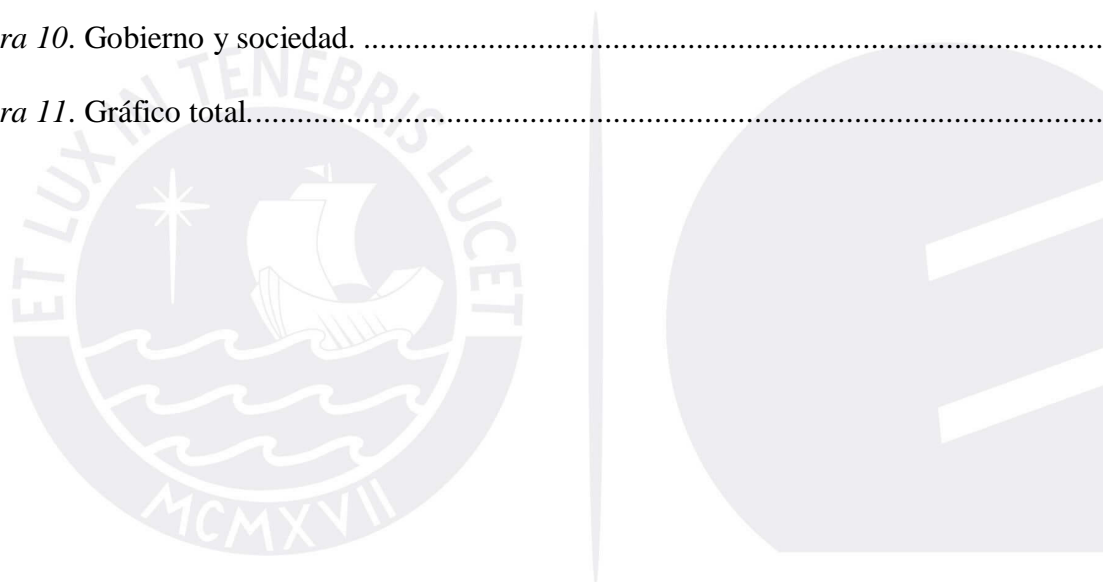
|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Beneficios de la Responsabilidad Social en las Empresas</i> .....  | 21 |
| Tabla 2. <i>Perfil de los Informantes</i> .....  | 47 |
| Tabla 3. <i>Puntaje Promedio de Hoteles Versus Gerentes para el Indicador de Valores,<br/>Transparencia y Gobierno</i> ..... | 48 |
| Tabla 4. <i>Puntaje Promedio de Hoteles para el Indicador de Valores, Transparencia y<br/>Gobierno</i> .....                 | 48 |
| Tabla 5. <i>Puntaje Promedio de Gerentes para el Indicador de Valores, Transparencia y<br/>Gobierno</i> .....                | 49 |
| Tabla 6. <i>Puntaje Promedio de Hoteles Versus Gerentes para el Indicador Público Interno</i> .                              | 50 |
| Tabla 7. <i>Puntaje Promedio de Hoteles para el Indicador Público Interno</i> .....  | 50 |
| Tabla 8. <i>Puntaje Promedio de Gerentes para el Indicador Público Interno</i> .....   | 51 |
| Tabla 9. <i>Puntaje Promedio de Hoteles Versus Gerentes para el Indicador Medio Ambiente</i>                                 | 52 |
| Tabla 10. <i>Puntaje Promedio de Hoteles para el Indicador Medio Ambiente</i> .....  | 53 |
| Tabla 11. <i>Puntaje Promedio de Gerentes para el Indicador Medio Ambiente</i> .....   | 53 |
| Tabla 12. <i>Puntaje Promedio de Hoteles Versus Gerentes para el Indicador Proveedores</i> ....                              | 54 |
| Tabla 13. <i>Puntaje Promedio de Hoteles para el Indicador Proveedores</i> .....   | 54 |
| Tabla 14. <i>Puntaje Promedio de Gerentes para el Indicador Proveedores</i> .....  | 54 |
| Tabla 15. <i>Puntaje Promedio de Hoteles Versus Gerentes para el Indicador Clientes y<br/>Consumidores</i> .....             | 56 |
| Tabla 16. <i>Puntaje Promedio de Hoteles para el Indicador Clientes y Consumidores</i> .....                                 | 56 |
| Tabla 17. <i>Puntaje Promedio de Gerentes para el Indicador Clientes y Consumidores</i> .....                                | 56 |
| Tabla 18. <i>Puntaje Promedio de Hoteles Versus Gerentes para el Indicador Comunidad</i> ....                                | 57 |
| Tabla 19. <i>Puntaje Promedio de Hoteles para el Indicador Comunidad</i> .....   | 57 |
| Tabla 20. <i>Puntaje Promedio de Gerentes para el Indicador Comunidad</i> .....  | 58 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 21. <i>Puntaje Promedio de Hoteles Versus Gerentes para el Indicador Gobierno y Sociedad</i> ..... | 59  |
| Tabla 22. <i>Puntaje Promedio de Hoteles para el Indicador Gobierno y Sociedad</i> .....                 | 60  |
| Tabla 23. <i>Puntaje Promedio de Gerentes para el Indicador Gobierno y Sociedad</i> .....                | 60  |
| Tabla C1. <i>Conversión de Respuestas de Profundidad</i> .....   | 85  |
| Tabla C2. <i>Conversión de Respuestas Binarias</i> .....   | 85  |
| Tabla C3. <i>Ecuación de Conversión de Respuestas Binarias</i> .....                                     | 85  |
| Tabla D1. <i>Valores, Transparencia y Gobierno</i> .....   | 86  |
| Tabla D2. <i>Público Interno</i> .....   | 93  |
| Tabla D3. <i>Medio Ambiente</i> .....  | 101 |
| Tabla D4. <i>Proveedores</i> .....   | 104 |
| Tabla D5. <i>Consumidores y Clientes</i> .....   | 107 |
| Tabla D6. <i>Comunidad</i> .....   | 109 |
| Tabla D7. <i>Gobierno y Sociedad</i> .....   | 112 |
| Tabla D8. <i>Nivel en Valores, Transparencia y Gobierno</i> .....  | 113 |
| Tabla D9. <i>Nivel en Público Interno</i> .....  | 116 |
| Tabla D10. <i>Nivel en Medio Ambiente</i> .....  | 123 |
| Tabla D11. <i>Nivel en Proveedores</i> .....   | 125 |
| Tabla D12. <i>Nivel en Consumidores y Clientes</i> .....   | 127 |
| Tabla D13. <i>Nivel en Comunidad</i> .....   | 129 |
| Tabla D14. <i>Nivel en Gobierno y Sociedad</i> .....   | 130 |



## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 1.</i> Mapa de Revision de la Literatura.....  | 13. |
| <i>Figura 2.</i> Esquema Diseño de Investigación.....    | 39  |
| <i>Figura 3.</i> Interpretación Análisis de Datos. ....  | 44  |
| <i>Figura 4.</i> Valores, transparencia y gobierno. .... | 49  |
| <i>Figura 5.</i> Público interno. ....                   | 51  |
| <i>Figura 6.</i> Medio ambiente.....                     | 53  |
| <i>Figura 7.</i> Proveedores.....                        | 55  |
| <i>Figura 8.</i> Clientes y consumidores.....            | 57  |
| <i>Figura 9.</i> Comunidad.....                          | 59  |
| <i>Figura 10.</i> Gobierno y sociedad.....               | 60  |
| <i>Figura 11.</i> Gráfico total.....                     | 61  |



## Capítulo I. Introducción

### 1.1 Evolución de la Gestión y la Responsabilidad Social

A lo largo de los últimos años, se han presentado cambios constantes en la economía lo que ha llevado a las organizaciones a buscar ventajas competitivas que les permitan sostenerse en el mercado. Tomando en cuenta lo anterior, es lógico que las organizaciones busquen formas flexibles e innovadoras de gestión. Ahora bien, cualquier estrategia que conduzca al éxito debe considerar la posición frente a sus competidores y tener una dosis de innovación, lo cual se encuentra incluido en la manera de gestión que los líderes manejan en sus organizaciones. Cabe indicar que la presente postura es diametralmente opuesta a lo que se entendía por gestión en los años 70. Friedman (1995) señaló que aquellas personas de negocios y los intelectuales que consideraban necesario el elemento de la responsabilidad social en la gestión terminan siendo manipulados por las personas que buscan restringir la libertad empresarial, y la principal misión de los ejecutivos es generar mayores ingresos para los propietarios de una empresa o corporación.

Ante la disyuntiva existente, de un crecimiento basado en el éxito y/o en la permanencia en el mercado, Nieto y Fernández (2004) señalaron lo siguiente:

Durante los últimos años se ha producido un aumento de la conciencia ecológica y social de los ciudadanos. Existe una preocupación creciente por problemas tales como el deterioro medioambiental imputable a las actividades económicas, las prácticas laborales discriminatorias, la violación de los derechos humanos, el subdesarrollo, etc. Este cambio en el sistema de valores ha sido especialmente intenso en los países desarrollados [...].

En ese sentido, este nuevo siglo ha ocasionado que las organizaciones regresen a los principios éticos esenciales de la administración. Para un sector, implica una administración con calidad total junto con el mejoramiento de sus procesos y, para otro, de acuerdo con

Nieto y Fernández, una organización flexible debe tener conocimiento de sus socios internos (trabajadores) y externos (comunidad y proveedores).

Hace un tiempo, los activos tangibles en una empresa debían ser materia de una mayor dedicación en la gestión de las organizaciones; sin embargo, a la fecha “los activos intangibles basados en la información, como tecnologías propietarias, marcas, competencias del personal y relaciones estratégicas, son cada vez más importantes que los activos tangibles” (Kanter, 2001, p. 1). De acuerdo con Kanter (2001), el principal recurso intangible que debe ser analizado por el gestor es el humano, el cual debe ser manejado bajo motivación continua y un deseo de retenerlo como capital necesario. A pesar de ello, la gestión no debe desviar su atención respecto a sus relaciones con su proveedor directo; con la comunidad, en la cual se deben buscar lazos respetando las tradiciones locales; y los clientes, que son el eje motor que impulsa a todo el sector.

En el mercado actual, una gestión que planifique, organice, dirija y controle forma parte del común denominador a fin de mantenerse vigente. Sin embargo, la actuación responsable socialmente frente al consumidor termina siendo el elemento diferenciador y detonante para conseguir el éxito deseado. En línea con ello, Nieto y Fernández (2004) señalaron lo siguiente:

El cambio en el sistema de valores de los ciudadanos ha modificado las pautas de la demanda en la mayoría de los mercados. Los consumidores, cada vez con mayor frecuencia, incorporan consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas. Este fenómeno, conocido como “consumo responsable”, adopta distintas formas. Una modalidad, posiblemente la más extendida, se manifiesta a través del aumento de la demanda de productos naturales, verdes o ecológicos. Otra vertiente se manifiesta en la tendencia a consumir bienes producidos de acuerdo a criterios de RSC: materias primas obtenidas mediante

comercio justo, bajo empleo de recursos no renovables, condiciones laborales dignas, etcétera.

Es posible entender que, la responsabilidad social termina siendo el valor social más importante y vigente a la fecha, que nace de la capacidad humana de optar y actuar con libre voluntad buscando el beneficio personal (empresarial) y colectivo (comunidad, clientes y proveedores), asumiendo a su vez las consecuencias que puedan derivarse. En estos últimos años, la exigencia social de un comportamiento empresarial más responsable se ha incrementado debido a la globalización. En ese sentido, las empresas son vistas con mayor frecuencia como ‘ciudadanos corporativos’, con derechos y responsabilidades sociales básicas, laborales, éticas y medio ambientales, y que van más allá de la maximización de ganancias en el corto plazo. (Pareja, 2014)

Ahora bien, la idea de RSE nace bajo el manto de la filantropía empresarial situada en la decisión de aquellos que gestionaban la organización, mas no como parte de la misión o visión de la misma. Con el tiempo las organizaciones abandonan la idea de caridad y se comenzaron a enfocar en cómo generar mayores ganancias tomando en cuenta la RSE en la gestión. Es así que a la fecha, la idea de responsabilidad social se entiende como:

Una política responsable que contribuye a fines estratégicos y genera más beneficios. Legitimidad, reputación y competitividad son los tres pilares que influyen positivamente en el éxito de una empresa. Legitimidad significa que los stakeholders aceptan a la empresa y su forma de actuar. En tanto que la reflexión y la transparencia tienen un efecto positivo para los grupos de interés, ya que minimizan posibles conflictos; mientras que la búsqueda de reputación se refiere a la imagen de la empresa en el mercado y en la sociedad. Si una empresa trabaja en forma sostenible, respeta el medioambiente y el valor de sus trabajadores, puede mejorar su imagen en

el exterior. Por último, la competitividad está estrechamente relacionada con las ideas anteriores, pues permite a la empresa competir en mejores condiciones consiguiendo un mejor posicionamiento en el mercado. (Ortel & Salgado, 2014)

En la actualidad, los gobiernos, organizaciones y consumidores ponen toda su atención en la RSE; esto en vista del daño causado al medio ambiente y el abuso en algunos sectores sociales. Si se toma de manera sincera la posición del consumidor y sus tendencias al consumo, la valoración del producto y el servicio se encuentran en un nivel similar a las acciones socialmente responsables demostradas por las empresas. (León de Álvarez, 2008)

## **1.2. Planteamiento del Problema**

La RSE se ha convertido hoy en día en la máxima preocupación de las organizaciones modernas. La mayoría de ellas la aplican; sin embargo, existe aún un buen número que no ha incorporado el tema como cultura empresarial. Entre quienes mayoritariamente aplican la RSE surge una dificultad: la de interpretar adecuadamente la política, los objetivos, el modelo, la estrategia y otros aspectos de la RSE. Debido a que es un campo relativamente nuevo, las empresas adoptan diferentes caminos o estilos propios en la materia. En gran parte esta situación obedece a la abundante literatura disímil con la que decenas de autores o investigadores se ocupan del tema.

Entonces, no resulta fácil para los empresarios en general aplicar de manera sostenida y permanente una cultura de RSE. En gran parte de las organizaciones se sigue pensando y actuando en función de las circunstancias o coyunturas, un tanto para proteger la imagen institucional apelando a la filantropía y apoyo social temporal. Es una tarea amplia y ardua convencer progresivamente a esas organizaciones y sus conductores del verdadero enfoque de la RSE y su carácter transversal en la empresa, de tal forma que se constituya, dentro de la estructura orgánica interna, en una especie de columna vertebral que, a la postre, reeditaré

indirectamente beneficios económicos y, sobre todo, beneficios sociales cuando la empresa sea considerada socialmente útil en el entorno donde opera.

La situación es más compleja cuando se trata de conocer y medir el estado de gestión con enfoque en la RSE en las organizaciones. Sin embargo, es posible encontrar entidades que ya trabajan con seriedad y han incorporado a plenitud esta cultura empresarial. Ahora corresponde conocer qué hacen, cómo lo hacen, a quiénes se dirigen y cuáles son los resultados, entre otros aspectos. Este trabajo se enfoca en el sector turismo y, dentro de él, en el negocio hotelero, tan amplio, sensible, complejo y, en consecuencia, problemático.

### **1.3. Preguntas de la Investigación**

¿Cuál es el estado de gestión con enfoque de RSE en las empresas del sector hotelero de tres y cuatro estrellas ubicadas en la región Piura el 2015?

¿Cuál es el estado de la gestión con enfoque de RSE respecto a los valores, la transparencia y el gobierno corporativo de las empresas del sector hotelero de tres y cuatro estrellas ubicadas en la región Piura el 2015?

¿Cuál es el estado de la gestión con enfoque de RSE respecto al público interno de las empresas del sector hotelero de tres y cuatro estrellas ubicadas en la región Piura el 2015?

¿Cuál es el estado de la gestión con enfoque de RSE respecto al medio ambiente de las empresas del sector hotelero de tres y cuatro estrellas ubicadas en la región Piura el 2015?

¿Cuál es el estado de la gestión con enfoque de RSE respecto a los proveedores de las empresas del sector hotelero de tres y cuatro estrellas ubicadas en la región Piura el 2015?

¿Cuál es el estado de la gestión con enfoque de RSE respecto a los consumidores y clientes de las empresas del sector hotelero de tres y cuatro estrellas ubicadas en la región Piura el 2015?

¿Cuál es el estado de la gestión con enfoque de RSE respecto a la comunidad de las empresas del sector hotelero de tres y cuatro estrellas ubicadas en la región Piura el 2015?

¿Cuál es el estado de la gestión con enfoque de RSE respecto al gobierno y sociedad de las empresas del sector hotelero de tres y cuatro estrellas ubicadas en la región Piura el 2015?

#### **1.4. Propósito de la Investigación**

##### **1.4.1. Objetivo principal**

Conocer el estado de la gestión con enfoque de RSE en las empresas hoteleras de la región de Piura en el año 2015, con ayuda de los indicadores Ethos Perú 2021 como herramienta de evaluación.

##### **1.4.2. Objetivos secundarios**

1. Conocer el estado de la gestión con respecto a los valores, la transparencia y el gobierno corporativo en empresas del sector hotelero de la región Piura, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021.
2. Conocer el estado de la gestión con respecto al público interno en empresas del sector hotelero de la región Piura, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021.
3. Conocer el estado de la gestión con respecto al medio ambiente en empresas del sector hotelero de la región Piura, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021.
4. Conocer el estado de la gestión con respecto a los proveedores en empresas del sector hotelero de la región Piura, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021.
5. Conocer el estado de la gestión con respecto a los consumidores y clientes en empresas del sector hotelero de la región Piura, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021.
6. Conocer el estado de la gestión con respecto a la comunidad en empresas del sector hotelero de la región Piura, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021.
7. Conocer el estado de la gestión con respecto al gobierno y sociedad en empresas del sector hotelero de la región Piura, de acuerdo con los indicadores Ethos-Perú 2021.



### 1.4.3. Alcances

1. A nivel conceptual, la RSE solo toma relación con los aspectos legales y sociales de la actividad del sector hotelero de la región Piura. No fue tomado en cuenta el aspecto económico, ya que involucraría la obtención de cierta información considerada reservada por las empresas del sector.
2. A nivel espacial, se investigó a hoteles de tres y cuatro estrellas ubicados en la región Piura.
3. A nivel temporal, el análisis de los resultados de este trabajo abarca solo el año 2015.

### 1.5. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica tomando en consideración el impacto del turismo en la economía nacional. Según cifras del Observatorio Turístico del Perú (2016):

- El PIB del sector turismo en los últimos tres años (2013-2015) muestra una participación en la generación de riqueza del país (PIB) del 3.75%.
- En los mismos tres años, se produjo un superávit entre el turismo receptor (extranjero) y el turismo emisor (nacional), con un gasto promedio de US\$ 1,200.00 y US\$ 980.00, respectivamente.
- En el período 1988-1992, el impacto fue muy severo en los ingresos por concepto de divisas tanto en las cuentas nacionales como en los ingresos del sector turismo. En efecto, los ingresos en el período 1988-1992 mostraron una tasa anual de crecimiento negativa del orden del -11.3%. En aquellos años, el país paulatinamente demostró una tendencia a la pacificación social que fue sentando las bases para un manejo prudente de la economía que finalmente estabilizó macro-económicamente al país. Estos factores contribuyeron a mejorar la imagen turística del Perú en el exterior. Ello se ha evidenciado en el ingreso de divisas del sector, las mismas que crecieron en el período 1993-2015 en una tasa media anual del 14.39%.



Por otra parte, se justifica la investigación tomando en cuenta las ventajas competitivas de aplicar una gestión con enfoque RSE en el sector hotelero, más aun considerando la influencia del turismo receptor de acuerdo con su ingreso per cápita. Para los Fernández y Cuadrado (2011), la relevancia de la RSE en el sector hotelero es evidente:

[...] Dentro de los estudios publicados acerca de la Responsabilidad Social en los establecimientos hoteleros, son mayoritarios los centrados en los aspectos relativos al ecoturismo, o al impacto ecológico de la actividad del turismo y de los hoteles. En estos estudios se justifica ampliamente la relación existente entre la actividad del alojamiento hotelero y el medio ambiente. Concretamente, se demuestra que los responsables de los establecimientos perciben la importancia de gestionar el impacto que producen sobre el entorno, declarando a menudo un compromiso mayor con el mismo del que realmente han adquirido. Esto ha sido motivado, principalmente, por la presión social, siendo el compromiso un factor de marketing menor, faltando un conocimiento real del impacto de los establecimientos sobre el medio, especialmente en el caso de los hoteles urbanos. (p. 51)

En la actualidad, si bien las empresas hoteleras de la región Piura buscan cumplir la legislación laboral y alcanzar ciertos estándares de calidad en la atención, esto resulta insuficiente ante las nuevas exigencias de un también nuevo consumidor, que encuentra en la RSE un punto de inflexión a la hora de calificar a dichas empresas. Esto se debe a que hoy ya existe una tendencia en los consumidores hacia el uso de productos y servicios que sean social y ambientalmente responsables. De acuerdo con estas nuevas demandas, los estados, los gobiernos y las empresas, en conjunto, están implementando políticas en torno a exigencias en cuanto a RSE que se comenzarán a aplicar desde el año 2021. En dicho sentido, los niveles altos de aplicabilidad de RSE derivan en ascendentes grados de rentabilidad de las empresas hoteleras, independientemente de su tamaño. Esta mayor rentabilidad se manifiesta

en dos vías —la del valor de la empresa, entendido como rentabilidad a largo plazo, y la del resultado económico a corto plazo— las cuales incrementan, de forma conjunta, la confianza y flexibilidad en la formulación de estrategias de negocio con mayores niveles de inversión en Responsabilidad Social, por parte de aquellos directivos que han comprobado estos efectos anteriormente (Lee & Park, 2009).

Teniendo en cuenta la importancia del subsector hotelero en el desarrollo del sector turismo, el presente trabajo es importante porque busca conocer el estado de gestión con enfoque de RSE de las empresas hoteleras de la región Piura, con ayuda de los indicadores Ethos-Perú 2021. Con esta herramienta, se identificarán aquellos tópicos que no se cumplen y se determinará un punto de inicio para alcanzar la competitividad a nivel nacional e internacional.

### **1.6. Marco Conceptual**

De acuerdo con Mestres (1999), el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas mediante precio con o sin servicios complementarios. Asimismo, es el conjunto de unidades de producción de consumo de parte de las empresas de alojamiento que producen bienes y servicios demandados por los visitantes. Se denomina también industria turística, ya que la adquisición por parte de los visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de estos, dicha producción se vería reducida de manera significativa (UNTWO, 2007). Ahora bien, la gestión de una actividad hotelera se basa en dos pilares: la prestación de servicios de alojamiento y el expendio de comida, este último a clientes internos y externos en ciertos casos. Entre las características de una gestión en el sector hotelero, se encuentran la variación de los ingresos según las temporadas, determinadas por temas climatológicos o económicos, y la estructura de costos. Los ingresos no son uniformes a lo largo del año, de modo que los ingresos variables deben soportar los costos fijos anuales.

En virtud de lo anterior, una gestión que desee enfocarse (analizar si resulta acertada o no para el caso del sector hotelero) en la práctica de RSE deberá incorporar dentro de la estructura de costos fijos una política definida al respecto. Una vez implementada una política de RSE, resulta indispensable una medición que permita valorar los beneficios económicos dentro de la organización.

Dentro de los documentos de medición, existen aquellos que permiten determinar el estadio de RSE en una gestión, como el Ethos Perú 2021, el cual actúa como herramienta de evaluación y seguimiento de la gestión de RSE, diseñada para colaborar con las empresas en el desarrollo de sus políticas y en la planificación estratégica de sus acciones de responsabilidad social. Por otra parte, Ethos Perú 2021 es un instrumento de autoevaluación y aprendizaje exclusivamente para uso interno en la organización. Por consiguiente, en la presente investigación, se buscará determinar el nivel de los hoteles en la región Piura tomando en cuenta el documento Ethos Perú 2021.

### **1.7. Definiciones Operacionales de Términos**

1. Sector hotelero en la Región Piura: Es un sector poco competitivo por la falta de capacitación de sus trabajadores, el alto precio de los hoteles tres estrellas y la deficiente atención en servicios diversificados o complementarios (desayunos, paquetes turísticos, entre otros).
2. Delimitación geográfica del departamento de Piura: Con la finalidad de delimitar los hoteles que forman parte de la presente investigación, se establece que el territorio que comprende la región Piura se encuentra ubicado en la parte noroccidental del país, con una superficie de 35,892 km<sup>2</sup>, ocupando el 3.1 por ciento del territorio nacional. Limita por el norte con Tumbes y Ecuador; por el este, con Cajamarca y el Ecuador; por el sur, con Lambayeque; por el oeste, con el océano Pacífico. Asimismo, políticamente está dividido en ocho provincias y 64 distritos. Su capital es la ciudad

de Piura.

3. Consumidor socialmente responsable: Es aquel que empieza a ser considerado como un fenómeno colectivo y dependiente de los grupos sociales con los que interactúa (Dueñas, Perdomo-Ortiz, & Villa, 2014, p. 289), y, a través de sus actos, busca preservar el medio ambiente y la calidad de vida en la sociedad.

### **1.8. Limitaciones**

La investigación podría tener las siguientes limitaciones: (a) la poca disponibilidad de tiempo de los directivos de los hoteles para responder el cuestionario Ethos-Perú 2021; (b) el punto de vista o inconsistencia del control de la fidelidad y veracidad en las respuestas obtenidas; (c) la percepción y análisis de los entrevistados respecto a los indicadores Ethos-Perú 2021; (d) la escasez de estudios regionales sobre la aplicación de la RSE en el sector hotelero piurano; y (e) los resultados diversos obtenidos en la encuesta aplicada a la gestión con enfoque de RSE en las empresas del sector hotelero piurano.

### **1.9. Delimitaciones**

La presente investigación se encuentra delimitada por: (a) el nivel geográfico, ya que el estudio se realizó solo en la región Piura; (b) el tiempo disponible para la realización de las investigaciones académicas, la toma de datos y la formulación de conclusiones (de agosto a diciembre de 2015); y (c) la toma de los resultados de los indicadores que se utilizarán para la comparación y su respectivo análisis en la investigación, según los indicadores Ethos-Perú 2021.

### **1.10. Resumen del Capítulo**

Gestionar en la actualidad es saber manejar los activos intangibles basados en la información, tecnología, marcas, competencias del personal y relaciones estratégicas. Uno de los principales recursos que gestiona una empresa es el humano, el cual debe consistir en una motivación continua y un deseo de retenerlos como capital necesario.

Por su parte, una gestión con enfoque de RSE debe tomar atención a sus relaciones con proveedores directos, la comunidad y sus clientes. Estos últimos, sin importar el producto y el mercado, ahora se han convertido en compradores globales más informados; por lo tanto, las empresas deben reorientar sus estrategias a través de una integración más estrecha con proveedores y clientes.

Por lo expuesto, el objetivo principal de la presente investigación es conocer el estado de la gestión con enfoque de RSE en las empresas hoteleras de la región de Piura en el año 2015, con ayuda de los indicadores Ethos-Perú 2021 como herramienta de evaluación. Para tal efecto, solo se toma relación con los aspectos legales y sociales de la actividad del sector hotelero de la región Piura. No se ha considerado el aspecto económico, ya que involucraría la obtención de cierta información considerada reservada por las empresas del sector. Se investigó a hoteles de tres y cuatro estrellas ubicados en la región Piura, y el análisis de los resultados de este trabajo abarca solo el año 2015. La investigación se justifica tomando en consideración el impacto del turismo en la economía nacional e, igualmente, las ventajas competitivas de aplicar la gestión con un enfoque de RSE en la gestión empresarial del sector hotelero, más aun considerando la influencia del turismo receptor de acuerdo con su ingreso per cápita.

## Capítulo II. Revisión de la Literatura

En el desarrollo del presente marco conceptual, se utilizaron fuentes bibliográficas para entender las diversas definiciones de gestión, así como los factores que la relacionan con la RSE. Se analizó la situación del sector hotelero y su preponderancia en la economía. Por último, se utilizaron documentos de gestión para conocer el tipo de indicadores aplicables al sector hotelero, así como el cuestionario de indicadores Ethos-Perú 2021, con el fin de determinar el estado de la gestión con enfoque de RSE de las empresas hoteleras piuranas.

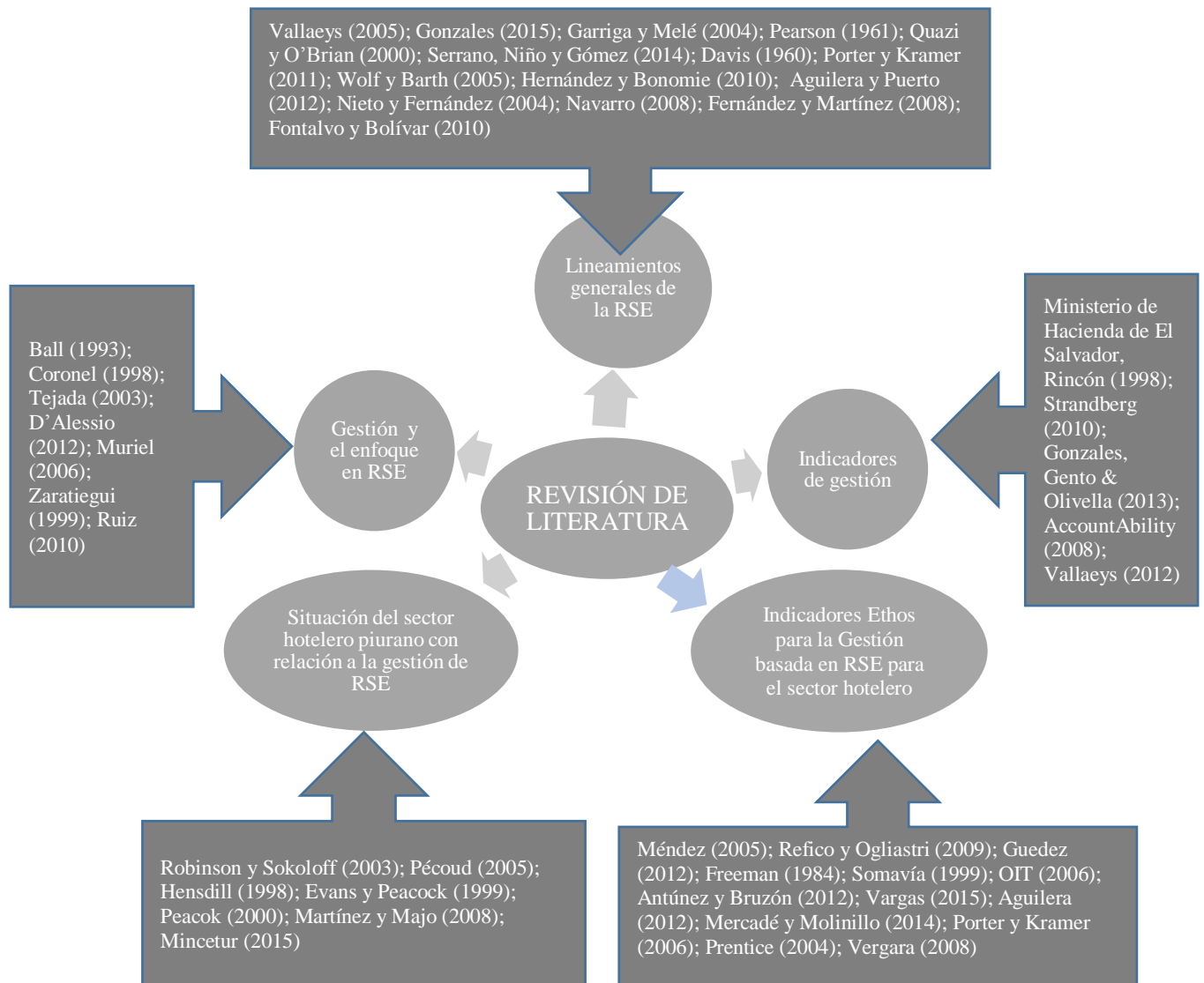


Figura 1. Mapa de revisión de la literatura: Diagnóstico del estado con enfoque de RSE en el sector hotelero en la región Piura

## 2.1. Gestión: Definición y Tipos

### 2.1.1. Definición

La razón principal de una organización es la obtención de beneficios. A fin de obtenerlos, se debe aprender a gestionar los recursos eficientemente. Por otra parte, el principal objetivo en la gestión es el cliente y satisfacer plenamente sus necesidades. Esta se define, de acuerdo con Muriel (2006), como:

[...] un proceso que comprende determinadas funciones y actividades organizativas que los gestores deben llevar a cabo con el fin de lograr los objetivos y metas deseadas. El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de planificar, ejecutar y controlar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización (pública, privada o cívica). La función de planificar representa el núcleo de la gestión. Planificar implica realizar actividades a lo largo del tiempo cuyo resultado es la fijación de objetivos, planes, programas y proyectos que se requieren para el logro de los objetivos. La función de ejecución, como su nombre indica, es realizar lo planificado según cronograma de programas y proyectos y flujograma de inversiones en el tiempo. La función de control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos. Es muy importante para una buena gestión decidir qué se realizará, con qué recursos humanos, técnicos y financieros, y cómo se van a operativizar los planes, programas y proyectos. Esto es planificar. La ejecución es el proceso mediante el cual se llevan a cabo los objetivos y metas de la organización. Se trata de asegurar que se ejecutará lo planificado y que se conseguirán los resultados esperados. El control garantiza la máxima armonización posible entre lo planificado y lo ejecutado. (p. 2)

Por otro lado, existen definiciones verticales sobre la gestión, como es el caso de Ball (1993):



[...] la gestión constituye un discurso profesional y profesionalizador que permite a quienes lo pronuncian y a sus titulares reclamar para sí en exclusiva determinados tipos de dominio (dirección de la organización y adopción de decisiones) y un conjunto de procedimientos que convierten a los demás (subordinados), quiéranlo o no, en objetos de dicho discurso y en receptores de dicho procedimiento.

Sin embargo, para Coronel (1998), la gestión tiene nuevas formas desde el control hasta su integración horizontal y vertical: “no estamos hablando únicamente de un cambio estructural o administrativo sino de un cambio profundo de la cultura organizativa [...] busca una adaptación segura a un entorno cargado de incertidumbre [...] y a construir nuevas relaciones con los agentes implicados” (p. 44). La gestión es un proceso en virtud del cual el que maneja la organización administra, controla, planifica y dirige una variedad de recursos a fin de obtener resultados, para lo cual debe considerar como objetivo primordial al cliente, teniendo como base el entorno donde se desenvuelve.

### **2.1.2. Modelos de gestión**

Se denominan modelos de gestión a las estrategias que intentan asegurar un mejor desarrollo organizacional (Tejada, 2003), entre las cuales se encuentran las siguientes:

1. Gestión del talento humano: En este modelo, “la gestión y la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas, [...] en beneficio de sí mismo y de su entorno” (Tejada, 2003, p. 117). La gestión debe buscar el talento y motivarlo a fin de que funcionen como fuente de conocimiento y crecimiento de la organización.
2. Gestión del conocimiento: Este modelo parte de la gestión del talento, para introducir el conocimiento de la experiencia y el entorno. En palabras de Tejada (2003), “se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de



desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica” (p. 118).

3. Gestión por procesos: De manera inicial, se puede señalar que “los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica; esto se debe por la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado” (Zaratiegui, 1999, p. 88). El enfoque del proceso se da en el producto o el cliente; el encargado del proceso actúa como una pequeña empresa en búsqueda de sus insumos hasta la venta de su producto, y tiene la ventaja de ser flexible al poder adaptarse a los cambios del entorno (D’Alessio, 2012).
4. Gestión por competencias: Se trata de un método por el cual se analiza “un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz; en este sentido se puede decir que la competencia se refiere a un comportamiento experto” (Tejada, 2003, p. 119).

En el caso del sector hotelero, se tomará como referencia a Ruiz (2010), el cual señala una manera de gestión relacionada con la RSE:

- Identificación de los grupos de interés y de sus expectativas: esta etapa se basa en el diálogo, que permitirá detectar cuáles son los aspectos que los *stakeholders* externos a la empresa quieren que esta atienda. Sin embargo, no es posible responder a las necesidades de todos, lo que obliga a establecer prioridades. Generalmente, se considera vital atender las demandas de los clientes y los empleados.
- Formulación de planes de actuación: la selección de áreas de mejora es la esencia de esta etapa. Es importante definir objetivos, es decir, concretar. Por último, se seleccionarán las acciones y se establecerá un calendario para desarrollarlas. El fracaso de algunas experiencias se debe a la falta de atención de dos elementos

fundamentales: la identificación y designación de los responsables de las acciones acordadas, y la elaboración de un presupuesto, o inclusión en el mismo, del coste de dichas actividades.

- **Medición y evaluación de resultados:** consiste en controlar la ejecución de las acciones, el cumplimiento de los objetivos marcados y el desempeño de la empresa en materia de responsabilidad social. Es importante emplear indicadores útiles para establecer comparaciones en el tiempo.
- **Comunicación:** informar sobre los logros conseguidos ayuda a forjar una imagen positiva ante los agentes externos a la empresa, quienes podrán comprobar que se está evaluando el grado de consecución de los objetivos. Es importante comunicar tanto lo positivo como lo negativo (esto último se suele evitar) y emplear, para ello, diferentes mecanismos. Finalmente, la información suministrada obtendrá credibilidad si es sometida a verificación.

De acuerdo con lo anterior, una gestión con enfoque de RSE podría significar una gestión sostenible y rentable en el tiempo, tomando en cuenta el elemento diferenciador que es la aplicación de criterios de RSE; así mejorará su imagen institucional y generará un ahorro debido a la cercanía con sus proveedores y a la evitación de conflictos relacionales.

## **2.2 Lineamientos Generales de la RSE**

### **2.2.1. Definición**

La responsabilidad social es una aceptación voluntaria de un individuo o una empresa ante la propia sociedad civil, respecto a las consecuencias de sus acciones. Es decir, se deben considerar los impactos (negativos o positivos) durante la operación empresarial en la comunidad donde se desarrolla. Una vez identificados, los impactos deberán analizarse con el propósito de alcanzar un desarrollo sostenible.

Vallaes (2005) definió a la responsabilidad social como:

[...] una estrategia de gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural. Gerencia ética: Todos los potenciales afectados por la actividad de la organización deben obtener los mayores beneficios y menores daños de ella. La organización debe servir al mundo, y no solo servirse del mundo. Gerencia inteligente: La gestión responsable de los impactos de la organización debe de retornar en beneficios para la organización, cada vez que sea posible, para que la responsabilidad social de la organización sea una política sostenible y eficiente. Al ser socialmente responsable, la organización se desarrolla mejor en un entorno mejor. (p. 3)

En los últimos años, el concepto de RSE ha tomado mayor fuerza e importancia en el ámbito empresarial. Aun cuando se ha incluido en los planes estratégicos, y las empresas han adoptado controles y medidas para su cumplimiento, no siempre fue así y tampoco fue entendida bajo el concepto actual. Y es que la responsabilidad social ha evolucionado en las últimas décadas y ha sido estudiada por diferentes autores, quienes propusieron distintos enfoques.

En la actualidad, el concepto de RSE está muy arraigado en los sectores empresariales, pero para llegar a este punto, paralelo a la evolución de la misma RSE, se tuvieron que esbozar diferentes teorías respecto a qué es la responsabilidad social y cómo esta responde primero a la empresa y luego a sus *stakeholders*. Ahora es imposible hablar de la estrategia empresarial sin tomar en cuenta qué políticas de RSE se establecerán. Por tal motivo, es importante repasar algunas de estas teorías para tener un conocimiento más profundo de lo que es responsabilidad social y cómo aplicarla en el entorno empresarial.

Bowen (1953, citado por Wolff y Barth, 2005) definió a la RSE como “las obligaciones del empresario para perseguir la aplicación de tales políticas, para tomar esas decisiones o para seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos

y valores de nuestra sociedad” (p. 6). La preocupación ética es más importante que la económica en las actividades y responsabilidades que pueda tener una empresa; esto constituye el inicio de la teoría ética de la RSE.

Por otra parte, Yepes (2007) sintetizó conceptos de diferentes autores a lo largo de la historia de la RSE, de la siguiente manera:

- Lo más importante para una empresa son los retornos para el propietario. El destino de recursos fuera de este objetivo es irresponsable por parte de los administradores (Friedman, 1995).
- La responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores (OIT, 2006).
- Es el compromiso voluntario de las organizaciones con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde una esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa (Lizcano, 2004).
- La responsabilidad social de las empresas está dirigida a elevar los niveles de desarrollo social, de protección medio ambiental y respeto a los derechos humanos (Unión Europea, 2001).

Para Yepes (2007), el concepto de la RSE “ha ido evolucionando hasta ser considerado como parte integral de la estrategia del negocio, pudiendo agregar valor a las empresas y generarles una ventaja competitiva” (p. 56), es decir, tal como indica la teoría del valor compartido, la diferenciación de la visión clásica de RSE de ver solo las cuestiones meramente económicas a la preocupación del valor añadido que las empresas brindan no solo

a sus productos sino a sus *stakeholders*.

### 2.2.2. Importancia y beneficios

En los primeros años del presente siglo, el sector empresarial consideró que los procesos productivos en sus organizaciones debían incorporar nuevas estrategias que mostraran una imagen simbiótica con la sociedad y el ambiente en el cual se desarrollan. En relación con lo anterior, la RSE resulta ser un factor estratégico de competitividad y sostenibilidad en un marco globalizado (Hernández & Bonomie, 2010). Si bien el crecimiento anhelado por parte de las empresas se asocia a temas cuantitativos —es decir, financieros, productivos, de mercado, entre otros—, subsisten factores cualitativos como el respeto a la persona, entendida esta como el trabajador, el cliente, el proveedor o la comunidad donde se desarrolla la empresa (Aguilera & Puerto, 2012).

De acuerdo con lo anterior, es conocido el aumento de movimientos sociales que han incrementado la capacidad de convocatoria para la toma de conciencia respecto al actuar de las grandes corporaciones por la contaminación ambiental y el trato a sus trabajadores. A su vez, existe un interés superlativo de la conducta de las empresas en cuanto a las preferencias de los consumidores y la decisión de los inversionistas para verificar no solo el tema económico, sino también su comportamiento responsable (Hernández & Bonomie, 2010).

Existe una relación directa y positiva entre RSE y rentabilidad financiera. Al respecto, Nieto y Fernández (2004) señalaron lo siguiente:

- (i) Las empresas que adoptan criterios de RSC reducen los riesgos derivados de ciertos comportamientos socialmente irresponsables, como es la posibilidad de recibir multas u otras sanciones económicas.
- (ii) El empleo de prácticas de RSC indica calidad en la gestión; normalmente, las empresas bien gestionadas en materia social y medioambiental disfrutan también de una buena gestión en su conjunto.
- (iii) Las políticas de RSC contribuyen a mejorar la reputación de las empresas que las

desarrollan. (iv) Las empresas que practican la RSC aparecen como más atractivas para los eventuales empleados; por ello, tienen una capacidad superior para atraer y conservar los recursos humanos más competentes. (pp. 37-38)

Los beneficios de la aplicabilidad de la RS se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1

*Beneficios de la Responsabilidad Social en las Empresas*

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Aspectos sociales y laborales:     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Se anticipa a las exigencias sociales, básicamente a las demandas de los <i>stakeholders</i>.</li> <li>● Una empresa socialmente responsable estará más atenta a sus necesidades y será capaz de prever sus peticiones.</li> <li>● Reduce el riesgo de litigios, demandas y sanciones.</li> <li>● Facilita el desarrollo de soluciones económicamente eficientes, en ocasiones, mucho más que las derivadas de reglamentos fijos.</li> </ul>  |
| Aspectos relacionales:             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalece la lealtad y fidelización del cliente en un momento en el que los consumidores están ejercitando su poder de elección entre diferentes marcas.</li> <li>● Reduce el riesgo de publicidad negativa, boicots y deterioro de la imagen pública.</li> <li>● Mejora la reputación e imagen de la marca de la empresa.</li> <li>● Facilita el diálogo con los consumidores, y mejora la adaptación de productos y servicios.</li> <li>● Mejora las relaciones con los <i>stakeholders</i>.</li> </ul>   |
| Aspectos organizacionales:         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incrementa la moral, transparencia, confianza y cohesión de la plantilla.</li> <li>● Refuerza la filosofía de empresa transformándola en un cuerpo vivo y práctico, y no en una borrosa lista de principios genéricos o anquilosados códigos.</li> <li>● Ayuda a difundir nuevas tecnologías y mejores prácticas de gestión.</li> <li>● Induce a una mejor supervisión de la cadena de proveedores, seleccionando solo a aquellos socialmente responsables.</li> <li>● El diálogo y el establecimiento de buenos canales de comunicación facilitan la lucha contra la corrupción en las transacciones económicas y comerciales, aspecto cada vez más importante en las agendas políticas y económicas internacionales.</li> </ul> |
| Aspectos económicos y financieros: | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reduce los costes operacionales, a través de una gestión sistemática de recursos.</li> <li>● Reduce los costes de establecimiento de negocio, a través de rigurosas políticas de ética empresarial.</li> <li>● Incrementa la productividad a través de una plantilla motivada.</li> <li>● Atrae a una “nueva especie” de inversores.</li> <li>● Permite la inclusión de ciertas medidas en los índices de inversiones socialmente responsables.</li> </ul>  |

*Nota.* Tomado de “Consecuencias prácticas de la responsabilidad social”, por F. Navarro, 2008, pp. 196-197. Madrid, España: ESIC.

De acuerdo con Fernández y Martínez (2008), existen dos niveles básicos de estrategias: la estrategia corporativa y la estrategia de negocio. La primera se encarga de

determinar en qué negocio se va a embarcar la compañía, y la segunda decide la forma como se va a competir, es decir, en qué basar la ventaja competitiva de la empresa. Fontalvo y Bolívar (2010) explicaron cuál de ambas estrategias la RSE es más importante:

La RSE juega un papel fundamental en la selección del negocio a realizar por parte de la organización, ya que existen algunas actividades que desde el punto de vista de la responsabilidad social son rechazables; la RSE actúa como un filtro que solo deja pasar aquellas actividades que se ajusten a los principios éticos y a los valores de las organizaciones. Otro aporte de la RSE que influye en la selección de la estrategia corporativa es la posibilidad que brinda este enfoque de identificar oportunidades de negocio, ya que existen actividades que fueron concebidas con un enfoque social y generaron resultados económicos. Por otro lado, la RSE ayuda a la competencia ética y el respeto por los competidores y por ende genera un cambio en el contexto competitivo. Asimismo, la RSE ayuda a la organización a minimizar costos ya que permite que la práctica se ajuste a los valores corporativos, lo que genera un impacto positivo en la cultura organizacional que redundará en buenas prácticas y el uso racional de los recursos. (p. 14)

Se puede deducir que el papel de la RSE sí resulta ser un factor significativo en la toma de decisiones de una compañía, ya sea para invertir en nuevos negocios o para salir al mercado a mejorar el *market share*. En conclusión, la RSE resulta importante porque es una alternativa eficaz y ventajosa para iniciar un modelo de gestión organizacional responsable; como se ha señalado, minimiza los impactos negativos originados por la actividad empresarial; y genera un valor agregado y compartido tanto para la empresa como para sus grupos de interés y, por ende, para la sociedad en general.



## 2.3. Indicadores de Gestión

### 2.3.1. Alcances generales y beneficios

En líneas generales, para el Ministerio de Hacienda de El Salvador los indicadores de gestión son “expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso, que permiten verificar o medir la cobertura de las demandas, la calidad de los satisfactores o productos y el impacto de la solución de la necesidad de la sociedad”. Como se puede observar, la palabra clave es medir, es decir, comparar algún hecho o situación frente a un variable determinada. Por otra parte, para Rincón (1998), los indicadores de gestión “son una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado” (p. 19). En otras palabras, lo que se busca mediante la aplicación de indicadores de gestión es tener conocimiento de las tendencias positivas o negativas del sector a fin de tomar acciones inmediatas según el tipo de indicadores utilizados.

Ahora bien, los beneficios en el uso de indicadores son variados. De acuerdo con Rincón (1998), existen beneficios derivados de la aplicación de los mismos, como la satisfacción del cliente, la mejora continua de los procesos mediante el monitoreo continuo, el *benchmarking* de procesos y actividades, y permitir un verdadero cambio organizacional; para ello, se buscan indicadores sencillos, adecuados al sector, válidos en el tiempo, conocidos por los usuarios del proceso, auditable y oportuno para que conduzca al cambio en el momento requerido.

Si se consideran únicamente factores económicos, los indicadores que podrían aplicarse a las empresas de servicios hoteleros serían los siguientes:

- Índice de ocupación de plazas hoteleras y salones
- Fidelidad de clientes personales y colectivos
- Calificación obtenida en revistas y guías de turismo
- Facilidad para reservas, facturación y petición de servicios extra



- Acondicionamiento de instalaciones

Tomando en cuenta factores que pueden influir al sector, se sugieren otros indicadores, tales como evaluación de la calidad de selección del personal, evaluación de las descripciones de puesto de trabajo, calidad de los procedimientos de promoción y movilidad, cumplimiento de la legislación y reglamentación laboral (actas de inspectores, fallos de la jurisdicción laboral, etc.), convenios, huelgas y conflictos laborales, toneladas de material consumidas por año, índice de utilización de equipos por mantenimiento, litros de vertidos por tonelada de producto, kilogramos de envase por unidad envasada, número de proveedores con sistema de calidad certificado, cantidad de residuos sólidos por unidad de producto, porcentaje de aceites reciclados sobre el total consumido, entre otros.

### **2.3.2. Indicadores de gestión de RSE**

De manera cotidiana, las empresas buscan medir los factores financieros y contables que impactan en su desarrollo. Además, y a través de memorias o diversos documentos de acceso público, las empresas que utilizan en su modelo de gestión la RSE buscan medir su desempeño a través de indicadores. De acuerdo con lo anterior, Strandberg (2010) señaló:

Un sistema de indicadores es un conjunto de valores diseñados para medir ciertas variables específicas, para así poder comprobar que una empresa llega a las metas señaladas en su estrategia. Los indicadores tienen que ser procesados e interpretados para poder evaluar la gestión y el desempeño en la empresa. La medición aporta comprensión sobre las causas y sobre el impacto de los resultados, así como la mejora del desempeño en la empresa. Por un lado, los indicadores son útiles para la toma de decisiones en la empresa y, por otro, sirven para comunicar los resultados a los grupos de interés. (p. 8)

A nivel mundial, existen normas que se han implementado para conocer el estado de gestión de una empresa de RSE, entre ellas se encuentran las siguientes:

1. El Pacto Mundial (2000): Es un documento emitido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que “consiste en diez principios basados en declaraciones y convenciones universales, que están divididos en cuatro áreas principales: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción” (Strandberg, 2010, p. 15). La medición del cumplimiento de los principios se da a través de la entrega de un informe de progreso, el cual es aplicado previamente a sus grupos de interés, buscando la autoevaluación y transparencia con dichos grupos. Este documento de medición, a la vez, encuentra detractores debido a que no analiza los grupos de interés internos de la empresa, como son los mismos empleados, quienes son los llamados a transformar la empresa (Strandberg, 2010).
2. Global Reporting Initiative (GRI): Es un documento de ámbito internacional que sirve de modelo de indicador para verificar la correcta elaboración de memorias de sostenibilidad (Gonzales, Gento & Olivella, 2013). Sobre el GRI, Strandberg (2010) expresó:  

Las directrices de la GRI se refieren a cuatro principios respecto al contenido de las memorias: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad. La GRI pone énfasis en la materialidad. Este concepto implica que las memorias deben cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos (económicos, sociales y ambientales) de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en la toma de decisiones de los grupos de interés. El principio de la participación de los grupos de interés se refiere a que los informes deben identificar a sus grupos de interés y describir cómo han dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables. El principio de sostenibilidad supone poner las actividades de la empresa en el contexto más amplio de la sostenibilidad. Y por último, la exhaustividad implica que la cobertura de los

indicadores y aspectos materiales, así como la definición de la cobertura de la memoria, deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos, de modo que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante. (p. 15)

3. AA1000: Es una directriz que proporciona:

[...] una plataforma para alinear los aspectos no financieros de la sostenibilidad con los informes financieros y el aseguramiento de sostenibilidad; facilitando a los proveedores de servicios de aseguramiento un instrumento para ir más allá de la simple verificación de datos, evaluar cómo las organizaciones gestionan la sostenibilidad y reflejar dicha gestión y el desempeño resultante en su informe de aseguramiento. (AccountAbility, 2008, p. 6)

Por otro lado, Strandberg (2010) indicó:

[...] es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, aporta orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento. (p. 16)

4. SA 8000: Es una norma emitida por la Social Accountability International (SAI), organización creada por varios grupos de interés que comparten el objetivo de mejorar el ejercicio de los derechos humanos de los trabajadores en todo el mundo. “La norma SA 8000 fue creada para ofrecer una clarificación frente a la multitud de estándares que habían sido desarrollados para controlar las condiciones de trabajo en las cadenas de suministro” (Strandberg, 2010, p.17; SAI, 2014).

5. ISO 26000: En la actualidad, la Organización Internacional de Normalización ISO, ofrece una guía sobre RS denominada ISO 26000. Esta agrega valor al trabajo existente sobre RS en empresas y sectores de todo tipo. La ISO 26000 define a la RS

como:

La Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; Se debe tomar en cuenta las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*), cumplir con las leyes y ser compatible con las normas internacionales de conducta; Debe ser integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones. (citado por Vallaey, 2012, p. 3)

Esta norma de orientación que tiene los siguientes objetivos:

[...] desarrollar un consenso internacional sobre qué significa la responsabilidad social y qué asuntos de la RSE tienen que abordar las organizaciones, proporcionar orientación sobre la puesta en práctica de los principios mediante acciones efectivas, así como perfeccionar y divulgar información sobre mejores prácticas. La propuesta establece que la norma sea utilizada tanto por las empresas como por el sector público, y por organizaciones de todo tipo. La norma aporta orientación sobre los principios de la RSE y la participación con los grupos de interés. Asimismo, proporciona orientación sobre los asuntos principales de la responsabilidad social, como son la gobernanza organizativa, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente, las prácticas de operación justa (*fair operating practices*), los intereses de los consumidores, la participación y el desarrollo de la comunidad. (Strandberg, 2010, p.18)

#### **2.4. Situación del Sector Hotelero a Nivel Nacional y Regional**

En la región Piura, la actividad turística muestra suficiente potencial para ser un canal de alta contribución al crecimiento y desarrollo económico, básicamente por la gran diversidad de recursos sin explotar y por el agradable clima que la caracterizan, de allí que la

región es conocida turísticamente como “Piura: sol, magia y encanto”. Destacan sus innumerables recursos naturales, arqueológicos, folklóricos y una variada gastronomía; además, existen otros recursos turísticos que propician el turismo de aventura, ecoturismo, turismo esotérico, entre otros (Mincetur, 2015).

El circuito de playas de Piura mantiene una fuerte presencia de marca dentro de la mente del vacacionista nacional; estas tienen un fuerte potencial de desarrollo. La reciente actividad empresarial que repercute en una mayor llegada de turistas corporativos hace que la oferta en la costa sea diversificada, con niveles de ocupación cercanos al 100%. Esta demanda cautiva del turismo corporativo puede acarrear el cobro de tarifas elevadas, sobre todo por la falta de estancias medias de hoteles en el sector urbano. Según un estudio realizado por Mincetur en el 2015 y proyectado al 2017, existirá una brecha de 90 habitaciones, lo que representa una inversión aproximada de US\$ 11 millones. Para el 2022, el déficit de habitaciones adicionales ascenderá a 110, lo que representa una inversión adicional de US\$ 12 millones (Mincetur, 2013).

Al respecto, se consideró la realización de un análisis de la situación del sector hotelero nacional y regional. Es así que se realizó, un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de un determinado sector.

#### **2.4.1. Factor político**

La cada vez mayor estabilidad de los gobiernos sudamericanos favorece el aumento de desplazamientos de viajeros. Con el acuerdo de Schengen firmado por el Ministerio del Interior (Mininter) en el 2013 con la Unión Europea, se abrieron las barreras entre los países firmantes, lo que permite la libre movilidad de personas entre el Perú y la mayoría de países europeos. Los gobiernos son cada vez más conscientes de la gran importancia del sector turístico para la economía de cada Estado, no solo poniendo énfasis en el presupuesto, sino también invitando a los sectores privados a participar más activamente en el desarrollo del

mismo.

A nivel local, el Gobierno Regional de Piura, en el 2005, creó el Consejo Regional de Turismo para coordinar acciones conjuntas con instituciones del sector privado ligadas al turismo. Este Consejo existió hasta el 2011, y fue remplazado por el Comité Consultivo Regional de Turismo Piura. Debido a esto, se puede afirmar que no existen políticas a largo plazo en temas turísticos en la región, sino que estas varían según el presidente regional de turno.

Con motivo de las elecciones, uno de los candidatos más importantes, del partido Peruanos por el Cambio, en su plan de gobierno, señala un exceso de tramitología y burocracia como factor fundamental en el decrecimiento de la inversión (en especial en el sector medioambiental); en caso de que dicho plan sea ejecutado, debilitaría la institucionalidad ambiental, así como las regulaciones que existen a la fecha.

En marzo del año 2016, el Gobierno Regional de Piura será sede del primer seminario regional relacionado con temas de Responsabilidad Social Empresarial; así, afianzará su posición sobre incorporar una nueva gestión y enfoque de RSE en los negocios.

#### **2.4.2. Factor económico**

La mayoría de autores consideran que el sector hotelero se encuentra rezagado respecto de otros sectores en el uso y explotación de estos sistemas. Por ejemplo, Hensdill (1998) consideró que estaba dos años por detrás de otras industrias posiblemente, debido a que la inversión es inferior. En las empresas manufactureras, la introducción de TI representa mejoras en su funcionamiento; sin embargo, en otros sectores, muchos de estos proyectos no obtienen los objetivos esperados o fracasan (Peacock, 2000). La actual recesión económica afecta indudablemente al sector hotelero, sobre todo en el norte del país, donde los clústeres de hoteles han logrado mayor acogida por el corredor turístico de playas.

En el caso de la región Piura, se registró una desaceleración económica de 4.2% a

2.8% en el 2015 debido a la menor actividad manufacturera, especialmente en la primaria. Esto se debe a la posible presencia de El Niño, que redujo las inversiones en la región, sobre todo en el rubro turístico, salvo a lo relacionado con las construcciones para mitigar los efectos de dicho fenómeno natural.

Dada la recesión económica latente, la primera medida de acción será la reducción de costos hasta llegar al cumplimiento del marco mínimo legal. Por ejemplo, si un hotel tenía un tratamiento de segregación de residuos sólidos a través de un proveedor tercerizado, ahora buscará hacerlo con un proveedor no necesariamente reglamentado para el uso y manipulación de estos.

#### **2.4.3. Factor social**

A la fecha, existe un cambio en la percepción del turismo: es considerado una actividad con alto potencial en la generación de riqueza. De la mano con lo anterior, y al propiciar el uso de un enfoque de gestión en RSE, los hoteles iniciarán labores conjuntas con todos los *stakeholders* referentes dentro de la cadena de valor, llevando un impacto social directo hacia la comunidad, creando trabajos dignos, respetuosos del medio ambiente y con una organización ordenada.

Por otra parte, los feriados largos establecidos por el Estado peruano y los fines de semana han sido el nuevo *boom* del sector turístico-hotelerero. Así se crean promociones acordes con las exigencias del público que aprovecha estos recesos para escapar de la rutina. Cabe indicar que este punto sería un factor importante de analizar respecto a los impactos en el ámbito laboral de sus trabajadores, en cuanto al pago de sus horas extras o feriados.

#### **2.4.4. Factor tecnológico**

En su mayoría, los hoteles en la región Piura no cumplen con estándares de tecnología según el rango y estrellas de los hoteles internacionales. Pese a ello, se considera que, si el hotel no tiene recursos suficientes para desarrollar su propio portal donde promocionar y



vender sus servicios, puede buscar alianzas con otros hoteles u otras organizaciones turísticas regionales que ofrezcan un sistema de reservas conjunto en los alojamientos de su zona (Evans y Peacock, 1999). Según Martínez y Majó (2008):

Para mejorar el grado de satisfacción del cliente es necesaria la introducción de técnicas como *data warehouse*, *data mining* o el *customer relationship management*. Estas técnicas permiten recopilar y consolidar datos del cliente de todos los puntos de contacto con él, antes, durante y después de su estancia. (p. 8)

El constante avance de las redes sociales ayuda a agrandar el efecto del marketing B2C, y de cara al consumidor final; por ende, un sector hotelero con enfoque de gestión en RSE generaría ese efecto multiplicador positivo para su crecimiento

## **2.5. Indicadores Ethos para la Gestión de RSE en el Sector Hotelero**

El desarrollo de la herramienta comenzó en el 2006 como resultado del trabajo de organizaciones latinoamericanas como Perú 2021, Coborse de Bolivia, IARSE de Argentina, Ceres de Ecuador, CCRE de Colombia y Unirse de Nicaragua, las cuales conformaron el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (Plarse). Como producto de Plarse, se obtuvo un indicador que, al ser adaptado a la realidad peruana, se denominó Indicadores Ethos-Perú 2021 de RSE. Este indicador incluye iniciativas y normas diversas relacionadas con RS y además es “parte de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del PLARSE” (citado por Carpio, 2010, p.11).

Existe una serie de documentos que muestran diversas formas de medición para el cumplimiento de una gestión con sostenibilidad (o RSE); uno de ellos son los indicadores Ethos-Perú 2021. En dicho documento, existen siete grupos cuya finalidad es plantear cómo puede la compañía mejorar su desempeño en RSE. Tomando en cuenta dichos grupos, se buscó describirlos a través de diversos autores y analizar su aplicabilidad en el sector hotelero piurano.



De manera preliminar, se puede afirmar que el destino turístico es un producto integral y complejo. Con el fin de que la experiencia resulte satisfactoria para el usuario, es necesaria la compenetración de los diferentes actores que operan en el destino (empresas hoteleras, residentes, gestores de recursos e infraestructuras relevantes para el desarrollo turístico, etc.). Por ello, en el mercado, es fundamental que cada agente asuma cierta responsabilidad con respecto a los demás y atienda a la repercusión de sus acciones sobre los otros actores del destino.

En líneas generales, las empresas hoteleras ocupan un papel relevante en temas de responsabilidad social por el nivel de rentas y empleo derivados de la discriminación que los clientes incorporan al momento de decidir la compra. Esto, sumado al alto grado de fidelización producto de la relevancia de la marca o la imagen de la empresa y tomando en consideración lo inestable de la demanda, justifica con claridad una oferta distintiva y específica.

De modo adicional a lo señalado, se puede afirmar que la responsabilidad social empresarial, como parte del enfoque de gestión, resulta rentable por atender a sus grupos de interés, siendo los clientes y empleados los más beneficiados. Asimismo, y sin ser menos importante, las empresas hoteleras coinciden en considerar una inversión en la conservación y protección de los lugares en los que operan (medio ambiente), lo cual, junto a la incidencia en la imagen pública que se deriva, pone a la RSE como punto neurálgico en su planeamiento estratégico (Martos, 2010).

Como ya ha sido señalado, los indicadores Ethos-Perú 2021 permiten realizar un análisis a profundidad, que, a su vez, describe características en concreto de un enfoque de gestión con responsabilidad social empresarial. La estructura de los indicadores se divide de la siguiente manera:

1. Indicadores de profundidad. Evalúan la gestión de RSE. Comprenden cuatro etapas: la

etapa básica, una etapa a nivel reactivo a las exigencias legales; la etapa intermedia, en la cual se mantiene una postura defensiva sobre los temas con cambios respecto a la conformidad de sus prácticas; etapa avanzada, donde ya se reconocen los beneficios de llegar más allá de la conformidad fin de prepararse de antemano para las presiones reguladores que resultan en cambios de expectativas de la empresas (la RSE es estratégica en el negocio); y la etapa proactiva, en la cual la empresa alcanza estándares de excelencia en sus prácticas, involucrando proveedores, consumidores, clientes y la comunidad, e influenciando políticas públicas de intereses para la sociedad.

2. Indicadores binarios. Son 339 preguntas, cuyas respuestas son binarias (sí/no).
3. Indicadores cuantitativos. Son 94 indicadores que sirven para el “monitoreo interno de la empresa y son la base de la planificación y establecimiento de nuevos objetivos y metas en materia de RSE”. (Perú 2021, 2010, p. 14).

A continuación, se describen los conceptos tomando como base los mencionados indicadores.

### **2.5.1. Valores, transparencia y gobierno corporativo**

Consiste en la integración de principios básicos que influyen en los ideales, creencias que sirven como referencia en la toma de decisiones, objetivos y procesos estratégicos. Se concentra en la misión y visión de la empresa (Ethos-Perú 2021).

Según Méndez (2005), los valores de la economía, como ciencia social, están relacionados con los principios morales de la sociedad en la que aquella se desarrolla. Por un lado, las relaciones económicas influyen en la moral imperante de la sociedad y, por otro, plantean problemas de orden moral. Los valores en la economía sirven tanto en sus orígenes como en su desarrollo.

Por otra parte, manejar una empresa bajo las reglas de un gobierno corporativo es un

imperativo tanto para la alta dirección como para la Junta General de Accionistas, para evitar que actúen en su propio beneficio a costa de la empresa. En ese sentido, y con el fin de salvaguardar los intereses globales de la sociedad, el gobierno corporativo se orienta a fortalecer el mercado de acciones y el ingreso de nuevos accionistas, a evitar quiebras, a darle más transparencia e información a todo el mundo, y así preservar la confianza y las buenas relaciones (Reficco & Ogliastri, 2009).

Por último, se denomina grupo de interés a aquellas asociaciones o conjunto de personas con los que la empresa tiene alguna obligación moral, siendo la empresa la encargada de armonizar los intereses de los distintos grupos para interactuar y llegar a un acuerdo beneficioso (Guédez, 2012). En el mismo sentido, Freeman (1984) indicó que los *stakeholders* se definen como los grupos o personas que pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de dichos objetivos.

### **2.5.2. Público interno**

Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de una empresa, el público interno está formado por directivos, empleados, trabajadores, y contratistas (Ethos Perú 2021).

De manera tácita, se entiende que el trato interno con los empleados se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana (Somavía, 1999). Cabe indicar que no es posible superar el déficit de trabajo decente sin avanzar, al mismo tiempo, en la superación de las inequidades de género en términos de derechos, oportunidades de empleo, protección social y diálogo social (OIT, 2006).

### **2.5.3. Medio ambiente**

Es el compromiso empresarial en temas medioambientales, así como de desarrollo sustentable; tiene como finalidad maximizar el accionar en cuanto a manejo de residuos, concientización, capacitación, y aprovechamiento correcto y medido de los recursos

naturales, por medio de normas que ayudan al empresario a evaluar el impacto medio ambiental que su accionar emplea (Ethos Perú 2021).

El medio ambiente puede ser conceptualizado de diversos modos. Una primera aproximación lleva a pensar en los elementos básicos de la vida en la tierra, es decir, el suelo, el agua, la atmósfera y las formas vivas que estos elementos albergan. Tal concepción, si bien no es errónea, no resulta completa, en tanto que no incluye las interacciones de estos elementos entre sí y con el hombre en particular, que desempeña un rol protagónico y por quien surgen nuevos componentes, como el ambiental, los de carácter histórico, cultural, social y estético. Se trata de lo que se llama ‘medio ambiente construido’. De este modo, el medio ambiente resulta el ‘mundo exterior’, pero no un mundo independiente del sujeto a partir del cual se analiza, sino un mundo en constante interrelación, que forma un todo sistemático (Antúnez & Bruzón, 2012).

En cuanto al manejo ambiental, las reacciones pueden ser negativas si se considera que los problemas ambientales se maximizan a partir de declaraciones de grupos ecologistas y medios de comunicación, y por las cuales pueden surgir obstáculos para el desarrollo en forma favorable de su actividad productiva. La actitud también puede ser pasiva o indiferente si es que se actúa de modo obligado; reactiva, si se responde ante alguna normatividad que exige la toma de medidas correctivas para solucionar problemas ambientales; proactiva, si es que se toman medidas anticipadas a los acontecimientos para solucionar problemas ambientales; y, por último, la actitud de líder, cuando se asume una posición de vanguardia frente a las mejoras ecológicas, se es responsable con el ambiente y se implementan estrategias para mejorar como negocios (Vargas, 2015).

#### **2.5.4. Proveedores**

Se analizan el comportamiento y los lazos que impulsan el desarrollo de la empresa. Asimismo, la empresa controla que el trabajo infantil y el trabajo forzado no formen parte de

sus operaciones. Busca incorporar proveedores que cumplan con los requisitos ambientales y los incentiva a adoptar buenas prácticas y que cumplan con las leyes (Ethos Perú 2021). Se refiere al poder relativo, al trato, al régimen y a otros aspectos que pueden llegar a tener los proveedores sobre las organizaciones y cómo estas ‘manejan’ estas situaciones para lograr relaciones ganar-ganar (Aguilera & Puerto, 2012).

#### **2.5.5. Consumidores y clientes**

Se evalúan los lazos, estrategias y alianzas estratégicas con los clientes (Ethos Perú 2021). En cuanto a la actitud del consumidor, la RSE influye de manera directa y positiva en su comportamiento, y pone de manifiesto diferencias entre los aspectos cognitivo, afectivo y conductual. Si bien la influencia de la RSE sobre las tres dimensiones de la actitud es directa y positiva, se observa que esta tiene más fuerza en el componente cognitivo, y en menor medida en el afectivo y conductual. No obstante, la influencia positiva de las políticas de RSE sobre el comportamiento de compra del consumidor queda reflejada tanto en la relación directa de la responsabilidad social con el componente conductual, como por la interrelación de las tres componentes, lo cual refuerza la influencia de la RSE percibida en el comportamiento de compra a través de la componente cognitivo (Mercadé, Molinillo, & Fernández, 2014).

#### **2.5.6. Comunidad**

Se refiere a las acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones monetarias, servicios, conocimientos, productos u otros siempre y cuando estén dirigidos a las comunidades en las cuales opera. Se premia el espíritu emprendedor que genere crecimiento económico de la sociedad (Ethos Perú 2021).

Una relación con la comunidad implica ver a la responsabilidad social como la construcción de valor compartido; es decir, la creación de conjuntos con la comunidad a fin de tener éxito competitivo. Ahora bien, las empresas deben identificar problemas sociales

frente a los que estén mejor equipadas, para ayudar a resolverlos y de los que puedan obtener el mayor beneficio competitivo. En este escenario, abordar temas sociales creando valor compartido conducirá a soluciones autosostenibles que no dependen de subsidios privados o gubernamentales (Porter & Kramer, 2006).

### **2.5.7. Gobierno y sociedad**

Se analiza cómo la empresa se da a conocer a la sociedad, demostrando que sus políticas internas son transparentes, que tiene las cuentas financieras claras, difunde el apoyo político cuando lo emplea para mantener su reputación limpia, permite ver si la empresa desarrolla programas sociales como becas, campañas médicas, capacitaciones diversas (Ethos Perú 2021).

Al respecto, se trata de la transparencia política, que es la facultad del Gobierno de actuar en nombre de la sociedad, administrando los recursos públicos y realizando actos con autoridad, con la obligación de rendir cuentas (Vergara, 2008). Del lado de la organización, se busca que los fondos invertidos por parte de esta para fines políticos sean capaces de ser conocidos en cuanto a cantidad entregada, así como a quiénes se encuentra dirigido, para evitar dilemas éticos por conflicto de intereses. Por otra parte, la empresa debe lograr un liderazgo social que tiene como logro la buena dirección de sus colaboradores, y que trata de buscar coincidencias entre las metas individuales y las metas del grupo (Prentice, 2004).

Como se pudo observar, esta herramienta de gestión empresarial sirvió como base para establecer conceptos recurrentes de RSE en empresas del sector hotelero que deseen establecer criterios de comparabilidad entre las mismas, y que les permitan diagnosticar e implementar una gestión basada en RSE. Para ello, se consideró que con el perfeccionamiento de inversiones y la ejecución de acciones con criterios socioambientales, son cada vez más necesarios y deben acompañar los resultados para medir hasta qué punto los esfuerzos de la compañía cumplen su objetivo de contribuir al desarrollo sostenible.

Por último, se señala que para el desarrollo de este capítulo se revisaron más de 50 documentos (ver Apéndice A) de distintas bases de dato, como Ebsco Research y Database, y otras de Internet tras revisarse su solidez.

## **2.6. Resumen del Capítulo**

La gestión es un proceso en virtud del cual el que maneja la organización administra, controla, planifica y dirige una variedad de recursos a fin de obtener resultados, para lo cual debe considerar como objetivo primordial al cliente, teniendo como base el entorno donde se desenvuelve. En cuanto a los indicadores para medir los resultados, se empleó el Ethos-Perú 2021, cuya finalidad, entre otros aspectos, es plantear cómo puede la compañía mejorar su desempeño en RSE, en este caso, enfocado en el sector hotelero de la región Piura, cuyas empresas hoteleras cumplen un papel relevante en temas de responsabilidad social por el nivel de rentas y empleo. En el capítulo se expone la situación del turismo y el rubro hotelero en la ciudad de Piura.

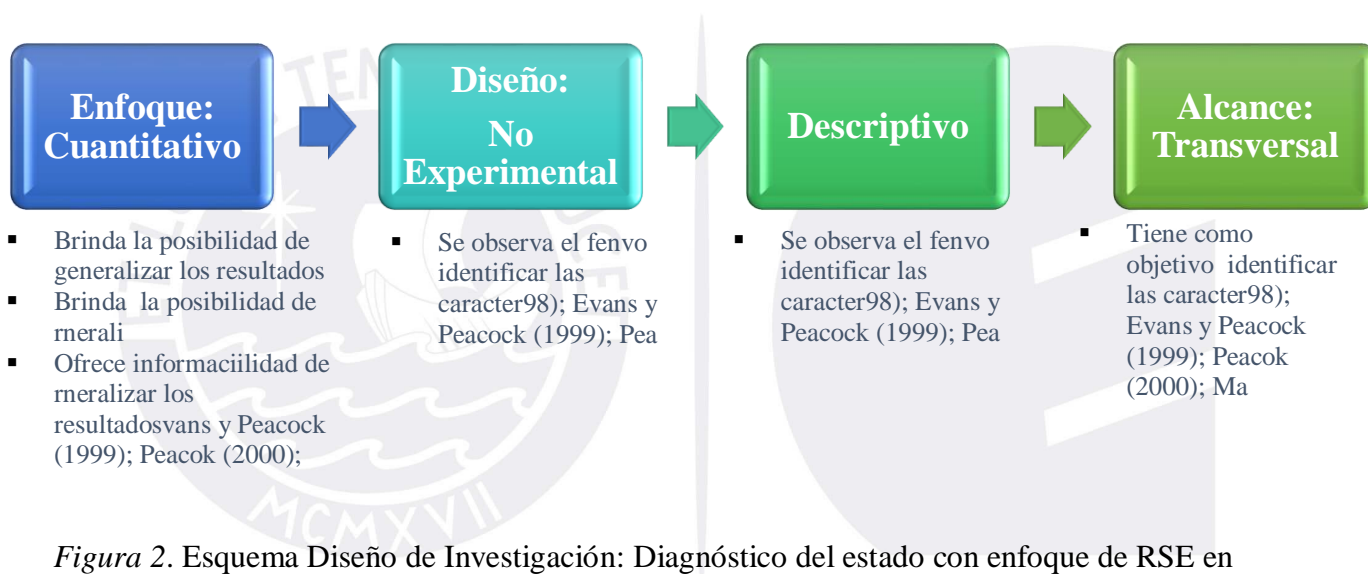
Los indicadores Ethos-Perú 2021 permiten realizar un análisis a profundidad, que, a su vez, describe características en concreto de un enfoque de gestión con responsabilidad social empresarial. Sus indicadores son valores, transparencia y gobierno corporativo, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores, clientes, comunidad, gobierno, y sociedad.



### Capítulo III. Metodología

Se utilizó la metodología de investigación cuantitativa. Esta, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), consiste en la recolección de datos que son obtenidos por observación, medición y documentación; por ende, se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos conforme la revisión de la literatura.

También se realizó una investigación descriptiva, ya que se busca especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). En este caso, el cumplimiento de los indicadores Ethos-Perú 2021 permite validar y confirmar una situación o hecho que se evidenciará como punto de inicio.



*Figura 2.* Esquema Diseño de Investigación: Diagnóstico del estado con enfoque de RSE en el sector hotelero en la región Piura

#### 3.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene como propósito explicar la aplicación de los indicadores Ethos-Perú 2021 en el sector hotelero de Piura, tomando en cuenta los datos obtenidos de las entrevistas a los ejecutivos de dichos establecimientos, y, con ello, generar propuestas para la mejora o implementación de los indicadores Ethos-Perú 2021, bajo índices



de competitividad regional, nacional e internacional para el sector hotelero.

Por tanto, en la presente investigación cuantitativa se utilizará un diseño no experimental con alcance descriptivo transversal no probabilístico a fin de construir un modelo de fenómeno basado en el cumplimiento o no de los indicadores de Ethos Perú 2021. Idealmente, la investigación debe ser armada de tal manera que pueda verse repetida en el futuro. La finalidad de utilizar un diseño cuantitativo tendrá la ventaja de llegar a una respuesta amplia para su posterior publicación de resultados (Hernández et al., 2010).

### **3.2. Consentimiento Informado**

Para la realización de las entrevistas, las empresas seleccionadas fueron contactadas e informadas mediante una carta de presentación otorgada por CENTRUM Católica (ver Apéndice A), con el fin de que los entrevistados tengan conocimiento de que su participación y manifestación formarán parte de un trabajo de tesis. Asimismo, al inicio de las encuestas se detallaron los objetivos de la investigación y el compromiso de confidencialidad. Igualmente, los participantes, a través de la firma del consentimiento informado durante la encuesta, dieron su aceptación formal para participar en la investigación.

### **3.3. Participantes de la Investigación**

En esta sección se describe el tamaño, las características, los criterios de inclusión y exclusión de la muestra. Además, se indica el método de selección. Las investigaciones que utilicen una variedad de fuentes deben incluir esta descripción para cada muestra.

Dentro de la presente investigación, la población está constituida por el número total de trabajadores de los hoteles que tienen razón social en el departamento de Piura, y que califican como hoteles de tres y cuatro estrellas.

Como unidad de medida fundamental, se tomará a los altos ejecutivos, directores y gerentes adscritos al sector hotelero del departamento de Piura, quienes, por su experiencia y jerarquía, gozan de poder de negociación en la toma de decisiones para el correcto desarrollo

de sus instituciones. En cuanto al número, se ha convenido en entrevistar un mínimo de cinco ejecutivos con la finalidad de hacer tangible el conocimiento sobre RSE que tiene cada uno desde el departamento y/o área de acción en el que laboran.

Para el método de selección de la muestra se empleará el muestreo en cadena o por redes, “bola de nieve”, método que consiste en solicitar a las propias unidades muestrales captadas que identifiquen nuevos elementos que puedan proporcionar más información y, una vez contactados, incluirlos en la muestra total.

#### 1. Criterios de inclusión

- (a) Trabajadores de hoteles en la ciudad Piura
- (b) Con antigüedad laboral mayor a un año

Apéndice A), con el fin de que los entrevistados tengan conocimiento de que su participación y manifestación formarán parte de un trabajo de tesis. Asimismo, al inicio de las encuestas se detallaron los objetivos de la investigación y el compromiso de confidencialidad. Igualmente, los participantes, a través de la firma del consentimiento informado durante la encuesta, dieron su aceptación formal para participar en la investigación.

### **3.3. Participantes de la Investigación**

En esta sección se describe el tamaño, las características, los criterios de inclusión y exclusión de la muestra. Además, se indica el método de selección. Las investigaciones que utilicen una variedad de fuentes deben incluir esta descripción para cada muestra.

Dentro de la presente investigación, la población está constituida por el número total de hoteles que tienen razón social en la región Piura, y que califican como hoteles de tres y cuatro estrellas.

La muestra estará compuesta por los hoteles escogidos según nuestro criterio de selección y como unidad de medida fundamental, se tomará a los altos ejecutivos, directores y gerentes adscritos a los hoteles seleccionados, quienes, por su experiencia y jerarquía,

gozan de poder de negociación en la toma de decisiones para el correcto desarrollo de sus instituciones. En cuanto al número, se ha convenido en entrevistar un ejecutivo por hotel con la finalidad de hacer tangible el conocimiento sobre RSE que tiene cada uno desde el departamento y/o área de acción en el que laboran.

Para el método de selección de la muestra se empleará el muestreo en cadena o por redes, “bola de nieve”, método que consiste en solicitar a las propias unidades muestrales captadas que identifiquen nuevos elementos que puedan proporcionar más información.

## 2. Criterios de inclusión

- (a) Trabajadores de hoteles en la ciudad Piura
- (b) Con antigüedad laboral mayor a un año

## 3. Criterios de exclusión

- (a) Trabajadores que no tengan colaboradores a su cargo
- (b) Trabajadores que no hayan participado en reuniones anuales de desempeño, planes operativos y/o presupuestos participativos

### **3.4. Confidencialidad**

La confidencialidad se refiere tanto al anonimato en la identidad de las personas participantes en el estudio, como a la privacidad de la información que es revelada por los mismos; por tanto, para mantenerla, se asignó a cada entrevistado un número (Noreña & Alcaraz, 2012). Los investigadores manifestaran que no difundirán las entrevistas realizadas, salvo durante la sustentación de la tesis.

### **3.5. Instrumentos de Medición o Métodos para Recopilar Datos**

Se desarrollará utilizando los indicadores Ethos-Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial, herramienta de evaluación y seguimiento de la gestión de responsabilidad social empresarial, validada por especialistas y también por el comité de tesis de CENTRUM

Católica. Dichos indicadores están estructurados a manera de cuestionario, el cual se aplicará y se desarrollará de la siguiente manera:

1. Visita a los cinco hoteles para entrevista con los responsables de cada uno y alcanzar detalle y objetivos del trabajo de investigación; entrega de carta de presentación emitida por Centrum Católica y muestra del cuestionario Ethos Perú 2021.
2. Coordinación con los gerentes para la fecha de envío del cuestionario y respuesta de mismo vía correo electrónico. Se envió el cuestionario dos días después y se pactó una respuesta en 15 días posteriores.
3. Recepción vía correo electrónico del cuestionario desarrollado por cada uno de los gerentes de los hoteles y análisis de los mismos con programa Excel. En los casos de no cumplimiento de lo pactado se realizó una llamada reiterativa y se envió un correo electrónico en el que se pactó una nueva fecha de entrega del cuestionario desarrollado.

### **3.6. Análisis Estadísticos**

Para la descripción de este proceso, se optará por aplicar el modelo descrito por Miles y Huberman (1984), al que denominaron “Proceso general de análisis de datos”, el cual se divide en: (a) reducción de datos, (b) separación de elementos, (c) identificación y clasificación de elementos, (d) agrupamiento, (e) transformación y disposición de datos, y (f) obtención y verificación de resultados.

### **3.7. Análisis e Interpretación de Datos**

Como se puede apreciar, el análisis e interpretación de datos se realiza luego de la realización de los cuestionarios, ya que, con estos, se observarán los datos primarios para el respectivo estudio. Según Hurtado (2000), el propósito del análisis sería aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos. El análisis permitirá

reducir y sintetizar los datos, para considerar, entonces, la distribución de los mismos, verificar los porcentajes de aceptación o no de acuerdo al subgrupo del cuestionario Ethos Perú 2021.

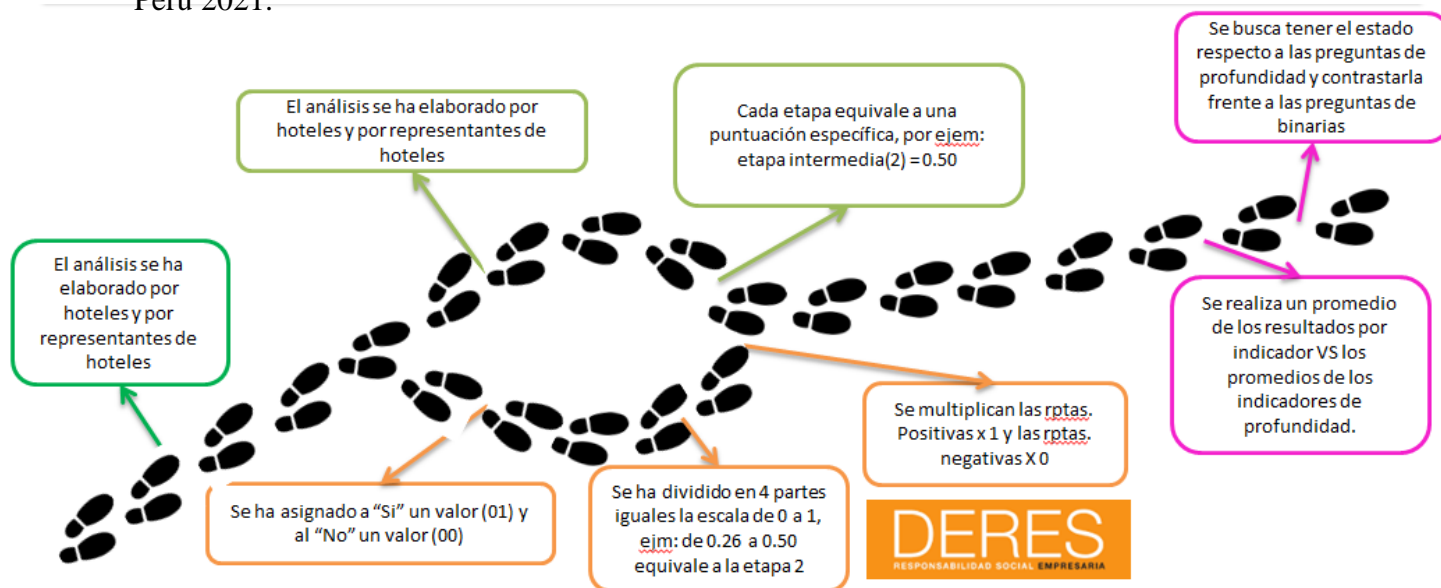


Figura 3. Interpretación Análisis de datos: Diagnóstico del estado con enfoque de RSE en el sector hotelero en la región Piura

Se ha considerado un análisis de los datos aglomerando los indicadores según el número de temas asignados en el documento Ethos Perú 2021. Asimismo, el análisis se ha elaborado por hoteles y por representantes de los hoteles, buscando una comparación de las respuestas binarias y el estadio subjetivo señalado por parte del representante dentro de las preguntas de profundidad.

En cuanto a los hoteles y sus respuestas binarias, se ha asignado a SÍ un valor uno (01) y a NO un valor cero (00) (ver Apéndice C y Tabla C2). Cabe indicar que, la asignación de dichos valores se debe a la factibilidad de representar gráficamente los puntos de intersección entre el origen (00) y el uno (01), siendo este último el valor máximo a alcanzar de la escala. Luego de dicho análisis, se verifican las respuestas positivas y negativas por hotel, para posteriormente aplicar la siguiente fórmula (ver Apéndice C y Tabla C3): número de respuestas positivas por uno (01) más número de respuestas negativas por cero (00), todo

ello sobre la cantidad de respuestas contestadas según la metodología del manual DERES. Finalmente, habiéndose obtenido el indicador de cumplimiento de un hotel para un indicador, se realiza un promedio simple del total de los hoteles respecto a un indicador.

Respecto a los gerentes, la ponderación de sus respuestas es distinta. Tomando como valor máximo el uno (01), se ha dividido en cuatro partes iguales la escala según la etapa de cumplimiento de los indicadores de profundidad. Así, la etapa 1 comprende entre los valores de 0 y 0.25 (etapa básica); la etapa 2 asciende hasta el valor de 0.50 (etapa intermedia); la etapa 3 comprende hasta el valor de 0.75 (etapa avanzada); y la etapa 4 asciende hasta el valor 1 (etapa proactiva). Luego, se realiza un promedio simple de todos los representantes de los hoteles por indicador (ver Apéndice C y Tabla C1). Se utilizará de igual manera, la misma escala valorativa de los indicadores de profundidad para identificar en qué etapa se encuentra el promedio de respuestas binarias. Finalmente, se muestran siete gráficos con el promedio de los hoteles versus el promedio de gerentes por cada indicador por tema y un gráfico tendencial con los cuarenta (40) indicadores.

### **3.8. Validez y Confiabilidad**

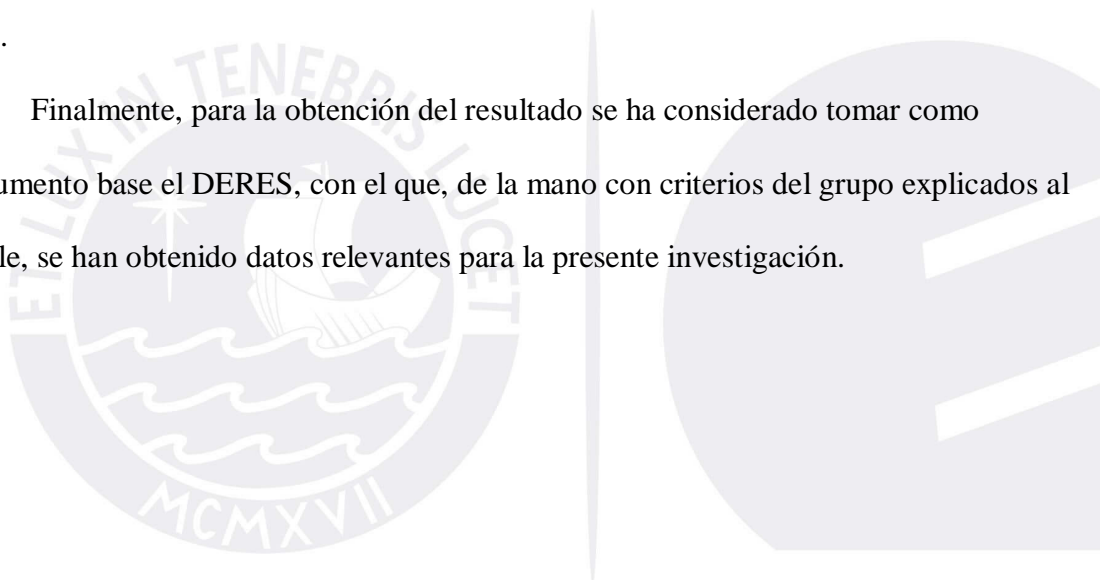
La presente investigación obtiene un carácter de validez en la medida en que los resultados, producto de las entrevistas, reflejen una imagen completa, clara y representativa de la realidad o situación estudiada (Martínez, 2006). En ese sentido, los investigadores se comprometen a desarrollar a cabalidad la totalidad de la guía de entrevistas sobre la muestra representativa elegida. La confiabilidad para la investigación se da de dos maneras: (a) conservar la data impartida a los sujetos de estudio; (b) utilizar la guía de preguntas Ethos-Perú 2021, la cual se encuentra aprobada por CENTRUM Católica para la utilización del mismo como herramienta de toma de datos. Hernández et al. (2003:243) indicaron que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

### 3.9. Resumen del Capítulo

En la presente investigación cuantitativa se utilizará un diseño no experimental con alcance descriptivo transversal no probabilístico a fin de construir un modelo de fenómeno basado en el cumplimiento o no de los indicadores Ethos-Perú 2021.

La población está constituida por el total de colaboradores que ostentan posiciones de jefaturas o gerencias de los hoteles que tienen razón social en el departamento de Piura. Como unidad de medida fundamental, se tomará a los altos ejecutivos, directores y gerentes adscritos al sector hotelero del departamento de Piura (muestra estratificada), debido a su experiencia y jerarquía; se mantendrá su anonimato durante toda de la investigación; y se utilizará como método de recolección de datos el cuestionario del documento Ethos-Perú 2021.

Finalmente, para la obtención del resultado se ha considerado tomar como instrumento base el DERES, con el que, de la mano con criterios del grupo explicados al detalle, se han obtenido datos relevantes para la presente investigación.





## Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados

El cuestionario a utilizar se tomó literalmente del que se encuentra en el apartado de Ethos-Perú 2021 y su matriz de Responsabilidad Social Empresarial. Dicho documento fue proporcionado a los gerentes y representantes seleccionados de los hoteles con mayor representación en ingresos de las regiones Piura y Tumbes. Solo se recabaron respuestas de los participantes que declararon laborar en una empresa privada del sector hotelero en la región Piura, que tuvieran personas a su cargo y poder en la toma de decisiones empresariales.

La presentación de resultados se realizará de manera comparativa entre los hoteles participantes, de manera que se podrá observar la totalidad de datos y respuestas originadas por la realización del cuestionario de Responsabilidad Social Empresarial de Ethos Perú 2021. En el marco de la investigación cuantitativa, se busca aumentar y/o mejorar los indicadores por debajo de la media definida por el grupo investigador como valla mínima de cumplimiento.

### 4.1. Perfil de los Informantes

Tabla 2

#### *Perfil de los Informantes*

| Caso | Venta Anual 2015<br>(millones de S/.) | Actividad<br>Principal | Nº de<br>Empleados | Años en<br>el Sector | Ejecutivo que atendió la<br>investigación |
|------|---------------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------|---|
| E1   | 8.1                                   | Alojamiento            | 113                | 21                   | Gerencia General                          |
| E2   | 3.5                                   | Alojamiento            | 11                 | 23                   | Gerencia de Administración                |
| E3   | 2.1                                   | Alojamiento            | 34                 | 12                   | Gerencia de Administración                |
| E4   | 8.1                                   | Alojamiento            | 74                 | 19                   | Gerencia de Administración                |
| E5   | 2.6                                   | Alojamiento            | 54                 | 15                   | Gerencia de Administración                |



Inicialmente, fueron identificadas y contactadas seis empresas del sector hotelero en la región Piura; de ellas solo cinco accedieron a participar en la investigación. Honrando el acuerdo de confidencialidad con las empresas, sus nombres no serán publicados; se han codificado de C01 a C05 (ver la Tabla 2). Allí se presenta el perfil de las cinco empresas, en el que se incluyen las características de: (a) venta anual (b) actividad principal, (c) número de empleados, (d) años en el sector y (f) cargo del personal que atendió la investigación.

## 4.2. Presentación de Resultados

### 4.2.1. Valores, Transparencia y Gobierno

La Tabla 3 muestra el puntaje promedio de hoteles versus gerentes, el cual es obtenido al promediar las respuestas de los hoteles por cada indicador (ver Tabla 4) y al promediar la respuesta de los gerentes referentes al estadio de la pregunta de profundidad (ver Tabla 5) según la conversión de respuesta de profundidad dado (ver Apéndice C y Tabla C1).

Tabla 3

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) versus Gerentes (G) para el Indicador de Valores, Transparencia y Gobierno*

| Indicador         | I1<br>Compromisos<br>Éticos | I2<br>Arraigo en la<br>Cultura<br>Organizativa | I3<br>Gobierno<br>Corporativo | I4<br>Relaciones<br>con la<br>Competencia | I5<br>Diálogo e<br>Involucramiento de<br>los Grupos de Interés<br>(Stakeholders) | I6<br>Balance<br>Social/<br>Reporte de<br>Sostenibilidad |
|-------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|---|--|--|
| Prom.<br>Hoteles  | 0.78                        | 0.71   | 0.72                          | 0.66                                      | 0.62   | 0.28   |
| Prom.<br>Gerentes | 0.65                        | 0.55   | 0.65                          | 0.65                                      | 0.40   | 0.30   |

Tabla 4

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) para el Indicador de Valores, Transparencia y Gobierno*

| Indicador | E1   | E2   | E3   | E4   | E5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.89 | 0.74 | 0.63 | 0.89 | 0.74 | 0.78     |
| I2        | 0.89 | 0.56 | 0.78 | 0.78 | 0.56 | 0.71     |
| I3        | 0.74 | 0.87 | 0.48 | 0.65 | 0.87 | 0.72     |
| I4        | 0.90 | 0.70 | 0.50 | 0.50 | 0.70 | 0.66     |
| I5        | 0.67 | 0.89 | 0.33 | 0.33 | 0.89 | 0.62     |
| I6        | 0.60 | 0.10 | 0.30 | 0.30 | 0.10 | 0.28     |

La Figura 4 muestra cuál es la situación de las cinco empresas del sector hotelero (promedio de respuestas binarias respondidas versus el promedio de las preguntas de profundidad) (ver Tabla 3) para los seis (06) indicadores de Valores, Transparencia y Gobierno, donde se puede evidenciar que el promedio de respuesta en los indicadores binarios es de 0.63 puntos (etapa avanzada) y que el promedio de respuesta a las preguntas de profundidad es de 0.53 puntos (etapa avanzada); se tiene un marcado pico para el indicador de Compromisos Éticos con un promedio de 0.71 puntos.

Tabla 5

*Puntajes Promedio de Gerentes (G) para el Indicador de Valores, Transparencia y Gobierno*

| Indicador | G1   | G2   | G3   | G4   | G5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.65     |
| I2        | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.55     |
| I3        | 0.75 | 0.75 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.55     |
| I4        | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.75 | 0.65     |
| I5        | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.40     |
| I6        | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.30     |

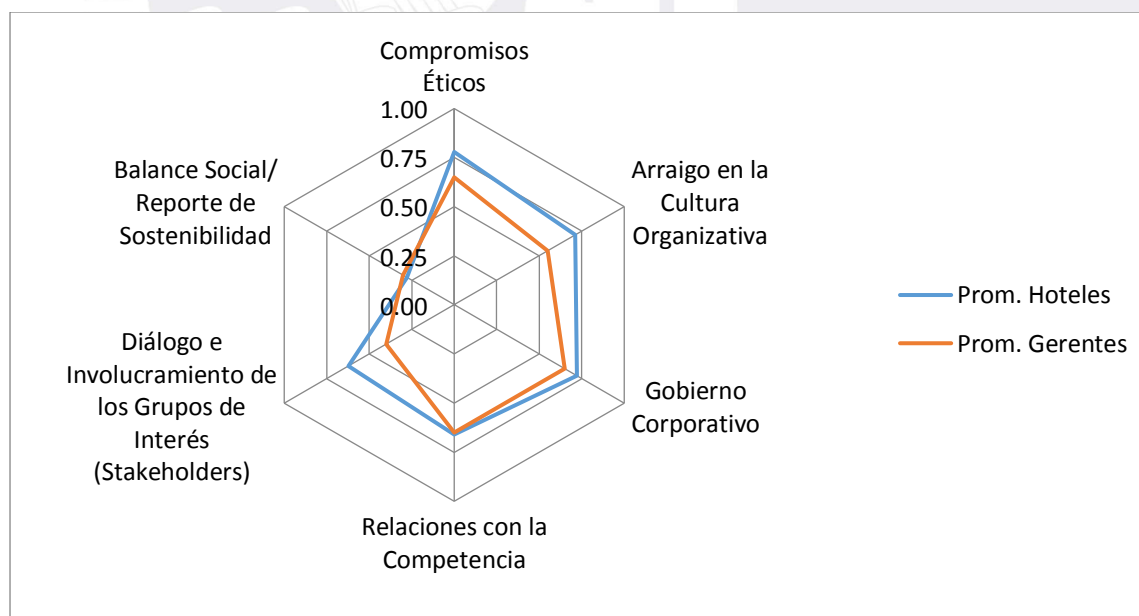


Figura 4. Valores, transparencia y gobierno.

#### 4.2.2. Público interno

La Tabla 8 muestra el puntaje promedio de hoteles versus gerentes, el cual es obtenido al promediar las respuestas de los hoteles por cada indicador (ver Tabla 6) y al promediar la respuesta de los gerentes referentes al estadio de la pregunta de profundidad (ver Tabla 7), según la conversión de respuesta de profundidad dada (ver Apéndice C y Tabla C1).

Tabla 6

##### *Puntajes Promedio de Hoteles (E) para el Indicador de Público Interno*

| Indicador | E1   | E2   | E3   | E4   | E5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.33 | 0.33 | 0.00 | 0.00 | 0.33 | 0.20     |
| I2        | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.60     |
| I3        | 1.00 | 1.00 | 0.25 | 0.25 | 1.00 | 0.70     |
| I4        | 0.06 | 0.38 | 0.19 | 0.19 | 0.38 | 0.24     |
| I5        | 0.67 | 0.76 | 0.57 | 0.57 | 0.76 | 0.67     |
| I6        | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.30     |
| I7        | 0.71 | 0.36 | 0.57 | 0.57 | 0.36 | 0.51     |
| I8        | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00     |
| I9        | 0.58 | 0.50 | 0.08 | 0.08 | 0.50 | 0.35     |
| I10       | 0.31 | 0.44 | 0.19 | 0.19 | 0.44 | 0.31     |
| I11       | 0.20 | 0.40 | 0.20 | 0.20 | 0.40 | 0.28     |
| I12       | 0.20 | 0.40 | 0.00 | 0.00 | 0.40 | 0.20     |
| I13       | 0.17 | 0.17 | 0.17 | 0.17 | 0.17 | 0.17     |

Tabla 7

##### *Puntajes Promedio de Gerentes (G) para el Indicador de Público Interno*

| Indicador | G1   | G2   | G3   | G4   | G5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I2        | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.55     |
| I3        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.30     |
| I4        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.30     |
| I5        | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.40     |
| I6        | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.35     |
| I7        | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.35     |
| I8        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I9        | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.30     |
| I10       | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.35     |
| I11       | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.40     |
| I12       | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I13       | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |

Tabla 8

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) versus Gerentes (G) para el Indicador de Público Interno*

| Indicador      | I1                        | I2                    | I3                                    | I4                                    | I5                          | I6                                  | I7  | I8                                       | I9   | I10   | I11   | I12                        | I13                         |
|----------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---|--|--|---|---|----------------------------|-----------------------------|
|                | Relaciones con sindicatos | Gestión participativa | Compromiso con el futuro de los niños | Compromiso con el desarrollo infantil | Valoración de la diversidad | Compromiso con la no discriminación | Compromiso con la promoción de la equidad de género | Relaciones con trabajadores tercerizados | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad | Conducta frente a despidos | Preparación para jubilación |
| Prom. Hoteles  | 0.20                      | 0.60                  | 0.70                                  | 0.24                                  | 0.67                        | 0.30                                | 0.51  | 0.00                                     | 0.35   | 0.31  | 0.28  | 0.20                       | 0.17                        |
| Prom. Gerentes | 0.25                      | 0.55                  | 0.30                                  | 0.30                                  | 0.40                        | 0.35                                | 0.35  | 0.25                                     | 0.30   | 0.35  | 0.40  | 0.25                       | 0.25                        |

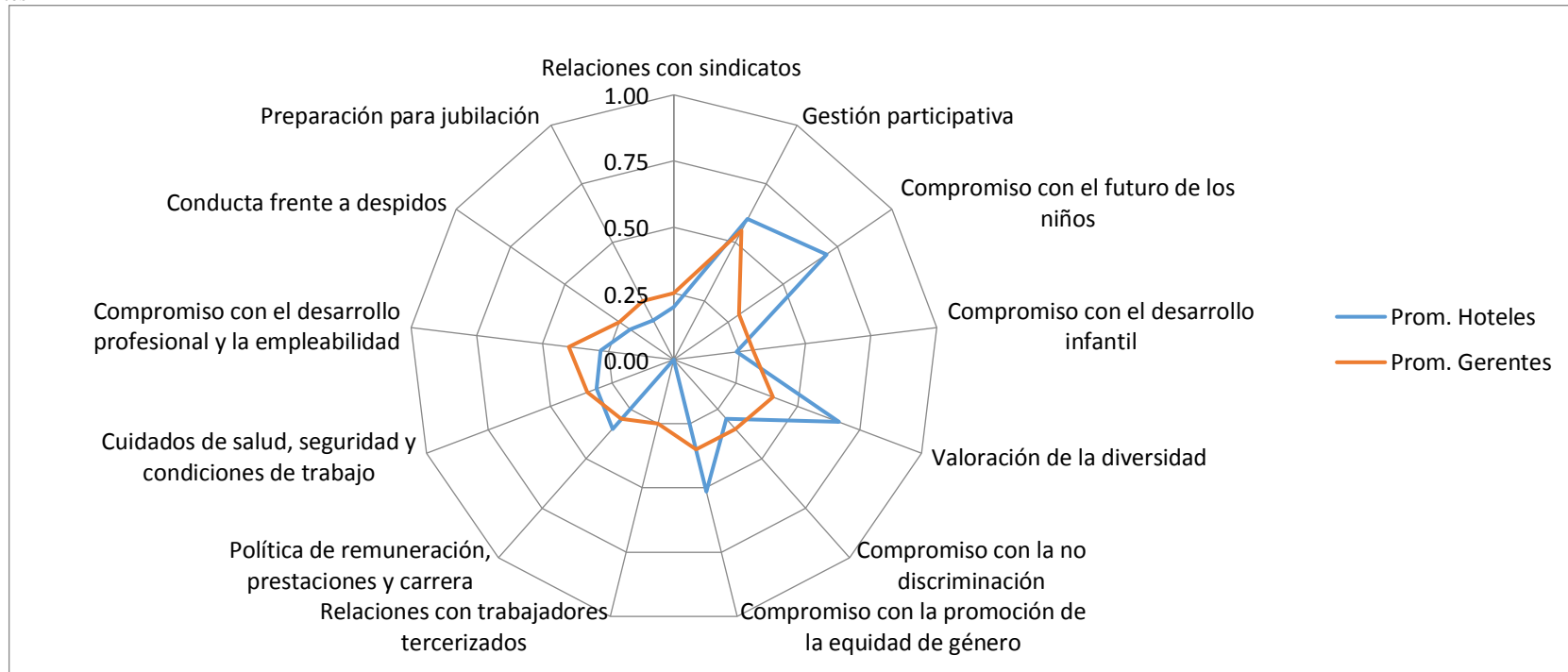


Figura 5. Público Interno

La Figura 5 muestra cuál es la situación de las cinco empresas del sector hotelero (promedio de respuestas binarias respondidas versus el promedio de las preguntas de profundidad) para los trece (13) indicadores de Público Interno, donde se puede evidenciar que el promedio de respuesta en los indicadores binarios es de 0.35 puntos (etapa intermedia), y el promedio de respuesta a las preguntas de profundidad es de 0.33 puntos (etapa intermedia); se observa un marcado pico para el indicador de Valoración de la diversidad, con un promedio de 0.53 puntos.

#### 4.2.3. Medio Ambiente

La Tabla 9 muestra el puntaje promedio de hoteles versus gerentes, es obtenido al promediar las respuestas de los hoteles por cada indicador (ver Tabla 10) y al promediar la respuesta de los gerentes referente al estadio de la pregunta de profundidad (ver Tabla 11) según la conversión de respuesta de profundidad dada (ver Apéndice C y Tabla C1).

La Figura 6 muestra cuál es la situación de las cinco empresas del sector hotelero (promedio de respuestas binarias respondidas versus el promedio de las preguntas de profundidad) para los cinco (05) indicadores de Medio Ambiente, donde se puede evidenciar que el promedio de respuesta en los indicadores binarios es de 0.33 puntos (etapa intermedia) y que el promedio de respuesta a las preguntas de profundidad es de 0.29 puntos (etapa intermedia); se observa un marcado pico para el indicador de Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, con un promedio de 0.50 puntos.

Tabla 9

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) versus Gerentes (G) para el Indicador de Medio Ambiente*

| Indicador      | I1<br>Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental | I2<br>Educación y concientización ambiental | I3<br>Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y el ciclo de vida del producto y servicios | I4<br>Sustentabilidad de la economía forestal | I5<br>Minimización de entradas y salidas de insumos |
|----------------|--|---|--|---|---|
| Prom. Hoteles  | 0.60   | 0.47  | 0.17   | 0.20  | 0.20  |
| Prom. Gerentes | 0.40   | 0.30  | 0.25   | 0.25  | 0.25  |

Tabla 10

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) para el Indicador de Medio Ambiente*

| Indicador | E1   | E2   | E3   | E4   | E5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.71 | 0.71 | 0.43 | 0.43 | 0.71 | 0.60     |
| I2        | 1.00 | 0.00 | 0.67 | 0.67 | 0.00 | 0.47     |
| I3        | 0.29 | 0.14 | 0.14 | 0.14 | 0.14 | 0.17     |
| I4        | 0.00 | 0.17 | 0.33 | 0.33 | 0.17 | 0.20     |
| I5        | 0.33 | 0.33 | 0.00 | 0.00 | 0.33 | 0.20     |

Tabla 11

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) para el Indicador de Medio Ambiente*

| Indicador | G1   | G2   | G3   | G4   | G5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.40     |
| I2        | 0.50 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.30     |
| I3        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I4        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I5        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |

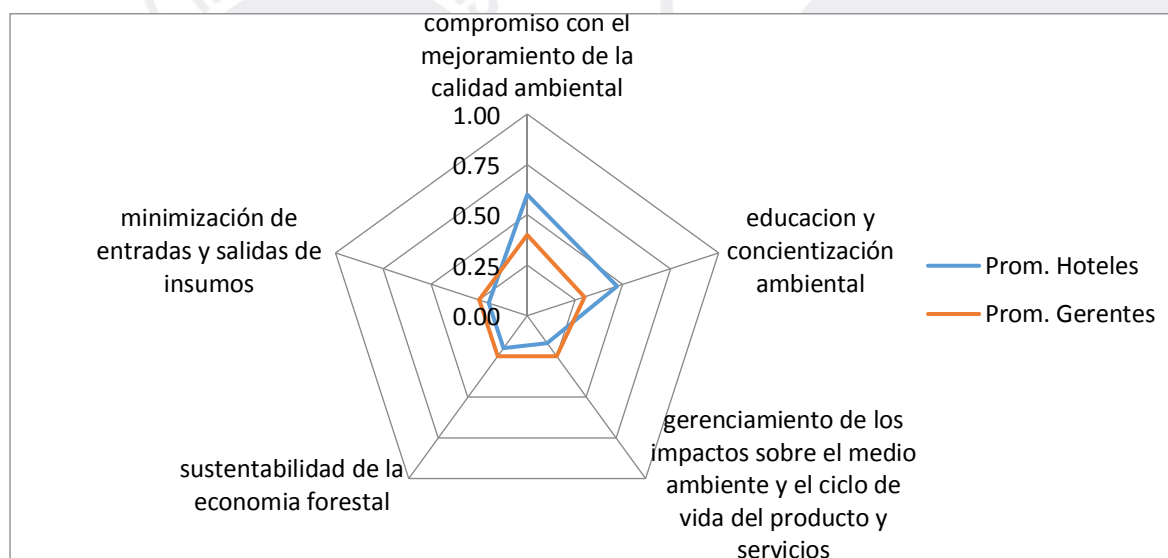


Figura 6. Medio ambiente.

**4.2.4. Proveedores**

La Tabla 12 muestra el puntaje promedio de hoteles versus gerentes, el cual es obtenido al promediar las respuestas de los hoteles por cada indicador (ver Tabla 13) y al promediar la respuesta de los gerentes referentes al estadio de la pregunta de profundidad (ver Tabla 14) según la conversión de respuesta de profundidad dada (ver Apéndice C y TablaC1).

Tabla 12

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) versus Gerentes (G) para el Indicador de Proveedores*

| Indicador      | I1<br>Criterios de selección y evaluación de proveedores | I2<br>Trabajo infantil en la cadena productiva | I3<br>Trabajo forzado en la cadena productiva | I4<br>Apoyo al desarrollo de proveedores |
|----------------|--|--|---|--|
| Prom. Hoteles  | 0.61   | 0.2  | 0   | 0.48                                     |
| Prom. Gerentes | 0.55   | 0.25   | 0.25  | 0.4                                      |

Tabla 13

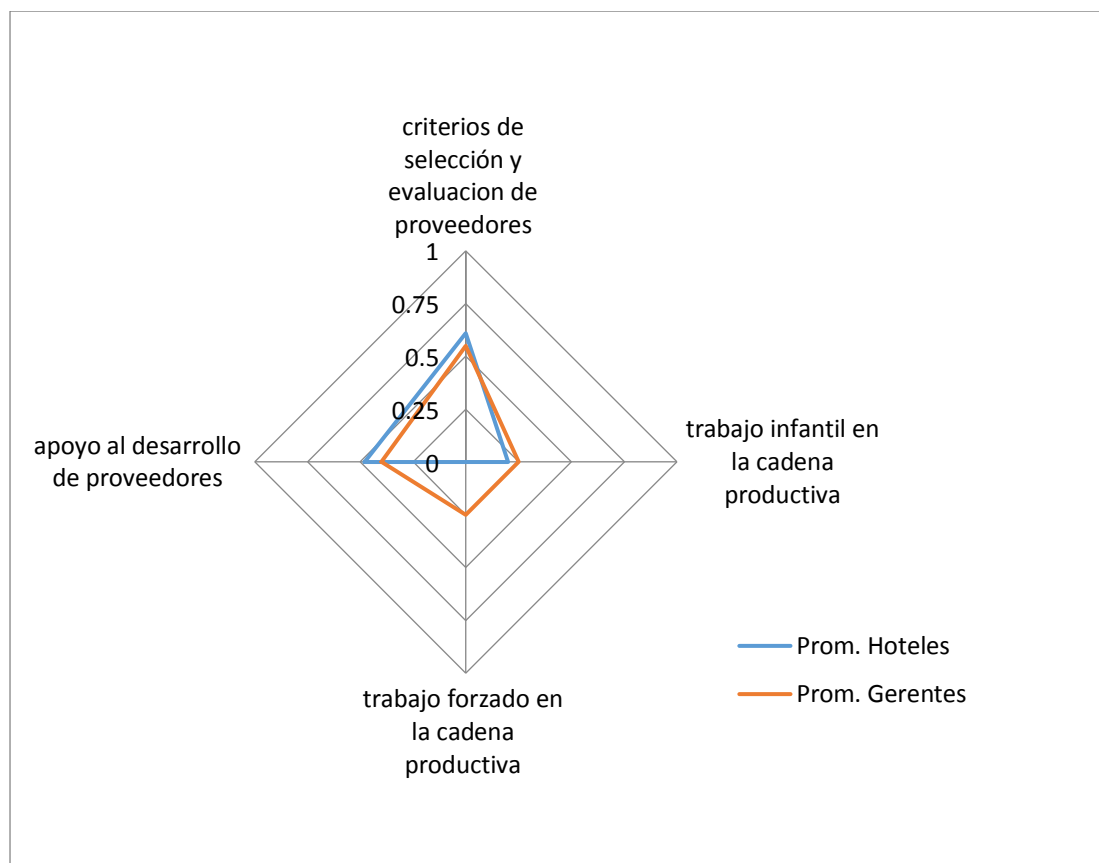
*Puntajes Promedio de Hoteles (E) para el Indicador de Proveedores*

| Indicador | E1   | E2   | E3   | E4   | E5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.75 | 0.58 | 0.58 | 0.58 | 0.58 | 0.61     |
| I2        | 0.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.50 | 0.20     |
| I3        | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00     |
| I4        | 0.63 | 0.50 | 0.38 | 0.38 | 0.50 | 0.48     |

Tabla 14

*Puntajes Promedio de Gerentes (G) para el Indicador de Proveedores*

| Indicador | G1   | G2   | G3   | G4   | G5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.75 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.55     |
| I2        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I3        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I4        | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.50 | 0.50 | 0.40     |



*Figura 7.* Proveedores.

La Figura 7 muestra cuál es la situación de las cinco empresas del sector hotelero (promedio de respuestas binarias respondidas versus el promedio de las preguntas de profundidad) para los cuatro (04) indicadores de Proveedores, donde se puede evidenciar que el promedio de respuesta en los indicadores binarios es de 0.32 puntos (etapa intermedia) y que el promedio de respuesta a las preguntas de profundidad es de 0.36 puntos (etapa intermedia); se observa un marcado pico para el indicador de Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores, con un promedio de 0.61 puntos.

#### **4.2.5. Consumidores y Clientes**

La Tabla 15 muestra el puntaje promedio de hoteles versus gerentes, el cual es obtenido al promediar las respuestas de los hoteles por cada indicador (ver Tabla 16) y al promediar la respuesta de los gerentes referentes al estadio de la pregunta de profundidad (ver Tabla 17 según la conversión de respuesta de profundidad dada (ver Apéndice C y Tabla C1).



Tabla 15

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) versus Gerentes (G) para el Indicador de Clientes y Consumidores*

|                | I1                       | I2                        | I3  |
|----------------|--------------------------|---------------------------|---|
| Indicador      | Política de Comunicación | Excelencia de la Atención | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios |
| Prom. Hoteles  | 0.62                     | 0.62                      | 0.30  |
| Prom. Gerentes | 0.40                     | 0.30                      | 0.25  |

Tabla 16

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) para el Indicador de Clientes y Consumidores*

| Indicador | E1   | E2   | E3   | E4   | E5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.70 | 0.70 | 0.50 | 0.50 | 0.70 | 0.62     |
| I2        | 0.75 | 0.75 | 0.42 | 0.42 | 0.75 | 0.62     |
| I3        | 0.25 | 0.50 | 0.13 | 0.13 | 0.50 | 0.30     |

Tabla 17

*Puntajes Promedio de Gerentes (G) para el Indicador de Clientes y Consumidores*

| Indicador | G1   | G2   | G3   | G4   | G5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.50 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.50 | 0.40     |
| I2        | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.30     |
| I3        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |

La Figura 6 muestra cuál es la situación total de las cinco empresas del sector hotelero (promedio de respuestas binarias respondidas versus el promedio de las preguntas de profundidad) para los cuatro (03) indicadores de Consumidores y Clientes, donde se puede evidenciar que el promedio de respuesta en los indicadores binarios es de 0.51 puntos (etapa avanzada) y que el promedio de respuesta a las preguntas de profundidad es de 0.32 puntos (etapa intermedia), teniendo un marcado pico para el indicador de Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno, con un promedio de 0.43 puntos.

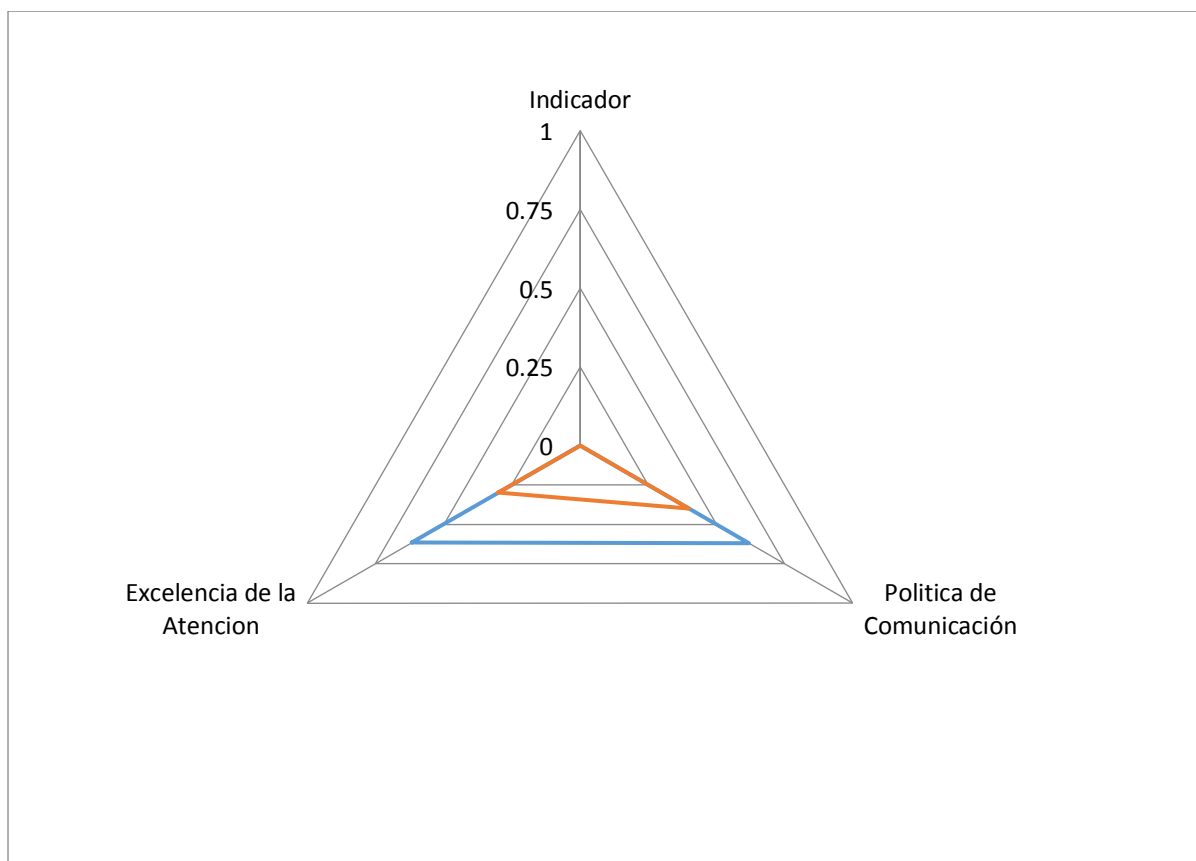


Figura 8. Cientes y consumidores.

#### 4.2.6. Comunidad

La Tabla 18 muestra el puntaje promedio de hoteles versus gerentes, el cual es obtenido al promediar las respuestas de los hoteles por cada indicador (ver Tabla 19) y al promediar la respuesta de los gerentes referentes al estadio de la pregunta de profundidad (ver Tabla 20) según la conversión de respuesta de profundidad dada (ver Apéndice C y Tabla C1).

Tabla 18

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) versus Gerentes (G) para el Indicador de Comunidad*

| Indicador      | I1<br>Gerenciamiento del<br>Impacto de la Empresa<br>en la Comunidad de<br>Entorno | I2<br>Relaciones con<br>Organizaciones<br>Locales | I3<br>Financiamiento de la<br>Acción Social | I4<br>Involucramiento con<br>la Acción Social |
|----------------|--|---|---|---|
| Prom. Gerentes | 0.57   | 0.30  | 0.03  | 0.15  |
| Prom. Hoteles  | 0.30   | 0.25  | 0.25  | 0.25  |

Tabla 19

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) para el Indicador de Comunidad*

| Indicador | E1   | E2   | E3   | E4   | E5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.50 | 0.75 | 0.42 | 0.42 | 0.75 | 0.57     |
| I2        | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.30     |
| I3        | 0.17 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.03     |
| I4        | 0.25 | 0.25 | 0.00 | 0.00 | 0.25 | 0.15     |

Tabla 20

*Puntajes Promedio de Gerentes (G) para el Indicador de Comunidad*

| Indicador | G1   | G2   | G3   | G4   | G5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.25 | 0.50 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.30     |
| I2        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I3        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I4        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |

La Figura 9 muestra cuál es la situación total de las cinco empresas del sector hotelero (promedio de respuestas binarias respondidas versus el promedio de las preguntas de profundidad) para los cuatro (04) indicadores de Comunidad. El promedio de respuesta en los indicadores binarios es de 0.26 puntos (etapa intermedia) y el promedio de respuesta a las preguntas de profundidad es de 0.26 puntos (etapa intermedia); se observa un marcado pico para el indicador de Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno, con un promedio de 0.43 puntos.

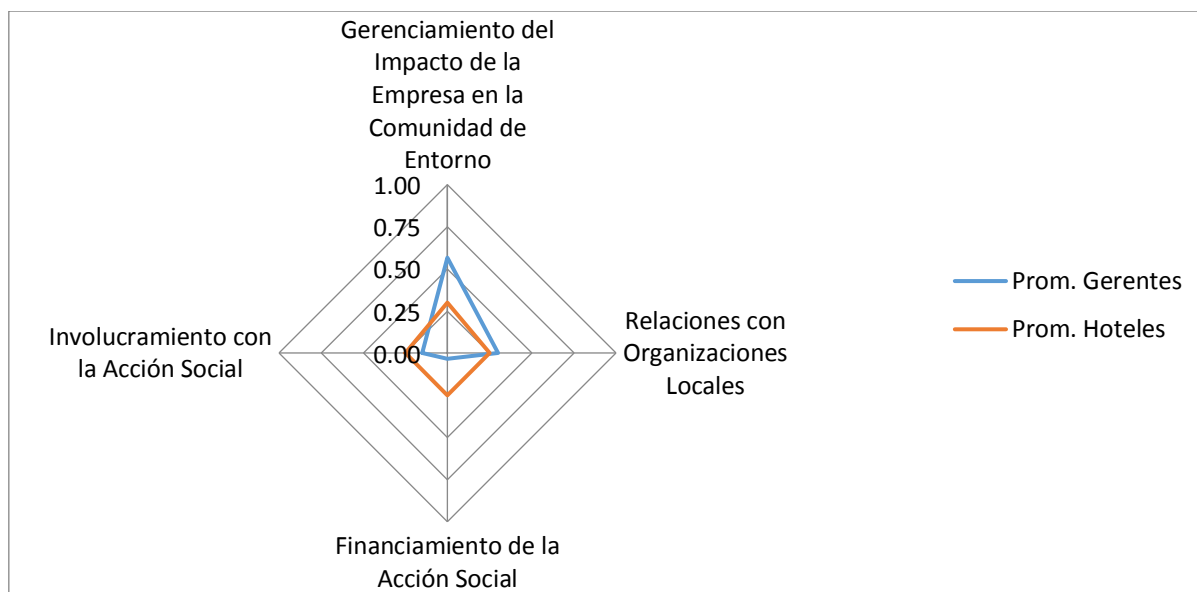


Figura 9. Comunidad.

#### 4.2.7. Gobierno y Sociedad

La Tabla 21 muestra el puntaje promedio de hoteles versus gerentes, que es obtenido al promediar las respuestas de los hoteles por cada indicador (ver Tabla 22) y al promediar la respuesta de los gerentes referentes al estadio de la pregunta de profundidad (ver Tabla 23) según la conversión de respuesta de profundidad (ver Apéndice C y Tabla C1).

Tabla 21

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) versus Gerentes (G) para el Indicador de Gobierno y Sociedad*

| Indicador      | I1                                     | I2   | I3                                   | I4                            | I5  |
|----------------|--|--|--------------------------------------|-------------------------------|---|
|                | Contribuciones para Campañas Políticas | Construcción de la Ciudadanía por las Empresas | Prácticas Anticorrupción y Anticoima | Liderazgo e Influencia Social | Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales |
| Prom. Hoteles  | 0.00                                   | 0.00   | 0.00                                 | 0.13                          | 0.27  |
| Prom. Gerentes | 0.25                                   | 0.25   | 0.25                                 | 0.25                          | 0.25  |

La Figura 10 muestra cuál es la situación total de las cinco empresas del sector hotelero (promedio de respuestas binarias respondidas versus el promedio de las preguntas de profundidad) para los cinco (05) indicadores. Se puede evidenciar que el promedio de respuesta en los indicadores binarios es de 0.08 puntos (etapa básica), mientras que el

promedio de respuesta a las preguntas de profundidad es de 0.25 puntos (etapa básica) ya que no existe un estadio cero (00) en las preguntas.

Tabla 22

*Puntajes Promedio de Hoteles (E) para el Indicador de Gobierno y Sociedad*

| Indicador | E1   | E2   | E3   | E4   | E5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00     |
| I2        | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00     |
| I3        | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00     |
| I4        | 0.00 | 0.33 | 0.00 | 0.00 | 0.33 | 0.13     |
| I5        | 0.67 | 0.33 | 0.00 | 0.00 | 0.33 | 0.27     |

Tabla 23

*Puntajes Promedio de Gerentes (G) para el Indicador de Gobierno y Sociedad*

| Indicador | G1   | G2   | G3   | G4   | G5   | Promedio |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| I1        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I2        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I3        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I4        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |
| I5        | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25     |

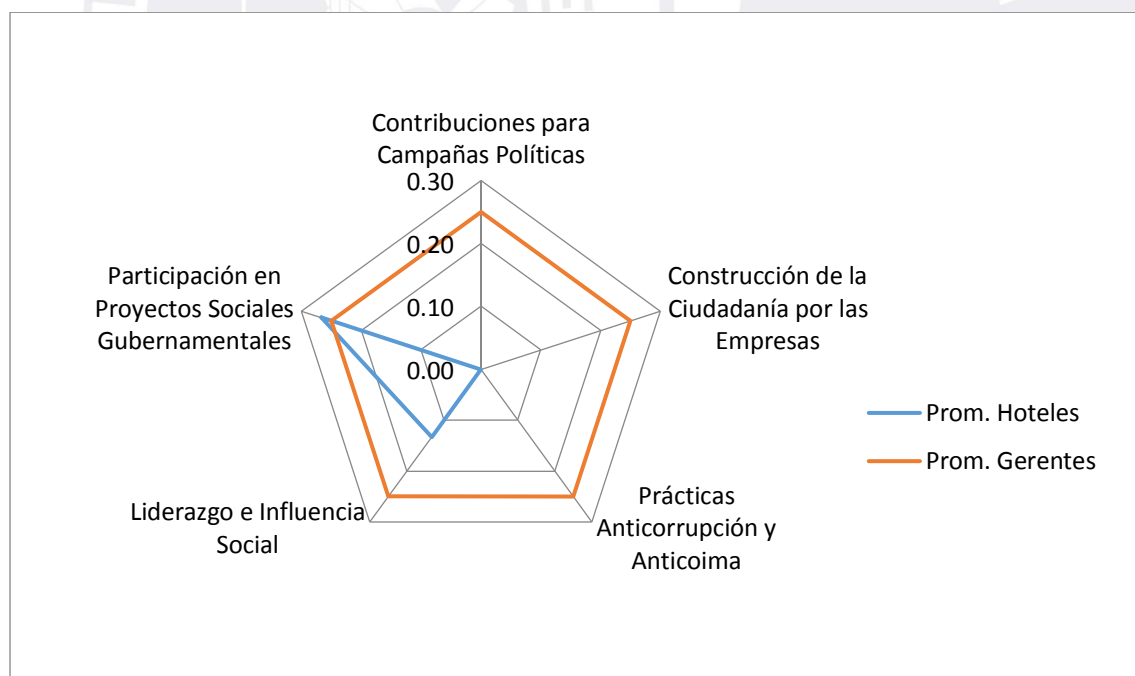


Figura 8. Gobierno y sociedad.

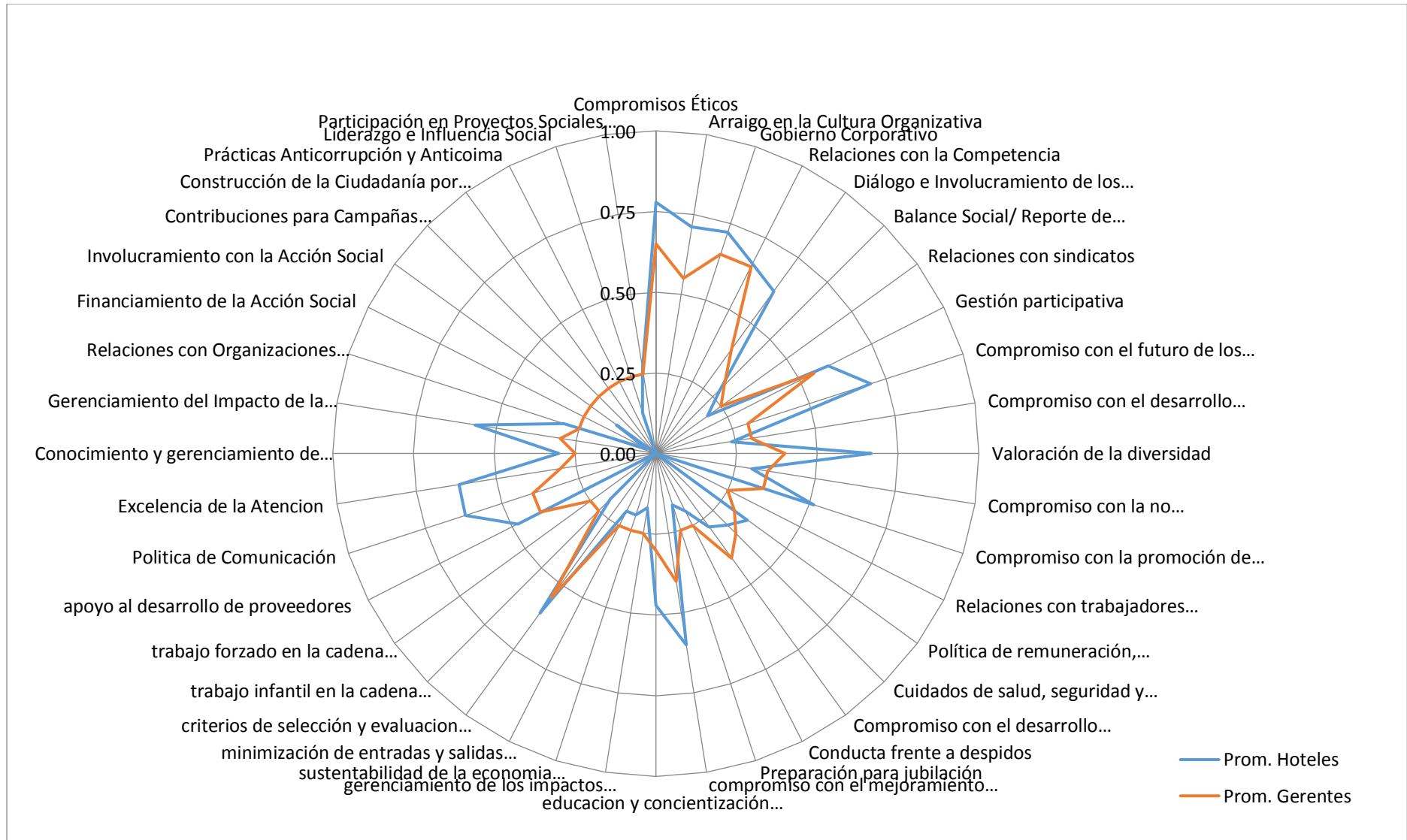


Figura 11. Gráfico total.

La Figura 11 muestra cuál es la situación total de las cinco empresas del sector hotelero (promedio de respuestas binarias respondidas versus el promedio de las preguntas de profundidad) para el total de los cuarenta (40) indicadores. Se observa que el promedio de respuesta en los indicadores binarios es de 0.36 puntos, mientras que el promedio de respuesta a las preguntas de profundidad es de 0.34 puntos. Se tiene como picos a los indicadores: (a) compromisos éticos, con 0.71 puntos promedio; (b) compromiso con el futuro de los niños, con 0.50 puntos promedio; (c) valoración de la diversidad, con 0.53 puntos promedio; (d) compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, con 0.50 puntos promedio; (e) criterios de selección y evaluación de proveedores, con 0.58 puntos promedio; (f) política de comunicación, con 0.51 puntos promedio; y (g) excelencia de la atención, con 0.46 puntos promedio.

### **4.3. Conclusiones**

En el presente capítulo, se ha detallado el perfil de los informantes que fueron sometidos al cuestionario Ethos Perú 2021 y que, según el modelo de entrevista presencial, lo respondieron fehacientemente.

Los resultados han sido obtenidos, analizados y representados en las figuras anteriores utilizando la representatividad o no de las variables (sí o no) cuantificadas y divididas del total de posibles respuestas. El efecto que se consigue es que se puede medir en forma global la muestra de hoteles que se ha tomado para el presente estudio. Con esta medición se puede afirmar representativamente el cumplimiento o no de los indicadores del cuestionario Ethos Perú 2021.

Al ser respuestas excluyentes (sí o no), se crea una fuerte relación entre las variables bajo estudio. Los resultados obtenidos y presentados en este capítulo demuestran el cumplimiento o no de los indicadores Ethos.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta lo siguiente: (a) las conclusiones del estudio, tomándose en consideración el problema de investigación planteado; (b) una discusión de cómo se comparan las conclusiones y hallazgos principales del estudio con sus similares citados en la literatura; (c) las recomendaciones; (d) contribuciones teóricas y prácticas; y (e) las propuestas y recomendaciones para futuras investigaciones.

### 5.1. Conclusiones

El estado de la gestión de la muestra de las cinco empresas del sector hotelero en Piura en el año 2015 se encuentra en una etapa intermedia al realizar acciones de RSE sin tener un conocimiento pleno de sus beneficios, esto de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los indicadores Ethos – Perú 2021 (resultados que bordean los 0.30 puntos obtenidos mediante el análisis realizado). Las empresas del sector hotelero tienen una postura escéptica sobre temas de RSE y, normalmente, se limitan a cumplir lo legalmente establecido. Pese a ello, existen factores que muestran avances en la práctica de RSE, de manera particular dentro de los propios establecimientos hoteleros.

Los valores obtenidos en cada uno de los siete temas de RSE muestran una preocupación por aspectos tangibles, y relacionados con el accionar corporativo y económico de las empresas (puntaje promedio de 0.41 en el indicador *consumidores* y 0.17 en el indicador *gobierno y sociedad*). Sin embargo, se observa un desinterés por aquellas políticas externas o internas que carecen de una relevancia directa y tangible con un beneficio económico, por lo que son dejadas de lado. Ahora bien, el sector hotelero en Piura se encuentra en una situación de quietud ante la recesión actual del país y en especial de la región.



### **5.1.1. Estado de la gestión en relación con valores, transparencia y gobierno corporativo**

Las cinco empresas del sector hotelero de la región Piura muestran indicadores de cumplimiento medianamente cercanos a uno (1), respecto a los indicadores de arraigo de la cultura, gobierno corporativo, relaciones con la competencia y diálogos con los grupos de interés; pero tienen una situación contraria al indicador balance social o reportes de sostenibilidad, cuyo cumplimiento es cercano a cero (0). Por otra parte, el indicador con mayor cumplimiento es el de compromiso ético, salvo en temas gestión de información privilegiada o de carácter privado, y en cuanto a la existencias de comité, consejo o responsables formales de cuestiones éticas. De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que el sector hotelero se encuentra en una etapa avanzada de cumplimiento en este aspecto (con una puntuación de 0.63 puntos).

El promedio de las respuestas de los representantes respecto a los indicadores de profundidad al encontrarse en una etapa avanzada (con una puntuación de 0.53 puntos) concuerda con el estadio de los indicadores binarios.

En este punto, Reficco y Ogliastri (2009) recordaron la importancia del buen gobierno corporativo y transparencia, al afirmar que son un imperativo para la alta dirección y para la junta general de accionistas, con el fin de evitar que actúen en su propio beneficio, a costa de la empresa. A la fecha, el sector hotelero, debido al incremento del turismo de negocios a la región Piura, es consciente de una mayor exposición frente a un consumidor socialmente responsable, pero no encuentra un retorno tangible de dicho accionar; así, la RSE se convierte en un aspecto secundario en su accionar debido a un ineficiente gestión de relaciones con los clientes (*Customer Relationship Management – CRM*), procedimiento que le permitiría establecer una relación con el consumidor a fin de suscitar respuestas inmediatas y palpables.

### 5.1.2. Estado de la gestión en relación con su público interno

Este grupo de indicadores incluye los referidos a la relación de la empresa con sus colaboradores y sus familias, considerando los diferentes aspectos de la vida laboral y los estándares establecidos para una óptima situación de empleo. Las cinco empresas del sector hotelero sólo cumplen con estándares mínimos legales para una óptima situación de empleo, bajo un nivel de cumplimiento cercano a cero (0) a excepción de los indicadores tales como la valoración de la diversidad, compromiso con la promoción de la equidad, compromiso con el futuro de los niños y gestión participativa. De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que el sector hotelero se encuentra en una etapa intermedia de cumplimiento en este tema (con una puntuación de 0.35 puntos).

El promedio de las respuestas de los representantes respecto a los indicadores de profundidad al encontrarse en una etapa intermedia (con una puntuación de 0.33 puntos) concuerda con el estadio de los indicadores binarios.

Vallaes (2005) indicó que la responsabilidad social es una estrategia de gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural. Se observa una etapa incipiente en la relación con los sindicatos y se evidencian dificultades de los líderes de los establecimientos, quienes permanecen como líderes analistas, tácticos y guerreros, y no logran un liderazgo integrador, estratégico y diplomático (Watkins, 2012), mediante el cual deban asumir una posición *intra* la organización, creando grupos cohesionados bajo negociaciones que permitan un crecimiento sistémico en esta. Por otra parte, los establecimientos hoteleros tienen una cultura organizacional burocrática, cumplen con los procedimientos legales mínimos, y no existen evaluaciones de desempeño; por el contrario, prima la subjetividad de los gerentes, los cuales actúan como simples organizadores, Así, los indicadores de conducta frente a despidos, política de remuneraciones, compromiso con el desarrollo profesional, cuidados de la salud y

condiciones de los trabajadores, preparación para la jubilación, relaciones con trabajadores tercerizados y compromiso con la no discriminación terminan siendo indicadores no utilizados por parte de las gerencias, y no existen valores, creencias y actitudes aprendidas que compartan con sus miembros.

### **5.1.3. Estado de la gestión en relación al medio ambiente**

Este grupo incluye los indicadores que evalúan el impacto de las actividades de una empresa y su cadena productiva en el medio ambiente. Evalúa la proactividad de la empresa para el manejo estratégico de sus desechos y la sensibilización/capacitación sobre la educación ambiental. Respecto a este indicador, las cinco empresas del sector hotelero mantienen un accionar limitante a las normas ambientales sin lograr un trabajo en conjunto entre trabajadores, comunidad y gerencia. Tienen un nivel de cumplimiento cercano a cero (0). Se verificó que ninguna de las empresas cuenta con una persona responsable del área de medio ambiente y tampoco poseen un programa de manejo de residuos sólidos. De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que el sector hotelero se encuentra en una etapa intermedia de cumplimiento en este tema (con una puntuación de 0.33 puntos).

El promedio de las respuestas de los representantes respecto a los indicadores de profundidad, al encontrarse en una etapa intermedia (con una puntuación de 0.39 puntos), concuerda con el estadio de los indicadores binarios.

De acuerdo con la clasificación de Vargas (2015), en cuanto a la reacción y manejo ambiental por parte de las organizaciones, el sector hotelero se encuentra en una acción reactiva, la cual solo responde ante alguna normatividad que le exige tomar medidas correctivas para solucionar problemas ambientales. Conforme a lo señalado en el estado anterior, la falta de una cultura organizacional con valores encuentra su asidero en un

accionar limitante a las normas, en este caso, ambientales, sin lograr un proyecto con trabajadores, comunidad y gerencia en conjunto.

#### **5.1.4. Estado de la gestión con enfoque de RSE en relación con proveedores**

Este grupo de indicadores considera los lineamientos elementales de la relación de la empresa con su cadena productiva, es decir, en cómo evaluar y seleccionar a sus proveedores, los valores inculcados en la cadena productiva y la transferencia de recursos para el desarrollo de los proveedores. Como resultado, se observa que las cinco empresas del sector hotelero se limitan a buscar “los mejores” proveedores sin coadyuvar a su desarrollo. Tienen un nivel de cumplimiento cercano a cero (0) para los indicadores del trabajo infantil y el trabajo forzado, por lo que deben ser puntos primordiales por desarrollar, que pueden ser supervisados y dirigidos de la mejor manera en beneficio de la sociedad.

En cuanto a los indicadores de selección y evaluación de proveedores, y apoyo al desarrollo de los proveedores, tiene un nivel de cumplimiento intermedio a uno (0.61 y 0.48, respectivamente), lo cual resulta razonable y lógico por el giro del negocio de sector. Las empresas del sector hotelero mantienen activas políticas de selección y evaluación de proveedores y, a la vez, mantienen normas conocidas que contemplan la legislación laboral vigente. De igual forma, contribuyen a una mejora del estándar gerencial de los proveedores, estimulando constantemente la formación de redes y cooperativas de proveedores, ayudándolas a adecuarse a nuevos estándares de suministros. De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que el sector hotelero se encuentra en una etapa intermedia de cumplimiento en este tema (con una puntuación de 0.32 puntos).

El promedio de las respuestas de los representantes respecto a los indicadores de profundidad, al encontrarse en una etapa intermedia (con una puntuación de 0.36 puntos), concuerda con el estadio de los indicadores binarios.

La gestión responsable de la cadena de proveedores debe llevar a integrar en ella la gestión en conjunto de temas sociales, económicos y ambientales; para ello, se pueden utilizar las relaciones y el poder de compra para incentivar y provocar un cambio positivo, y para mantener un acercamiento respetuoso y justo en las relaciones con los proveedores. Se refiere al poder relativo, al trato, al régimen y a otros aspectos que pueden llegar a tener los proveedores sobre las organizaciones y cómo estas ‘manejan’ estas situaciones para lograr relaciones ganar-ganar (Aguilera & Puerto, 2012). Cabe indicar que no es posible superar el déficit de trabajo decente sin avanzar, al mismo tiempo, en la superación de las inequidades de género en términos de derechos, oportunidades de empleo, protección social y diálogo social (OIT, 2006).

#### **5.1.5. Estado de la gestión con enfoque de RSE en relación con consumidores y clientes.**

Este grupo hace referencia a la dimensión social del consumo e incluye los indicadores de las prácticas responsables en relación con el marketing mix (producto, precio, promoción y plaza) y los indicadores que evalúan la relación con el cliente directo, intermediarios o el consumidor final. En cuanto a la dimensión social del consumo, las cinco empresas del sector hotelero carecen de una estrategia de gerenciamiento de la información obtenida como parte de su política de atención al cliente. Se encuentran en un nivel de cumplimiento medianamente cercano a uno (1); es decir, sí reconocen los beneficios de una política de comunicación comercial y de excelencia en la atención al cliente, de manera inicial, existe un conocimiento del impacto de su conducta con sus clientes, cuya mejora y desarrollo siempre se debe buscar. Ello se condice con el hecho de que ningún hotel tiene algún premio o distinción por la calidad de servicio al consumidor.

En el indicador ‘conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios’ si hay mucho por conocer y desarrollar. Las respuestas obtenidas por

parte de los responsables de los hoteles consideraban que por el giro del negocio ‘servicios’ no consideraban su aplicación o simplemente no se había tratado el asunto anteriormente. Se ha considerado dentro del grupo que realizar una gestión directa enfocada en la salud y seguridad del consumidor será siempre primordial para un desarrollo sostenible en beneficio de la sociedad, más aun por la importancia y el poder que actualmente tiene el consumidor. De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que el sector hotelero se encuentra en una etapa avanzada de cumplimiento en este tema (con una puntuación de 0.51 puntos).

El promedio de las respuestas de los representantes respecto a los indicadores de profundidad, al encontrarse en una etapa intermedia (con una puntuación de 0.32 puntos), no concuerda con el estadio de los indicadores binarios.

Si bien se reconocen los beneficios de la gestión con enfoque de RSE, esta aún no se llega a considerar estratégica para el negocio, pero se valora la importancia que tienen los clientes consumidores en el negocio y lo beneficioso que es mantener un servicio de calidad siempre en crecimiento y desarrollo. La capacidad de elección del consumidor le da un poder en crecimiento sobre las empresas que puede impulsar el comportamiento responsable y modificar ciertos patrones de consumo y servicio. Ante una determinada gestión empresarial, el consumidor de forma individual o colectiva puede premiar o castigar a las empresas mediante una discriminación positiva o negativa por un comportamiento responsable y por una acción que va en contra de la sociedad respectivamente.

En el 2014, Mercadé et al. comentaron que, si bien la influencia de la RSE sobre las tres dimensiones de la actitud es directa y positiva, se observa que esta tiene más fuerza en el componente cognitivo, y en menor medida en el afectivo y conductual. No obstante, la influencia positiva de las políticas de RSE sobre el comportamiento de compra del consumidor queda reflejada tanto en la relación directa de la RSE con el componente

conductual como en la interrelación de los tres componentes, lo cual refuerza la influencia de la responsabilidad social empresarial percibida en el comportamiento de compra a través del componente cognitivo.

#### **5.1.6. Estado de la gestión con enfoque de RSE en relación con la comunidad.**

En estos indicadores, se consideran el impacto de las actividades de la empresa en su comunidad y el grado de integración de la primera en el desarrollo de la segunda. El impacto del sector hotelero en la comunidad se encuentra circunscrito a la obtención de una fuerza laboral activa con personal de la comunidad, con un apoyo mínimo en proyectos de inversión social. Las cinco empresas del sector hotelero dirigen su atención únicamente a mejorar su imagen frente a la comunidad sin un plan estratégico. Su estado de gestión tiene un nivel de cumplimiento medianamente cercano a cero (0), reactivo según las exigencias de la sociedad y comunidad, con un pobre apoyo a la comunidad local y muy poco interés en acciones sociales. De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que el sector hotelero se encuentra en una etapa intermedia de cumplimiento en este tema (con una puntuación de 0.26 puntos).

El promedio de las respuestas de los representantes respecto a los indicadores de profundidad, al encontrarse en una etapa intermedia (con una puntuación de 0.26 puntos), concuerda con el estadio de los indicadores binarios.

El tema de la comunidad dentro de la RSE es uno de los más importantes y exigentes actualmente para las empresas. Las relaciones con la comunidad local y la acción social efectiva son claves que ninguna empresa debe dejar pasar. Con el tiempo, las organizaciones han pasado a ser miembros activos de la sociedad, por lo que deben estar alertas tanto a las demandas mismas de la comunidad como a su desarrollo y crecimiento. Si bien los hoteles de la zona se encuentran ubicados dentro de la ciudad, su preocupación social debe enfocarse en los gobiernos locales o regionales, teniendo el reto de encontrar maneras de convertir el



crecimiento del sector hotelero en desarrollo y prosperidad de la comunidad misma. Es en este punto donde se debe resaltar el concepto de valor compartido. Las empresas deben identificar el conjunto particular de problemas sociales que pueden resolver por estar mejor preparadas para ello, y del que pueden obtener el mayor beneficio competitivo. En este escenario, abordar temas sociales creando valor compartido conducirá a soluciones autosostenibles que no dependan de subsidios privados o gubernamentales (Porter & Kramer, 2006).

En la región Piura, la actividad turística muestra suficiente potencial para ser un canal de alta contribución al crecimiento y desarrollo económico. La tarea caerá en el buen gobierno corporativo de los hoteles para buscar liderar las relaciones con la comunidad y con organizaciones locales a fin de ser partícipe efectiva de su crecimiento y desarrollo.

#### **5.1.7. Estado de la gestión en relación al gobierno y sociedad.**

Las cinco empresas del sector hotelero en la región Piura obtuvieron puntajes bastante cercanos a cero (0) en las respuestas del cuestionario Ethos Perú 2021 y en las preguntas de profundidad para observar su estadio actual, básicamente para los indicadores de: (a) contribuciones para campañas políticas, (b) construcción de la ciudadanía por las empresas, y (c) prácticas anticorrupción y anticoima; en estos casos, el 100% de respuestas fueron negativas. Por otro lado, solo dos hoteles tienen pequeños programas de participación en proyectos sociales gubernamentales; solo un gerente se identifica como participante líder social y cuenta con influencia sobre la sociedad.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que las cinco empresas del sector hotelero se encuentra en una etapa básica de cumplimiento en este tema (con una puntuación de 0.08 puntos), ya que no tienen relación con sus *stakeholders* directos enfocándose sólo en su rentabilidad. El promedio de las respuestas de los representantes respecto a los indicadores de profundidad, al encontrarse en una etapa



básica (con una puntuación de 0.25 puntos), corresponde al estadio de los indicadores binarios.

Chopra y Meindl (2008) señalaron que, en la administración de la cadena de suministro, deben tomarse decisiones relacionadas con el flujo de información, productos y fondos, que permitan incrementar la rentabilidad de las empresas. Se puede evidenciar que las empresas dentro de este estudio pertenecen a una clase proveedora de servicios a terceros, sin ánimo de cumplir sus obligaciones con el Estado y el entorno social del que son parte. Por consiguiente, se concluye que las empresas analizadas en esta investigación se concentran y aúnan esfuerzos para mejorar su rentabilidad, y no las relaciones con sus *stakeholders* directos.

## 5.2. Recomendaciones

### 5.2.1. Recomendaciones prácticas

- Se recomienda implementar un puesto y/o área de Responsabilidad Social dentro del organigrama de la empresa, que tenga como objetivo primario el sustento de los gastos y *forecast* que se invertiría en materia de RSE, todo esto con el fin de sentar las bases para iniciar de forma escalonada una gestión con enfoque de RSE y poder medir la misma en el tiempo.
- Se recomienda antes de la realización del cuestionario ETHOS Perú 2021, por parte de los gerentes o representantes legales de la empresa personal responsable, una capacitación y/o inducción con las nociones básicas de RSE, terminología por usar y el objeto de la herramienta.
- Se recomienda crear un plan participativo en conjunto con los principales *stakeholders* del medio a fin de iniciar la creación una reputación empresarial en materia de RSE sobre Gobierno y Sociedad, indicador con la puntuación más baja en la presente investigación, con el fin de aumentar el indicador en ETHOS Perú 2021 y,

de esta manera, no solo concientizar a la empresa, sino también a sus proveedores, clientes y grupos de interés dentro de su cadena de valor para que inicien una cultura de gestión con enfoque en RSE.

### **5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones**

- Se recomienda utilizar un mayor número de empresas (hoteles) del sector para hacer crecer la muestra y, por lo tanto, generalizar las respuestas brindadas por los representantes y/o gerentes de las mismas, con el fin de aumentar la validez de la investigación y contar con un panorama global del sector.
- Se recomienda, para futuras investigaciones, tomar varias muestras de distintos escalones en el organigrama, pues la información se encuentra en todos los colaboradores de la empresa. En la investigación realizada solo se aplicó el cuestionario al gerente o representante de la empresa.
- Se recomienda tomar esta investigación como punto de partida y, a partir de ella, realizar anualmente una medición del corte de información nueva y del cumplimiento de los planes de acción propuestos después de evidenciar las falencias en los diversos indicadores del Cuestionario ETHOS Perú 2021 señalados por las respuestas del estudio en mención. Con este seguimiento se podrá realizar la trazabilidad y el avance que cada empresa tendrá en el tiempo.
- Se recomienda la utilización de un nuevo modelo de valoración respecto a las preguntas de profundidad ya que no existe el estadio cero (0) dentro de los cuatro (4) niveles posibles de respuesta. Existe la posibilidad de que una de las empresas del estudio no tenga conocimiento ni información sobre la RSE, por lo que debería colocarse un estadio cero (0).
- Se recomienda hacer llegar las conclusiones de la presente investigación a un *focus group* a los gerentes encuestados, a bien de recibir una retroalimentación y con ello

compartir los resultados de la investigación dada.

### 5.2.3. Contribuciones

- La presente investigación brinda un punto de origen para medir y evidenciar el avance en materia de RSE de las empresas del sector hotelero en la región Piura.
- La presente investigación no solo determina el sello de la empresa, sino el conocimiento informado de los gerentes y representantes, así como su proactividad y predisposición a conocer más sobre Responsabilidad Social Empresarial, su posterior implementación dentro de sus empresas, y la provisión y aumento de fondos para mejora de las mismas.
- La presente investigación sienta las bases para la sociedad y para los futuros investigadores sobre uno de los principales sectores contribuyentes del PBI de la región Piura, el sector hotelero, y sobre su estilo de gerenciamiento con enfoque RSE para crear conciencia en el empresario y determinar que una empresa del siglo XXI debe tener entre sus pilares un enfoque en RSE, ya que el nuevo consumidor preferirá una empresa que sea socialmente responsable.

## Referencias

- Abadía, J. M. M., & Álvarez, J. L. L. (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (68), 31-36.
- AccountAbility. (2008 ). *AA1000. Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad*. Recuperado de [http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS% 202008.pdf](http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf)
- Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-26. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5038298.pdf>
- Antúnez, A., & Bruzón, C. (2012). Los conflictos ambientales en Cuba: Solución dentro del derecho interno. Su tratamiento teórico doctrinal en otros sistemas de derecho comparado. *Revista Luna Azul*, (35).
- Ball, S. (1993). La gestión como tecnología moral: un análisis ludista. En Ball, S. (comp.), *Foucault y la educación* (pp. 155-168).
- Belda, E. (2014). *La responsabilidad social corporativa en el sector turístico español*. Análisis y Propuesta de Desarrollo (Tesis de licenciatura). Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45701/TFC%20-%20Belda%20Calatayud,%20Elena.pdf?sequence=1>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Canessa, G., & Cuba, C. M. (2006). *Indicadores de RSE Perú 2021. Una nueva vision*. Lima, Perú: Perú 2021.
- Carroll, A. B. (1979). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, (34), 39-48.
- Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi). (s.f.)

- Coronel, J. (2003). Organización y gestión educativa. *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, (6), 9-13.
- Chumaceiro, A., Hernández de Velazco, J., Yori, L., & Ziritt, G. (2013, mayo-junio). Responsabilidad social empresarial y políticas públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 309-321.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas*. México D. F., México: Pearson.
- Danhke, G. L. (1989). *Investigación y comunicación. La comunicación humana: Ciencia social*. México D. F., México: McGraw-Hill.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities? *California Management Review*, (2), 70-76.
- Decreto Supremo N° 0001-2015. Ley General de Turismo del Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015).
- Dueñas, S., Perdomo-Ortiz, J. & Villa, L. (2014). El concepto de consumo socialmente responsable y su medición: una revisión de la literatura. *Estudios Gerenciales*, (132), 287-300.
- Ethos-Perú 2021. (2010). *Indicadores Ethos-Perú 2021 de responsabilidad social empresarial*. Lima, Perú: Perú 2021.
- Evans, G., & Peacock, M. (1999). *A Comparative Study of ICT and Tourism and Hospitality SMEs in Europe*. Recuperado de [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-7091-6373-3\\_24#page-1](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-7091-6373-3_24#page-1)
- Fernández, M., & Cuadrado, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, (28), 47-57.
- Fernández, R., & Martínez, A. (2008). Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, (2), 116-125.

- Fontalvo, T., & Bolívar, M. (2010). El sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial como una estrategia para la prevención de la contaminación y de los riesgos profesionales. *Escenarios*, 8(2), 13-20.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Friedman, M. (1970, September 13). Social responsibility business. *New York Times Magazine*, (239), 32-33.
- Friedman, M. (1995). La responsabilidad social en los negocios es aumentar sus utilidades. *Oficio y arte de la gerencia*, (2), 195-203.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, (53).
- Gonzales, J., Gento, A., & Olivella, J. (2013). Modelo de indicadores de responsabilidad social empresarial para el sector de la logística y el transporte. *Técnica Industrial*, (303), 22-32.
- González, G. (2009). *¿Qué tan ética es la responsabilidad social empresarial y qué tan libre soy para ser responsable?* Santa Fe de Bogotá, Colombia: Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.
- Guédez, X. (2012). Los grupos de interés: De lo transaccional a lo relacional y a lo consustancial. *Boletín del CIES de la Universidad de Barcelona*. Recuperado de: [http://www.mes-d.net/grupcies/boletin/ArticuloII\\_Edic\\_72.pdf](http://www.mes-d.net/grupcies/boletin/ArticuloII_Edic_72.pdf)
- Hensdill, C. (1998). Hotels Technology Survey. *Hotels*, 51-76.
- Hernández, C., & Bonomie, M. (2010). Responsabilidad social empresarial: Estrategia de competitividad en el marco de la globalización. *Formación Gerencial*, (1), 144-168.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4<sup>a</sup> edición). México, D. F., México: McGraw-Hill.

- Huberman, M., & Miles, M. (1994). *Manejo de datos y métodos de análisis*. Dezin NK, Lincoln YS. *Handbook of Qualitative Research*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Hurtado, B, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas, Venezuela: SYPAL.
- ISO 26000. *Social responsibility*. International Organization for Standardization (2010).
- Johnson, H. L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Wadsworth, OH: Wadsworth Pub. Co.
- Kanter, R. (2001). La gestión en un mundo totalmente conectado. *Harvard Deusto Bussiness Review*, (100), 118-131.
- Lee, S. & Park, Y. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*, (28), 105-112.
- León de Álvarez, M. de F. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión Gerencial. Revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE)*, 7(1), 83-95.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 123-146.
- Martos, M. (2011). La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera. *Anuario de Turismo y Sociedad*, (12), 169-184.
- Méndez, T. (2005). Ética y responsabilidad social corporativa. *Ética y Economía*, (823), 141-150.
- Mestres, J. (1999). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Mercadé, P., Molinillo, S., & Fernández, S. (2014). Influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en la actitud del consumidor: Análisis comparado



- de Mercadona, Carrefour y Eroski. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 73-88.
- Muriel, R. (2006). Gestión Ambiental. *Ideas Sostenibles*, (13), 1-8.
- Navarro, F. (2008). Consecuencias prácticas de la responsabilidad social. En Navarro, F. *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Nieto, M., & Fernández, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, (1), 28-39.
- Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2006). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*. Lima, Perú: Laís Abramo.
- Ortel, S., & Salgado, S. M. (2014, junio). La importancia de las políticas socialmente responsables de las empresas turísticas españolas. *TURyDES, Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 7(16). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/16/politicas-turisticas-espanolas.html>
- Quesada, C. (2010). *Elementos de Turismo. Teoría, Clasificación y Actividad*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Observatorio Turístico del Perú. (2016, 22 de octubre) *Información económica nacional*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/informacion-economica-nacional>
- Pareja, L. (2014). *¿La responsabilidad social y sus enfoques? Minería y Responsabilidad Social*. Recuperado de <https://perumineria.wordpress.com/tag/rse/>
- Parsons, T. (1961). An Outline of the Social System. En Parsons, T., Shils, E. A., Naegle, K. D., & Pitts, J. R. (eds.), *Theories of Society* (pp. 421-440). New York, NY: Free Press of Glencoe.



- Peacock, M. (2000). *The Failure of the New Discipline: Information Technology, Business Process and the Control of Tourism Operatives*. Vienna, Austria: Springer-Verlag.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, December). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, January-February). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. Recuperado de [https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N\\_Lovegrove\\_Study\\_Group/Session\\_1/Michael\\_Porter\\_Creating\\_Shared\\_Value.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf)
- Prentice, W. C. H. (2004, enero). Comprendiendo el liderazgo. *Harvard Business Review América Latina*, 82(1), 104-110.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, (25), 33-51.
- Reficco, E., & Ogliastri, E. (2009). Empresa y sociedad en América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, (43), 1-25.
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su defición. *Revista Univeridad Eafit*, (111), 43-59.
- Robinson, J., & Sokoloff, K. (2003). Historical Roots of Latin American Inequality. En *The World Bank 2003 LAC Flagship Report*, chap. 5. Washington, DC: World Bank.
- Ruiz, M. (2010). *La implantación de la responsabilidad social en la pyme. Procesos y buenas prácticas*. Curso de Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial.
- Serrano, Y. F., Niño, O. G., Gómez, A. G., & Ramírez, O. A. (2014). Evolución de la responsabilidad social empresarial y la experiencia en el sector financiero. *Revista Temas*, (8), 35-53.

- Social Accountability International (SAI). (2014, junio). *SA8000. Norma internacional de responsabilidad social*. Recuperado de <http://www.cavala.es/pdf/NORMA-SA8000.pdf>
- Somavía, J. (1999). *Trabajo decente y protección para todos: Prioridad de las Américas*. Lima, Perú: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Steiner, G.A. (1971). *Business and Society*. New York, NY: Random House.
- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: Indicadores y normas. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, (9), 1-23.
- Tarquía, R. (2007). El nuevo paradigma del interés social en el marco de la responsabilidad social de la empresa. *Vox Juris*, (14), 37-48.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133.
- Unión Europea. (2001). *Libro verde*. Recuperado de [http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro\\_verde\\_sobre\\_RSE.pdf](http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro_verde_sobre_RSE.pdf)
- Vallaes, F. (2005). *Responsabilidad social universitaria: De la teoría a la práctica*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vargas, E. (2015). *Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el sector hotelero*. Tlapan, México: Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).
- Vergara, R. (2008). *La transparencia como problema*. Recuperado de <http://rendiciondecuentas.org.mx/la-transparencia-como-problema-por-vergara-rodolfo/>
- Watkins, M. (2012). How Managers Became Leaders. *Harvard Business Review*, 64-72.
- Wolff, F., & Barth, R. (2005). *Corporate Social Responsibility: Integrating a Business and*

Societal Governance Perspective. The RARE project's approach. *Analysing Corporate Social Responsibility in Europe*, 2-51.

World Tourism Organization (UNTWO). (2007). *Entender el turismo. Glosario básico*.

Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos. *Economía industrial*, 81-88.



## Apéndice A. Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Estado de la gestión con enfoque de RSE en el sector hotelero de región Piura en el año 2015”, el cual está siendo conducido por Raúl Fernández, Miguel Franco, Silvia Salazar y Raúl Rubio bajo la supervisión de su asesora, la Dra. Kelly Rojas. Entendiendo que esta participación es enteramente voluntaria, puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio; y los resultados de dicha participación que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es conocer el estado de la gestión con enfoque de RSE en el sector hotelero de la región Piura en el año 2015. No se provee tener ningún estrés o situación incómoda. No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener que responder cuestionarios de 40 indicadores que contiene un total 416 preguntas, entendiendo que puedo negar a contestar dichas preguntas y por ende discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Este cuestionario se puede realizar de forma presencial, por correo o en línea, según la mejor conveniencia y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

\_\_\_\_\_  
Nombre del Investigador

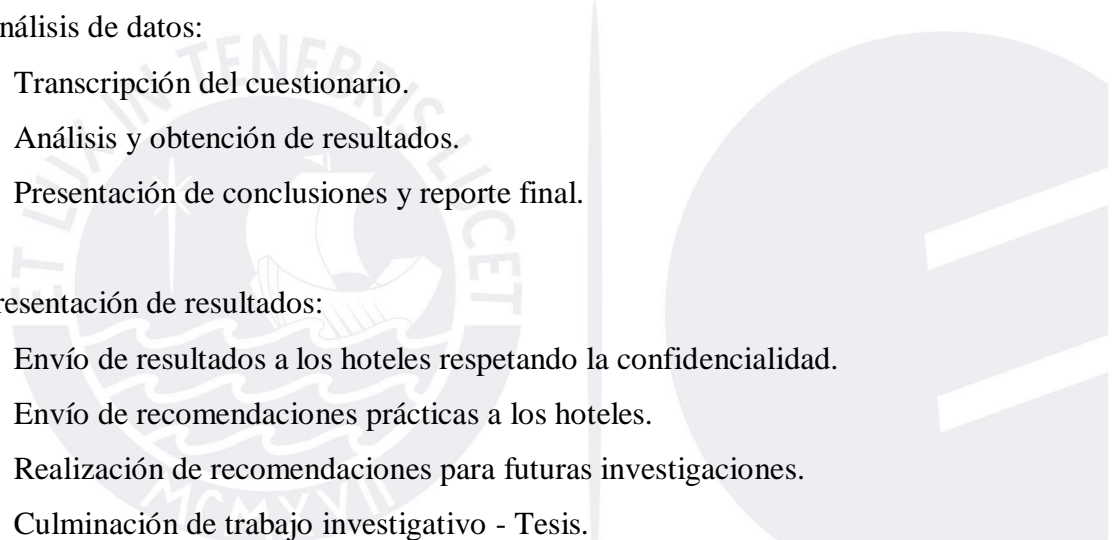
\_\_\_\_\_  
Nombre del Participante

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador/ Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador.

## Apéndice B. Protocolo del Caso

1. Investigación:
    - a. Elaboración del marco teórico, conceptual y referencias.
    - b. Elección del desarrollo metodológico.
    - c. Elección del instrumento de recolección de datos.
    - d. Planificación de la investigación, determinación de objetivos y problemática a estudiar.
    - e. Definición de la población y muestra.
  
  2. Recolección de datos:
    - a. Carta de presentación.
    - b. Carta de consentimiento informado.
    - c. Envío del cuestionario Ethos-Perú 2021.
  
  3. Análisis de datos:
    - a. Transcripción del cuestionario.
    - b. Análisis y obtención de resultados.
    - c. Presentación de conclusiones y reporte final.
  
  4. Presentación de resultados:
    - a. Envío de resultados a los hoteles respetando la confidencialidad.
    - b. Envío de recomendaciones prácticas a los hoteles.
    - c. Realización de recomendaciones para futuras investigaciones.
    - d. Culminación de trabajo investigativo - Tesis.
- 

## Apéndice C. Conversión Preguntas de Profundidad

Tabla C1

### *Conversión de las Respuestas de Profundidad*

|                  |   |      |
|------------------|---|------|
| Etapa básica     | 1 | 0.25 |
| Etapa intermedia | 2 | 0.50 |
| Etapa avanzada   | 3 | 0.75 |
| Etapa proactiva  | 4 | 1.00 |

Tabla C2

### *Conversión de las Respuestas Binarias*

|                    |     |   |
|--------------------|-----|---|
| Respuesta Positiva | Sí  | 1 |
| Respuesta Negativa | No  | 0 |
| N/A no aplica      | N/A | - |

Tabla C3

### *Ecuación de Conversión de las Respuestas Binarias*

$$x = \frac{(\text{número de respuestas positivas} \times 1) + (\text{número de respuestas negativas} \times 0)}{\text{número de respuestas contestadas}}$$

Figura C1. Ecuación de Conversión de las Respuestas Binarias

## Apéndice D. Tablas de Recolección de Datos

Tabla D1

### Valores, Transparencia y Gobierno

| Subgrupo                       | Indicador          | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--------------------------------|--------------------|---|----|----|----|----|----|
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Expone o difunde sus compromisos éticos por medio de material institucional, por Internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés internos (colaboradores, accionistas).  | Sí | Sí | Sí | Sí | No |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Expone o difunde sus compromisos éticos por medio de material institucional, por Internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés externos (comunidad, proveedores, clientes, gobiernos, entre otros).  | Sí | No | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Orienta la relación con el personal.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Orienta la relación con los proveedores.  | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Orienta la relación con los consumidores y clientes.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Orienta la relación con la comunidad.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Orienta la relación con el Gobierno.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Orienta el compromiso con el medio ambiente.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Orienta la relación con los accionistas.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Es explícito en cuanto al compromiso ético en la gestión de información privilegiada o de carácter privado, obtenida durante los procesos de la empresa en su interacción con sus diversos grupos de interés (clientes, colaboradores, proveedores etc.). | No | No | No | No | No |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Es explícito respecto al compromiso de transparencia y veracidad de las informaciones prestadas a todos los grupos de interés.  | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Es explícito con respecto al cumplimiento de las leyes y pago de tributos.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

| Subgrupo                       | Indicador                          | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--------------------------------|------------------------------------|--|----|----|----|----|----|
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos                 | Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de ventajas comerciales.  | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos                 | Es explícito en promover y defender la competencia leal.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos                 | Es explícito con respecto al conflicto de intereses.   | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos                 | Es explícito con respecto a las contribuciones políticas.  | Sí | No | No | Sí | No |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos                 | Contiene un procedimiento claro y formal de sanción para faltas al código de conducta y/o ética.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos                 | Posee comité, consejo o responsable (s) formal(es) por cuestiones éticas.  | No | No | No | No | No |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos                 | Además de cumplir todas las leyes vigentes para su ejercicio y estar al día con todos los tributos, tiene procedimientos para que todos sus empleados conozcan las leyes a las que están vinculados al ejercer actividades en nombre de la organización o en su beneficio propio para que puedan cumplirlas integralmente. | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Arraigo en la Cultura Organizativa | Posee una visión.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Arraigo en la Cultura Organizativa | Posee una misión.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Arraigo en la Cultura Organizativa | La RSE está explícita en la misión y visión de la empresa y considerada en sus principios.   | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Autorregulación de la conducta | Arraigo en la Cultura Organizativa | Promueve la misión y visión a todos los niveles de la empresa.   | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Autorregulación de la conducta | Arraigo en la Cultura Organizativa | Incorpora en la evaluación y supervisión de los principios éticos (valores, código) a ejecutivos y empleados.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Arraigo en la Cultura Organizativa | Promueve la difusión de sus principios éticos a sus proveedores, contratistas o distribuidores.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Arraigo en la Cultura Organizativa | Aplica sanciones claras para faltas éticas.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Arraigo en la Cultura Organizativa | Reconoce la RSE es parte de la estrategia empresarial / corporativa / organizacional (no es un actividad aislada).   | Sí | No | Sí | Sí | No |



| Subgrupo                       | Indicador                          | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--------------------------------|------------------------------------|---|----|----|----|----|----|
| Autorregulación de la conducta | Arraigo en la Cultura Organizativa | Tiene un área / comité / grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE.  | No | No | No | No | No |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Cuenta con mecanismos para nombrar miembros del directorio, que tomen en consideración habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades y riesgos ambientales y sociales y monitorear la actuación de la gestión (directiva). | Sí | No | No | Sí | No |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Utiliza estudios, investigaciones y el apoyo de especialistas para fundamentar de mejor manera la resolución de dilemas éticos, socio ambientales y relativos a derechos humanos.   | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Orienta sus operaciones en concordancia con las declaraciones de principios de la OIT.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Orienta sus operaciones en concordancia con las directrices para empresas multinacionales de la organización para la cooperación y el desarrollo económicos.  | No | Sí | Sí | No | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Orienta sus operaciones en concordancia con Principios del Pacto Global y/o en apoyo a las Metas del Milenio.   | No | Sí | Sí | No | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | ¿Existe una estrategia formal de RSE dentro del mapa estratégico de la empresa?   | No | No | No | No | No |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Cuenta con un organigrama de funciones actualizado.   | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Cuenta con mecanismos o Sistemas formales para la evaluación periódica de los integrantes del directorio.   | No | No | No | No | No |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Asegurar el control de la propiedad de la gestión.  | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Prevenir / cohibir abusos de poder de sus integrantes.  | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Evitar fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses.   | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Desanimar el soborno y otras prácticas de corrupción.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta | Gobierno corporativo               | Evitar la creación de 'contabilidades paralelas' o de cuentas secretas.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

| Subgrupo                                 | Indicador                     | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|-------------------------------|--|----|----|----|----|----|
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo          | Evitar la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo          | En caso la empresa sea familiar, cuenta con un plan de sucesión y protocolo familiar.  | No | Sí | No | No | Sí |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo          | Incorpora en su gestión los principios de buen gobierno corporativo.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo          | La protección de los derechos de los accionistas.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo          | El tratamiento equitativo de los accionistas, incluidos los minoristas y los extranjeros   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo          | La función de los grupos de interés en el gobierno de la empresa.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo          | La comunicación y transparencia informativa.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo          | La precisión de las responsabilidades de su Directorio.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo          | Comunica públicamente sus prácticas de buen gobierno corporativo   | No | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia | Ha desarrollado principios relacionados a la competencia leal que constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.                               | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia | Expone públicamente, y con frecuencia, sus principios en relación a la competencia (por ejemplo, por medio de su página web, de material institucional, del informe anual etc.). | Sí | No | No | No | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia | Adopta política de no utilización de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios de la competencia para promover sus productos o servicios.      | Sí | No | No | No | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia | Capacita a su personal de ventas acerca de los lineamientos de la empresa sobre el tema de competencia desleal.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia | Participa en asociaciones gremiales para la discusión de aspectos de competencia leal.   | No | No | No | No | No |

| Subgrupo                                 | Indicador  | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|--|---|----|----|----|----|----|
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia  | Piratería.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia  | Evasión fiscal.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia  | Contrabando.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia  | Adulteración de productos o marcas.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia  | Falsificación de productos.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) | Tiene claramente identificados a sus grupos de interés.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) | Posee una política de diálogo constante con los grupos de interés.  | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) | Se comunica con grupos de interés que critican la naturaleza de sus procesos, productos o servicios.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) | Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, solicitud, esfuerzo o demanda de sus grupos de interés. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) | En su proceso de diálogo e involucramiento de los grupos de interés, cuenta con indicadores de desempeño para monitoreo de las relaciones.                  | Sí | Sí | No | No | Sí |

| Subgrupo                                 | Indicador  | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|--|---|----|----|----|----|----|
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) | Tiene políticas para que los indicadores/datos/informaciones surgidos del proceso de diálogo y compromiso de los grupos de interés sean comparables, confiables, relevantes y comprensibles para sus grupos de interés.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) | Utiliza esos indicadores/datos/informaciones en el proceso de planificación general.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) | Inserta esos indicadores/datos/informaciones en el reporte de sostenibilidad de la empresa.   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) | Utiliza metodologías de diálogo estructurado con los grupos de interés, tales como la norma de aseguramiento de la sostenibilidad AA1000.   | No | No | No | No | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad                                  | Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.  | Sí | No | No | No | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad                                  | Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.  | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad                                  | En el proceso de elaboración del reporte de sostenibilidad la empresa involucra a por lo menos cuatro de los siguientes <i>stakeholders</i> : comunidad, público interno, consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general (por ejemplo, por medio de contactos con organizaciones de defensa del medio ambiente, Sindicatos u otras asociaciones de empleados, entidades volcadas a la salud pública o defensa de los derechos humanos, etc.). | Sí | No | No | No | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad                                  | Incorpora la empresa en el reporte de sostenibilidad críticas, sugerencias y testimonios de grupos de interés   | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad                                  | El proceso de divulgación del reporte de sostenibilidad contempla por lo menos a cuatro de los Sigüientes <i>stakeholders</i> : público interno, comunidad, consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general  | Sí | No | Sí | Sí | No |

| Subgrupo                                 | Indicador                                 | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|---|---|----|----|----|----|----|
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad | Expone la empresa datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de sus actividades en Internet   | Sí | No | No | No | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad | Los datos recogidos y utilizados para el reporte de sostenibilidad se emplean en la planificación estratégica de la empresa   | Sí | No | No | No | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad | Cuenta la empresa con un equipo que se dedica a la elaboración del Reporte de Sostenibilidad todos los años con la finalidad de mejorarlo año a año   | No | No | No | No | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad | Tiene la empresa una estrategia de comunicación estratégica interna y externa que ha Sido planificada de acuerdo a las características específicas de sus grupos de interés (idioma, nivel de alfabetismo, discapacidad o características culturales específicas) | No | No | No | No | No |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social/ reporte de sostenibilidad | Cantidad de grupos de interés (público interno, proveedores, comunidad, medioambiente, clientes, gobierno y sociedad) involucradas en la elaboración del Reporte de Sostenibilidad  | No | No | No | No | No |

Tabla D2

*Público Interno*

| Subgrupo                | Indicador   | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-------------------------|---|---|----|----|----|----|----|
| Diálogo y participación | Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados | Provee informaciones que afecten a los trabajadores en tiempo adecuado para que el sindicato y otras asociaciones de empleados y los empleados, las utilicen en una discusión con la empresa. | No | No | No | No | No |
| Diálogo y participación | Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados | Permite la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos al interior del local de trabajo.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Diálogo y participación | Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados | En caso de que actúe en distintas regiones, ¿negocia con el conjunto de sindicatos de esas regiones un nivel mínimo de prestaciones comunes?  | No | No | No | No | No |
| Diálogo y participación | Gestión participativa                                       | Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son elegidos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.   | Sí | Sí | No | No | Sí |

| Subgrupo                | Indicador                             | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-------------------------|---------------------------------------|---|----|----|----|----|----|
| Diálogo y participación | Gestión participativa                 | Posee la empresa políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el futuro de los niños | Discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general).  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el futuro de los niños | Tiene un programa específico para la contratación de practicantes.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el futuro de los niños | Considerando su papel social respecto a los practicantes, les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal, con el debido acompañamiento, evaluación y orientación.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el futuro de los niños | Al cerrar el periodo correspondiente al programa de prácticas, busca emplear a los jóvenes en la propia empresa y en caso de imposibilidad, les ofrece oportunidades en empresas u organizaciones aliadas.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el desarrollo infantil | Ofrece un programa específico para la salud de la mujer embarazada.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el desarrollo infantil | Ofrece programa de orientación sobre cómo se da el desarrollo integral del niño por medio del fortalecimiento de las competencias familiares (cuidados con el nacimiento, alimentación sana, prevención de enfermedades, protección a la integridad del niño, estímulo al desarrollo cognitivo y emocional de los hijos). | No | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el desarrollo infantil | Acompaña en forma periódica la vacunación, crecimiento y desarrollo de los hijos de los empleados, solicitando y verificando el certificado de salud del niño del ministerio de la salud.   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el desarrollo infantil | Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el desarrollo infantil | Acompaña la inclusión de los hijos de los empleados en el colegio (por medio de solicitud de comprobantes de matrícula, particularmente de los niños con discapacidad).   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el desarrollo infantil | Tiene una política específica para los empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.  | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el desarrollo infantil | Promueve campañas de planificación familiar.  | No | No | No | No | No |

| Subgrupo             | Indicador                             | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|----------------------|---------------------------------------|--|----|----|----|----|----|
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil | Promueve campañas de no violencia en el hogar.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil | ¿Estimula a los proveedores, contratistas y empresas socias a interesarse y a apoyar la promoción de los derechos del niño y el adolescente? | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil | Plan de salud familiar.  | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil | Guardería en el lugar de trabajo.  | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil | Flexibilidad en los horarios para empleados con hijos menores de 6 años.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil | Ayuda para educación de los hijos.   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil | Las mismas prestaciones de sus empleados registrados a los empleados tercerizados.   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil | Posee políticas de acompañamiento postparto, particularmente para identificar la depresión postparto.  | No | No | Sí | Sí | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil | Facilita la utilización de la flexibilidad de horario de lactancia conforme la legislación en vigor.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad           | La política de valoración de la diversidad y no discriminación está en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad           | La cuestión étnico-racial.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad           | La cuestión de género.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad           | La cuestión de edad.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad           | La cuestión religiosa.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad           | La cuestión de la orientación sexual.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad           | La cuestión del origen geográfico.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |



| Subgrupo             | Indicador                   | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|----------------------|-----------------------------|---|----|----|----|----|----|
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | La cuestión de la clase social.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | La cuestión de la apariencia física.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | En los procesos y herramientas de gestión de personas, la empresa incluye requisitos para monitorear la diversidad de su personal y posibles desigualdades respecto a los segmentos en desventaja, entre otras situaciones. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan procedimientos formales para procesos de selección, admisión, promoción y movilidad interna y despido.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | En esa política se prevén claramente los mecanismos y canales formales para denuncia, seguimiento, análisis y averiguación de los hechos que involucren posibles casos de discriminación.                                   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | La empresa posee un programa específico de contratación de personas con discapacidad y cumple rigurosamente la legislación de plazas para ese público.  | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover la contratación de personas con discapacidad.                               | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan políticas para la contratación de personas con edad superior a 45 años.  | No | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | De la política de valoración de la diversidad y de no discriminación resultan procedimientos específicos que abordan la cuestión del rango de edad de los empleados.  | No | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | La empresa ofrece oportunidades de trabajo para expresidarios.  | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | La empresa capacita a su personal sobre el respeto a la diversidad.   | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | La empresa apoya proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado laboral.  | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad | La empresa posee normas que combaten situaciones de acoso sexual.   | Sí | Sí | No | No | Sí |



| Subgrupo             | Indicador  | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|----------------------|--|--|----|----|----|----|----|
| Respeto al individuo | Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial | ¿La política de promoción de la equidad y no discriminación es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa?  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo | Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial | ¿De esta política de promoción de la equidad se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales?        | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial | ¿Realiza campañas internas de concientización (seminarios, foros, o encuentros específicos) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la equidad y no discriminación étnica o por origen nacional? | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial | ¿La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar figuras estereotipadas o que atenten contra la dignidad de la población de diferente origen étnico o nacionalidad?                     | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.   | Sí | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | Resultan de esa política de valorización de la diversidad y de no discriminación procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.   | Sí | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | La política prohíbe expresamente la contratación, despido o la promoción basados en el estado civil o condición reproductiva.  | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | La política de promoción de la equidad de género es explícita en lo que se refiere a salarios y prestaciones, seguridad social privada, acceso a entrenamientos y becas de estudios.                         | Sí | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.  | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | El plan de salud de la empresa contempla adaptaciones específicas para la prevención y cuidados con la salud de la mujer.  | Sí | No | No | No | No |

| Subgrupo             | Indicador   | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|----------------------|---|--|----|----|----|----|----|
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género | La empresa tiene metas de contratación, entrenamiento y movilidad interna (horizontal y vertical) para promoción de la equidad de género en todos los niveles jerárquicos de todas las áreas.        | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género | La política de promoción de la equidad asegura la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa                                       | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género | La empresa promueve, cuando necesario, la adecuación de espacios de trabajo y equipos compatibles con las condiciones físicas de las mujeres.  | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género | La política de promoción de la equidad de género prohíbe expresamente actividades que puedan intimidar o apremiar a las mujeres en el ambiente laboral.  | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género | La promoción de la equidad de género es una de las dimensiones de la política de comunicación estratégica de la empresa.   | No | No | Sí | Sí | No |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género | Tiene la política de comunicación comercial como premisa no utilizar la figura femenina estereotipada, que llegue a agredir la dignidad de las mujeres.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género | La política de promoción de la equidad de género prohíbe expresamente la discriminación contra mujeres con problemas de salud, incluso las seropositivas.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género | La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el sitio laboral y en el transporte hacia la empresa. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizados            | El código de conducta y/o la declaración de valores de la empresa contemplan cuestiones relativas a la no discriminación de los trabajadores tercerizados.   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizados            | Integra los trabajadores tercerizados a sus programas de entrenamiento y desarrollo profesional.   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizados            | Posee un número de trabajadores tercerizados inferior al 20% del total de trabajadores.  | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizados            | Posee política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa.   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizados            | Exige a sus subcontratistas que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación laboral al interior de sus empresas.   | No | No | No | No | No |

| Subgrupo             | Indicador  | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|----------------------|--|--|----|----|----|----|----|
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizados         | Ofrece al personal subcontratado beneficios básicos gozados por su personal regular, como transporte, alimentación, salud y otros.   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizados         | Da prioridad al personal subcontratado para ocupar posiciones que se presentan en la empresa.  | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizados         | Permite la participación de empleados subcontratados en comités de gestión interna y en el diálogo con la empresa.   | No | No | No | No | No |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizados         | No discrimina ni rotula a los empleados tercerizados.  | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | La remuneración variable de la empresa representa menos del 20% (veinte por ciento) de la masa salarial.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Tiene al total de los empleados inscritos y remunerados por planilla.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Los empleados participan en la composición accionaria de la empresa.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa (monitoreada por el índice resultante de la división de la mayor remuneración por la menor, en especie, incluyendo el reparto de utilidades y programa de bonos). | No | Sí | No | No | Sí |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Realizó en los últimos dos años, un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente.   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y prestaciones.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Se ha establecido por medio de negociación con la asociación de empleados o con el sindicato y según la legislación aplicable.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Fue establecido por medio de negociación con la asociación de empleados o con el sindicato y según la legislación aplicable.   | Sí | No | No | No | No |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Ofrece a los empleados bonos adicionales orientados por elementos de sustentabilidad, como éxitos a medio y largo plazo o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental.  | Sí | No | No | No | No |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Premia el desempeño individual con criterios y procedimientos objetivos.   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera | Premia el desempeño colectivo con criterios procedimientos objetivos.  | Sí | Sí | No | No | Sí |

| Subgrupo        | Indicador   | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------|---|--|----|----|----|----|----|
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Ha sido evaluada o certificada por certificaciones voluntarias como SA8000, BS8800, OHSAS 8001.  | No | Sí | No | No | Sí |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Ofrece un programa de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol.  | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Promueve campañas de prevención de enfermedades de transmisión sexual.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Ofrece un programa específico para portadores de VIH/sida.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos. | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Prevé una política de capacitación y no discriminación a los portadores de VIH/sida.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso moral que sean divulgados y debidamente amparados por una estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.                               | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual que sean divulgados y debidamente amparados por una estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.                              | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Promueve ejercicios físicos (pausas activas) en el horario de trabajo.   | Sí | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Promueve un programa de combate al estrés para los empleados, especialmente para los que desempeñan funciones más estresantes (como operadores de <i>call center</i> , cajeros etc.)                                 | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Posee un programa de orientación alimentaria y nutricional.  | No | No | No | No | No |

| Subgrupo        | Indicador   | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------|---|--|----|----|----|----|----|
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo       | Posee una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras.   | Sí | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo       | Posee una política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo       | Promueve programas de capacitación dirigido a los colaboradores acerca de cómo prevenir accidentes y conservar la limpieza personal así como de la empresa en general.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo       | Ofrece apoyo psicológico disponible en el centro de trabajo.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo       | Realiza monitoreos según la norma técnica colombiana NTC 5655 “Principios para el diseño ergonómico de sistemas de trabajo”.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad | Cuenta con programas de desarrollo de carrera para su personal.  | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad | Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo, educación primaria o enseñanza suplementaria entre sus empleados, con metas y recursos definidos.  | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad | Posee programas de orientación sobre la planificación de carreras con el afán de ayudar a los empleados a reflexionar sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Trabajo decente | Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad | Cuenta con un presupuesto anual para capacitación.   | Sí | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Conducta frente a despidos                                  | Ha tenido reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Conducta frente a despidos                                  | Acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y tiene una política para minimización y mejoría de ese indicador.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Conducta frente a despidos                                  | Busca establecer un diálogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, ONG y sindicatos u otras asociaciones de empleados para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un posible cierre de unidades de negocios o plantas, o de la eventual necesidad de corte de personal. | No | Sí | No | No | Sí |

| Subgrupo        | Indicador                   | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------|-----------------------------|---|----|----|----|----|----|
| Trabajo decente | Conducta frente a despidos  | Busca asociaciones con organizaciones especializadas para desarrollar programas de capacitación y estímulo para emprendimientos.  | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Conducta frente a despidos  | Ante la necesidad de reducción de personal, prevé una comunicación dirigida a los empleados remanentes sobre las razones que orientaron la decisión tomada.   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Informa sobre las diferencias (positivas y negativas) de pertenecer a una entidad pública o privada (administradora de fondos de pensiones-AFP) para la confiabilidad de la jubilación de los trabajadores de la empresa. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Ofrece un programa de jubilación complementario a todos sus trabajadores.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Involucra a los familiares de los trabajadores en el proceso de preparación para la jubilación.   | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Participa en la elaboración de políticas públicas con focalización al adulto mayor (mayor de 60 años).  | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Participa o apoya programas y campañas públicas o privadas de valoración de los adultos mayores.  | No | No | No | No | No |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad.  | No | No | No | No | No |

Tabla D3

*Medio Ambiente*

| Subgrupo                                     | Indicador  | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|--|---|----|----|----|----|----|
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental | Posee una política ambiental formal.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental | Incluye en su código de conducta y/o declaración de valores el respeto al medio ambiente. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental | Da a conocer su política ambiental entre sus empleados.                                   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |



| Subgrupo                                     | Indicador   | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|---|---|----|----|----|----|----|
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental  | Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa en sus decisiones estratégicas.   | No | No | No | No | No |
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental  | Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.  | No | Sí | No | No | Sí |
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental  | Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados.                  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental  | Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales, etc.).              | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental  | Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía.   | Sí | No | No | No | No |
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Educación y concientización ambiental   | Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación.  | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Responsabilidad con las generaciones futuras | Educación y concientización ambiental   | Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación para el consumo responsable.  | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental         | Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios | Posee un plan de emergencia ambiental que relaciona todos sus procesos y productos o servicios que involucren Situaciones de riesgo, y entrena a sus empleados regularmente para enfrentar tales situaciones. | Sí | No | No | No | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental         | Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios | Posee una política y un Sistema de monitoreo con el objetivo de aumentar la calidad ambiental de la logística y gestión de la flota (tanto para vehículos de la empresa como de sus contratados).             | No | No | Sí | Sí | Sí |
| Gerenciamiento del impacto ambiental         | Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios | Posee un programa de gerenciamiento de residuos con la participación del cliente, para la recolección de materiales tóxicos y/o reciclados, posconsumo.   | No | No | No | No | No |

| Subgrupo                             | Indicador   | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--------------------------------------|---|--|----|----|----|----|----|
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios | Provee a sus consumidores y clientes informaciones detalladas sobre daños ambientales resultantes del uso y de la disposición final de sus productos.  | No | No | No | No | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios | Difunde entre sus grupos de interés los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.   | No | No | No | No | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios | La empresa prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan buena conducta ambiental.  | Sí | Sí | No | No | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios | Ha recibido avales de las normas ambientales como ISO14001.  | No | No | No | No | Sí |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Sustentabilidad de la economía forestal   | Realiza visitas programadas o eventualmente no programadas para realizar el monitoreo del origen o cadena de producción de los insumos directos e indirectos madereros y forestales que utiliza. | No | No | No | No | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Sustentabilidad de la economía forestal   | Incentiva a sus proveedores a buscar la certificación forestal.  | Sí | Sí | No | No | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Sustentabilidad de la economía forestal   | Cuenta con un plan de reforestación.   | No | No | No | No | Sí |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Minimización de entradas y salidas de insumos   | Tiene iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables.  | No | No | No | No | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Minimización de entradas y salidas de insumos   | Mantiene acciones de control de la contaminación con ayuda de alguna organización experta en el tema ambiental.  | No | Sí | No | No | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Minimización de entradas y salidas de insumos   | El aumento de la eficiencia energética.  | No | No | No | No | Sí |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Minimización de entradas y salidas de insumos   | La reducción del consumo de agua.  | No | No | Sí | Sí | No |
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Minimización de entradas y salidas de insumos   | La reducción de generación de residuos sólidos.  | No | No | Sí | Sí | No |



| Subgrupo                             | Indicador                                     | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|
| Gerenciamiento del impacto ambiental | Minimización de entradas y salidas de insumos | La reducción de emisión de CO <sub>2</sub> y otros gases de efecto invernadero en la atmósfera. | No | No | No | No | No |

Tabla D4

*Proveedores*

| Subgrupo   | Indicador  | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|--|---|----|----|----|----|----|
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Incluye criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Al seleccionar proveedores (o desarrollar nuevos proveedores), incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas en sus relaciones con clientes o con el mercado en general | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Adopta una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Elabora un informe periódico con evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en su cadena productiva  | No | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Discute cuestiones relacionadas a la responsabilidad social con sus proveedores, con vistas al entrenamiento y adecuación de sus criterios  | Sí | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Establece un plazo formal para que su proveedores cumplan con los criterios de responsabilidad social de la empresa   | No | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente                 | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

| Subgrupo   | Indicador  | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|--|---|----|----|----|----|----|
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Adopta criterios de compra que contemplan la garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas”, falsificados o fruto de robo   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación laboral y previsional a través de la entrega de información sustentadora  | Sí | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Establece plazos y condiciones de pago adecuados y negociados individualmente con los proveedores   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Cumple con los acuerdos establecidos con sus proveedores en lo relacionado a plazos de pago   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | Tiene una política de compra o contratación que privilegien a proveedores con certificación socio ambiental   | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Trabajo Infantil en la Cadena Productiva           | Tiene como práctica realizar periódicamente investigación, verificación e informes sobre su cadena productiva, realizando inspecciones in Situ y exigiendo documentación comprobatoria de la no existencia de mano de obra infantil | No | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Trabajo Infantil en la Cadena Productiva           | Promueve o apoya proyectos que ayuden a erradicar a la mano de obra infantil en la cadena productiva  | No | Sí | No | No | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Trabajo Forzado en la Cadena Productiva            | Tiene como práctica realizar periódicamente investigación, verificación e informes de evaluación y acompañamiento de sus proveedores, exigiendo documentación que compruebe la no existencia de mano de obra forzada                | No | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Trabajo Forzado en la Cadena Productiva            | Antes de comprar o contratar a un proveedor, tiene como procedimiento verificar Sí cumple con la legislación laboral vigente  | No | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Trabajo Forzado en la Cadena Productiva            | Capacita a la cadena productiva en las desventajas de tener mano de obra forzada  | No | No | No | No | No |

| Subgrupo   | Indicador                          | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|------------------------------------|--|----|----|----|----|----|
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Apoyo al Desarrollo de Proveedores | Incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones indígenas, personas con discapacidad etc.)                    | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Apoyo al Desarrollo de Proveedores | Apoya a organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo y a los negocios inclusivos   | No | No | Sí | Sí | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Apoyo al Desarrollo de Proveedores | Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando el pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de calificación y de traspaso de tecnologías etc.)   | Sí | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Apoyo al Desarrollo de Proveedores | Estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos estándares de suministro  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Apoyo al Desarrollo de Proveedores | Tiene política de compras que privilegien a proveedores con certificación socio ambiental como: SA8000, ISO 14000, FSC, FLO  | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Apoyo al Desarrollo de Proveedores | Tiene mecanismos formales que permiten transferir a la cadena de proveedores sus valores y principios, tales como buenas condiciones de trabajo, ausencia de mano de obra infantil y forzada (o análoga a la mano de obra esclava), protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y rendición de cuentas | No | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Apoyo al Desarrollo de Proveedores | Incentiva y reconoce públicamente el buen desempeño de sus proveedores   | Sí | No | No | No | No |
| Selección evaluación y alianza con los proveedores | Apoyo al Desarrollo de Proveedores | Considera las opiniones recogidas de los proveedores para mejoras en sus procedimientos de compra  | Sí | Sí | No | No | Sí |

Tabla D5

*Consumidores y Clientes*

| Subgrupo                     | Indicador                          | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------------------|------------------------------------|--|----|----|----|----|----|
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación comercial | La política de comunicación comercial consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación comercial | Actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes (como rótulos, embalajes, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación Comercial | Informa al cliente/consumidor cuando han habido alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, calidad, plazos, peso, precio etc.).  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación comercial | Tiene una política formal contra propaganda que coloque a los niños, adolescentes, indígenas, mujeres o cualquier individuo en Situación prejuiciosa, apremiante, de riesgo o de falta a la moral.   | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación comercial | Realiza un previo análisis de piezas publicitarias para verificar la conformidad con sus valores y principios.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación comercial | Tiene políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante-juvenil sea responsable.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación Comercial | Interactúa con sus proveedores y distribuidores estimulándolos a adoptar una postura responsable respecto a la comunicación volcada al público infantil-juvenil.   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación comercial | Realiza un previo análisis de piezas publicitarias para verificar la conformidad con la Declaración Universal de los Derechos Humanos.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación Comercial | Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del Gobierno.   | No | No | No | No | No |
| Dimensión social del consumo | Política de comunicación comercial | Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza publicitaria vetada y/o recogida por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.   | No | No | No | No | No |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención          | La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores se encuentran en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.  | Sí | Sí | No | No | Sí |

| Subgrupo                     | Indicador   | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Ofrece el Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Promueve entrenamiento continuo de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Entrena e incentiva a su personal de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y utiliza esta información en los procesos de toma de decisión de la empresa.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.  | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Tiene una política explícita de no soborno para obtención de decisión de compra de productos o contratación de servicios.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Le informa al cliente sobre el propósito de recolección de información personal relevante antes de hacerlas.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Provee informaciones de registro del cliente a terceros sólo mediante su autorización.  | No | No | No | No | No |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Adopta una política que le permite al consumidor, cliente o usuario incluir, alterar y excluir datos del banco de informaciones de la empresa.  | No | No | No | No | No |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Han recibido algún premio por la calidad en el servicio al consumidor.  | No | No | No | No | No |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Mantiene un programa especial enfocado en salud y seguridad del consumidor/cliente de sus productos y servicios.  | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Ha sido en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.   | No | No | No | No | No |

| Subgrupo                     | Indicador   | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------------------|---|--|----|----|----|----|----|
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.                 | No | No | No | No | No |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Tiene servicios/productos prohibidos en otros países y todavía comercializados en su país o exportados.  | No | No | No | No | No |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Ya ha tenido productos multados por el incumplimiento de reglamento sobre la información y rotulado.   | No | No | No | No | No |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Cuenta con empaques o contratos que tengan las advertencias necesarias para el correcto uso y/o advertencias del producto o servicio que ofrece. | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Considera los requerimientos de clientes con capacidades diferentes.   | No | Sí | No | No | Sí |

Tabla D6

*Comunidad*

| Subgrupo                          | Indicador   | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Ha definido cuál es su comunidad de manera clara y específica.  | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Reconoce a la comunidad en que está presente como parte interesada e importante en sus procesos decisorios. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

| Subgrupo                          | Indicador   | Pregunta  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Adopta políticas de relación con la comunidad de su entorno contempladas en su código de conducta y/o en la declaración de valores.   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y del encaminamiento de soluciones.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Contribuye con el gobierno local en la mejora de la infraestructura local con que cuenta la comunidad (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales etc.).   | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida practicable, el mayor número de personas del entorno, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de calificación de la comunidad, en cooperación con Sindicatos u otras asociaciones de colaboradores, ONG, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes. | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Tiene prácticas de compras y de inversiones para perfeccionar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en que está presente.  | Sí | No | No | No | No |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Concientiza y entrena a sus empleados para respetar los valores, cultura y tradiciones de la comunidad donde actúa.   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad de entorno.   | No | No | No | No | No |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | En caso de que actúe en regiones que limitan con comunidades y reservas indígenas, adopta políticas, procedimientos y normas formales para valorar y preservar el patrimonio cultural, humano y tradiciones de las poblaciones indígenas.   | No | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad.   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Tiene profesionales que se dediquen específicamente a dialogar con la o las comunidades del entorno para detectar sus inquietudes o necesidades previniendo un posible conflicto.   | No | No | No | No | No |



| Subgrupo                          | Indicador                             | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------------------------|---------------------------------------|--|----|----|----|----|----|
| Relaciones con la comunidad local | Relaciones con organizaciones locales | Hace un estudio base de las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos en la comunidad y realiza seguimiento del mismo.                            | No | No | Sí | Sí | No |
| Relaciones con la comunidad local | Relaciones con organizaciones locales | Realiza en la comunidad, en conjunto con organizaciones locales, campañas educativas y/o de interés público.   | Sí | No | No | No | No |
| Relaciones con la comunidad local | Relaciones con organizaciones locales | La empresa utiliza a los estos organismos locales para tener información de los principales problemas de/con la comunidad.                                 | Sí | No | No | No | No |
| Relaciones con la comunidad local | Relaciones con organizaciones locales | La empresa busca asociarse con otras empresas para mantener comunicación y hacer proyectos conjuntos a través de estos organismos locales.                 | No | Sí | No | No | Sí |
| Acción social                     | Financiamiento de la acción social    | Incluye la acción social y a sus responsables en el proceso general de planificación estratégica.  | No | No | No | No | No |
| Acción social                     | Financiamiento de la acción social    | Posee mecanismos para estimular a proveedores, accionistas y otros grupos de interés a hacer donaciones financieras.                                       | No | No | No | No | No |
| Acción social                     | Financiamiento de la acción social    | Utiliza especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social.  | No | No | No | No | No |
| Acción social                     | Financiamiento de la acción social    | Planea su acción social con vistas a maximizar su impacto a largo plazo y de asegurar la sostenibilidad.   | Sí | No | No | No | No |
| Acción social                     | Financiamiento de la acción social    | Optimiza el impacto de su acción social impulsando recursos de otras empresas u organizaciones privadas y/o la participación de órganos públicos.          | No | No | No | No | No |
| Acción social                     | Financiamiento de la acción social    | Tiene procedimientos de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitoreándola por medio de indicadores de desempeño.                  | No | No | No | No | No |
| Acción social                     | Involucramiento con la acción social  | Utiliza los incentivos fiscales para deducir o descontar de los impuestos los valores relativos a donaciones y patrocinios.                                | No | No | No | No | No |
| Acción social                     | Involucramiento con la acción social  | Participa en espacios de diálogo locales (grupos locales, mesas de diálogo, etc.).   | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Acción social                     | Involucramiento con la acción social  | Divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados. | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Acción social                     | Involucramiento con la acción social  | Autoriza el uso controlado de horas pagadas para el trabajo voluntario de los empleados.   | No | No | No | No | No |
| Acción social                     | Involucramiento con la acción social  | Capacita, informa o incentiva a sus proveedores sobre los beneficios de realizar acción social.  | No | No | No | No | No |
| Acción social                     | Involucramiento con la acción social  | Involucra a otros grupos de interés en actividades de acción social que realiza la empresa.  | No | No | No | No | No |

| Subgrupo      | Indicador                            | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|---------------|--------------------------------------|--|----|----|----|----|----|
| Acción social | Involucramiento con la acción social | Posee un consejo o comité mixto, con miembros de distintas áreas de la empresa, o del grupo empresarial, incluyendo miembros de la sociedad acreditados para tratar sobre el área temática en que actúa. | No | No | No | No | No |
| Acción social | Involucramiento con la acción social | Conoce las iniciativas de trabajo voluntario de su personal.   | No | No | No | No | No |

Tabla D7

*Gobierno y Sociedad*

| Subgrupo               | Indicador                                      | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------------|--|--|----|----|----|----|----|
| Transparencia política | Contribuciones para campañas políticas         | En los últimos cinco años, la empresa y sus directivos fueron mencionados en forma negativa en la prensa por contribuir financieramente a campañas políticas.  | No | No | No | No | No |
| Transparencia política | Contribuciones para campañas políticas         | La empresa tiene normas explícitas de no utilización del poder económico para influenciar en las contribuciones que pudieran hacer otras empresas, proveedores, distribuidores y otros aliados.            | No | No | No | No | No |
| Transparencia política | Contribuciones para campañas políticas         | Difunde una postura reconocida por el personal en cuanto a la prohibición de privilegios hacia funcionarios públicos.  | No | No | No | No | No |
| Transparencia política | Contribuciones para campañas políticas         | Realiza auditorías sobre sus prácticas y procedimientos de control y sanción.  | No | No | No | No | No |
| Transparencia política | Construcción de la ciudadanía por las empresas | Estimula a sus empleados para que ejerzan evaluación y control de la actuación de los candidatos electos.  | No | No | No | No | No |
| Transparencia política | Prácticas anticorrupción y anticoima           | Ha sido mencionada en la prensa en los últimos cinco años bajo sospecha de haber participado de algún incidente que involucre el ofrecimiento de sobornos o la práctica de corrupción de agentes públicos. | No | No | No | No | No |
| Transparencia política | Prácticas anticorrupción y anticoima           | Prevé medidas que castiguen a los colaboradores y empleados involucrados en favorecimiento a agentes del sector público.   | No | No | No | No | No |
| Transparencia política | Prácticas anticorrupción y anticoima           | Posee una política explícita de no apoyo y no participación en procesos en los que se presume que se manipulan los edictos de licitación (públicos o privados).  | No | No | No | No | No |
| Liderazgo social       | Liderazgo e influencia social                  | Patrocina o realiza campañas de medios exclusivamente relacionadas a cuestiones de interés público.  | No | No | No | No | No |

| Subgrupo         | Indicador   | Pregunta   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------|---|--|----|----|----|----|----|
| Liderazgo social | Liderazgo e influencia social                       | Interactúa activamente con instituciones de enseñanza de todos los niveles para la elaboración de propuestas para mejorar la calificación de la mano de obra del sector en que actúa.  | No | Sí | No | No | Sí |
| Liderazgo social | Liderazgo e influencia social                       | Estimula y patrocina proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, interactuando activamente con la comunidad académica y científica.   | No | No | No | No | No |
| Liderazgo social | Participación en proyectos sociales gubernamentales | Adopta o desarrolla una alianza con organismos públicos o de la sociedad civil con los objetivos de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, la salud y/o la infraestructura, erradicación del trabajo infantil y/o el trabajo forzado, incentivo de la generación de renta y/o de empleo, promoción de la seguridad alimentaria etc. | Sí | No | No | No | No |
| Liderazgo social | Participación en proyectos sociales gubernamentales | Patrocina un programa público o privado de beca escolar.   | No | No | No | No | No |
| Liderazgo social | Participación en proyectos sociales gubernamentales | Articula y coordina alianzas con el Gobierno en los programas en los cuales participa.   | Sí | Sí | No | No | Sí |

Tabla D8

*Nivel en Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo*

| Subgrupo                       | Indicador          | Descripción  | Etapas  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--------------------------------|--------------------|--|---------|----|----|----|----|----|
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Los valores de la organización están formalizados en una carta de principios, pero están poco incorporados a los procesos de trabajo y a las actitudes/comportamiento de las personas.   | Etapa 1 |    |    |    |    |    |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | Los valores y principios de la organización existen en un documento formal, que cuenta con un proceso de difusión sistemático enfocado en el público interno bajo la responsabilidad de una persona o área responsable.  | Etapa 2 |    |    | X  | X  |    |
| Autorregulación de la conducta | Compromisos éticos | La organización posee un código de conducta (en el(los) idioma(s) local(es) y adaptado al contexto local, en el caso de las multinacionales) y tiene programa de orientación y entrenamiento para los empleados de todos los niveles jerárquicos para garantizar que los valores y principios se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes /comportamiento de las personas. Tales acciones están formalmente a cargo de una persona o área responsable. | Etapa 3 | X  | X  |    |    | X  |

| Subgrupo                                 | Indicador                          | Descripción  | Etapas            | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|------------------------------------|--|-------------------|----|----|----|----|----|
| Autorregulación de la conducta           | Compromisos éticos                 | Además de eso, el código de conducta de la organización prevé la participación de empleados, de los principales grupos de interés en su visión y está sometido a control y auditoría periódicos. La responsabilidad de esas acciones está formalmente a cargo de un equipo multidisciplinario.                                   | Etapas 1, 2, 3, 4 |    |    |    |    |    |
| Autorregulación de la conducta           | Arraigo de la cultura organizativa | Los valores se transmiten esporádicamente o en momentos específicos (contratación de empleados, proceso de auditoría), con el foco entrado en el público interno.  | Etapas 1, 2, 3, 4 |    |    |    |    |    |
| Autorregulación de la conducta           | Arraigo de la cultura organizativa | Existen procesos sistemáticos de difusión de los valores con el foco centrado en el público interno.   | Etapas 1, 2, 3, 4 |    | X  | X  | X  |    |
| Autorregulación de la conducta           | Arraigo de la cultura organizativa | Además de eso, la adopción de esos valores y principios es auditada y verificada periódicamente y los empleados son estimulados a contribuir con su monitoreo  | Etapas 1, 2, 3, 4 | X  |    |    |    |    |
| Autorregulación de la conducta           | Arraigo de la cultura organizativa | Además de eso, todos los aliados externos son estimulados a replicar el mismo proceso en la cadena productiva.   | Etapas 1, 2, 3, 4 |    |    |    |    |    |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo               | Además de actuar de acuerdo con la legislación vigente, tiene un consejo de administración o consultivo (o estructura similar) y los reportes financieros son auditados por auditoría externa independiente.   | Etapas 1, 2, 3, 4 |    |    | X  |    |    |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo               | El consejo de administración o consultivo (o estructura similar) tiene compromisos, políticas explícitas y mecanismos formales que aseguran la integridad de los informes financieros, priorizando la transparencia en las prestaciones de cuentas y otras informaciones.  | Etapas 1, 2, 3, 4 |    |    |    | X  | X  |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo               | Además de eso, tiene políticas explícitas para promover tratamiento adecuado al derecho de voto y tratamiento justo y equitativo a los socios, con resultados monitoreados y evaluados periódicamente  | Etapas 1, 2, 3, 4 | X  | X  |    |    |    |
| Autorregulación de la conducta           | Gobierno corporativo               | Además de lo expuesto en las etapas anteriores, la alta administración (consejo y directores) incorpora criterios de orden socioambiental en la definición y gestión del negocio y tiene como norma oír, evaluar y considerar las preocupaciones, críticas y sugerencias de los grupos de interés en asuntos que las involucren. | Etapas 1, 2, 3, 4 |    |    |    |    |    |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia      | Sigue las prácticas de precio y competencia comunes al mercado, cumple la legislación y busca un posicionamiento leal.   | Etapas 1, 2, 3, 4 |    |    |    |    |    |

| Subgrupo                                 | Indicador   | Descripción  | Etapas   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|---|--|----------|----|----|----|----|----|
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia                                     | Posee reglas explícitas y declaradas sobre competencia desleal discutiendo periódicamente (o cuando necesario) con el público interno sobre su postura ante los concurrentes.  | Etapas 2 |    |    | X  | X  |    |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia                                     | Asume el compromiso público de combate a la competencia desleal. Discute su postura con proveedores y clientes, alertándolos para las cuestiones de la competencia leal, y participa en asociaciones de empleados en la discusión de esos aspectos.  | Etapas 3 | X  | X  |    |    | X  |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Relaciones con la competencia                                     | Ejerce posición de liderazgo en su segmento en discusiones relacionadas a la búsqueda de estándares de competencia cada vez más levados (combate a la formación de trusts y cárteles, prácticas desleales de comercio, fraude en licitaciones y espionaje empresarial).  | Etapas 4 |    |    |    |    |    |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (Stakeholders) | Está consciente de la importancia del diálogo y del compromiso de los grupos de interés para el éxito del negocio y conoce los dilemas específicos y atributos de sus grupos de interés (empleados, clientes y consumidores, accionistas o inversionistas) y estableció canales de diálogo para mantener esas relaciones.  | Etapas 1 |    |    | X  |    |    |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (Stakeholders) | Conoce los dilemas específicos y atributos relacionados a todos los grupos de interés por medio de mapeo periódico y establece mecanismos de diálogo e involucramiento de los grupos de interés para remediar impactos socioambientales ocasionados por sus actividades por medio de equipos preparados para adoptar planes de contingencia necesarios.  | Etapas 2 | X  | X  |    | X  | X  |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (Stakeholders) | Además de priorizar el involucramiento y el diálogo constante con sus grupos de interés, adopta una estrategia de gestión de la información y conocimiento para “interiorizar los impactos socioambientales” negativos ocasionados por sus actividades como base para la redefinición de políticas, procesos de gestión o producción.  | Etapas 3 |    |    |    |    |    |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (Stakeholders) | Por medio de utilización de herramientas y políticas específicas, dialoga e involucra a los grupos de interés en forma estructurada en reflexiones previas sobre sus actividades, procesos y acciones para prever, minimizar o eliminar los impactos socioambientales negativos que podrá ocasionar la organización. Además de eso, una tercera parte audita el proceso de diálogo y compromiso. | Etapas 4 |    |    |    |    |    |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social / Reporte de sostenibilidad                        | Elabora sin regularidad definida el balance social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.  | Etapas 1 |    | X  | X  | X  | X  |

| Subgrupo                                 | Indicador                                  | Descripción   | Etapas   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|--|--|---|----------|----|----|----|----|----|
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social / Reporte de sostenibilidad | Elabora anualmente el balance social, que describe sus acciones sociales y ambientales, incorporando aspectos cuantitativos.  | Etapas 2 | X  |    |    |    |    |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social / Reporte de sostenibilidad | Produce con amplio involucramiento interno el balance social o reporte de sostenibilidad fácilmente accesible, que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos de sus actividades, con tan sólo resultados favorables  | Etapas 3 |    |    |    |    |    |
| Relaciones transparentes con la sociedad | Balance social / Reporte de sostenibilidad | Se elabora un balance social o reporte de sostenibilidad con involucramiento de los grupos de interés externas, que integra las dimensiones sociales, ambientales y económicas de sus actividades e incluye resultados desfavorables y los respectivos desafíos, con metas para el próximo periodo. | Etapas 4 |    |    |    |    |    |

Tabla D9

*Nivel en Público Interno*

| Subgrupo                | Indicador   | Descripción   | Etapas   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-------------------------|---|---|----------|----|----|----|----|----|
| Diálogo y participación | Relaciones con Sindicatos y otras Asociaciones de empleados | No ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales u otras asociaciones de empleados.   | Etapas 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Diálogo y participación | Relaciones con Sindicatos y otras Asociaciones de empleados | No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo.   | Etapas 2 |    |    |    |    |    |
| Diálogo y participación | Relaciones con Sindicatos y otras Asociaciones de empleados | Además de permitir la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo, provee informaciones sobre las condiciones de trabajo, y se reúne periódicamente con los sindicatos u otras asociaciones de empleados para oír sugerencias y negociar reivindicaciones. | Etapas 3 |    |    |    |    |    |
| Diálogo y participación | Relaciones con Sindicatos y otras Asociaciones de empleados | Además de eso, tiene un canal de comunicación consolidado con los sindicatos u otras asociaciones de empleados, informándolos y proveyéndoles datos financieros y relativos a objetivos estratégicos, que afecten a los trabajadores, para subsidiar las discusiones.                               | Etapas 4 |    |    |    |    |    |

| Subgrupo                | Indicador                             | Descripción  | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-------------------------|---------------------------------------|--|---------|----|----|----|----|----|
| Diálogo y participación | Gestión participativa                 | Pone a disposición informaciones sobre la empresa (historial, misión, visión, políticas, organigrama, mercados, principales aliados, clientes etc.) y capacita (en la admisión, en programas de integración, entrenamiento sobre nuevos productos y servicios, seminarios y conferencias sobre nuevas políticas y estrategias etc.) a los empleados para que puedan comprenderlas y analizarlas. | Etapa 1 |    |    |    |    | X  |
| Diálogo y participación | Gestión participativa                 | Además de eso, pone a disposición de los empleados informaciones económico-financieras.  | Etapa 2 |    |    | X  | X  |    |
| Diálogo y participación | Gestión participativa                 | Además de lo expuesto en las dos etapas anteriores, tiene un proceso estructurado de discusión y análisis de las informaciones económico financieras con sus empleados, con el objetivo de prepararlos para que ayuden al comité de gestión o en las decisiones estratégicas, presentando informaciones importantes para la gestión de riesgos y oportunidades.                                  | Etapa 3 | X  | X  |    |    |    |
| Diálogo y participación | Gestión participativa                 | Los representantes de los empleados participan activamente en los comités de gestión o en las decisiones estratégicas y tienen comunicación regular con los miembros del gobierno corporativo.   | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo    | Informaciones adicionales             | Además de respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo infantil discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil.   | Etapa 1 | X  | X  | X  |    | X  |
| Respeto al individuo    | Informaciones adicionales             | Además de respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo infantil y discutir la cuestión internamente, posee proyectos que contribuyen para el desarrollo de los hijos de los empleados propios (incluso de los tercerizados) estimulando sus competencias técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes, artes, etc.).  | Etapa 2 |    |    |    |    | X  |
| Respeto al individuo    | Informaciones adicionales             | Además de lo descrito anteriormente, desarrolla o apoya proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.   | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo    | Informaciones adicionales             | Coordina sus proyectos con otros realizados en la comunidad e interviene en el poder público en beneficio del niño y del adolescente y estimula que las políticas y programas de la empresa en relación a este tema se repliquen en toda la cadena productiva.   | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo    | Compromiso con el desarrollo infantil | Sigue la legislación vigente de protección a la maternidad (y paternidad, sí aplicable), lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, y los tercerizados) con hijos menores de seis años de edad en procesos de admisión, de promoción o de movilidad interna.   | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  |    |



| Subgrupo             | Indicador  | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|----------------------|--|---|---------|----|----|----|----|----|
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil                                | Adopta políticas y/o iniciativas internas para facilitar la consulta prenatal y el acompañamiento de la niñez de los hijos de sus empleados, por medio de orientación médica, nutricional y psicológica específica, y en el desarrollo de las competencias en la supervivencia, desarrollo, participación y protección de los niños.  | Etapa 2 |    |    |    |    | X  |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil                                | Considera que el éxito de esas políticas y/o iniciativas supone la formación educacional de los padres y su condición de vida, integra esa discusión a sus acciones para el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Además de eso, desarrolla campañas de orientación volcadas a la comunidad y extiende la discusión del tema a sus proveedores.   | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Compromiso con el desarrollo infantil                                | Considera la cuestión de la protección a la maternidad y a la niñez como un derecho y contribución fundamental al desarrollo de las generaciones presentes y futuras. Se involucra en la elaboración, perfeccionamiento, ejecución, control o evaluación de políticas públicas volcadas a la promoción de los derechos de la infancia.  | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad  | Sigue rigurosamente la legislación relacionadas a la discriminación y se declara contra comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno.   | Etapa 1 |    |    | X  | X  |    |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad  | Además de eso, promueve la diversidad por medio de normas escritas que prohíben prácticas discriminatorias negativas, regulando los procesos de selección, admisión, promoción y movilidad interna, orientando sobre la marcha de posibles denuncias.   | Etapa 2 | X  | X  |    |    | X  |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad  | Además de poseer normas escritas y canales para posibles denuncias contra prácticas discriminatorias, realiza entrenamiento específico sobre el tema y utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas y establecer estrategias de reclutamiento y promoción.  | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Valoración de la diversidad  | Extiende esas acciones a toda la cadena productiva y participa en foros de valoración de segmentos en desventaja  | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial | Sigue rigurosamente la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica y las formas conexas de intolerancia en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Adopta procedimientos para que se cumplan también en forma rigurosa las legislaciones en sus contratos con empleados tercerizados. | Etapa 1 |    |    |    | X  | X  |

| Subgrupo             | Indicador  | Descripción  | Etapas   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|----------------------|--|--|----------|----|----|----|----|----|
| Respeto al individuo | Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial | Realiza censo interno periódico para evaluar sus procesos y políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas en relación a la equidad racial. Utiliza esas informaciones para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concienciación, rever procesos y políticas etc.  | Etapas 2 | X  | X  |    |    |    |
| Respeto al individuo | Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial | Asume compromiso público de promover la equidad racial, expresada por medio de políticas formales de gestión de personas que prioricen la equidad y realización de acciones afirmativas como garantía de oportunidades iguales en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna.   | Etapas 3 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial | Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentaron volcados a empleados de diferentes orígenes raciales o étnicos, estimula la promoción de la igualdad racial en toda su cadena productiva e invierte en programas de la comunidad de mismo objetivo, para concienciar la sociedad sobre el tema.  | Etapas 4 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | Sigue rigurosamente la Constitución del país que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés.  | Etapas 1 | X  | X  |    |    | X  |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | Realiza un censo interno periódico para evaluar sus procesos, políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas con relación a la equidad de género. Utiliza esa información para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concienciación etc.   | Etapas 2 |    |    | X  | X  |    |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | Asume un compromiso público de promover la equidad de género, expresada por políticas formales de gestión de personas que garanticen oportunidades iguales para mujeres y hombres en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna. Realiza acciones afirmativas para garantizar oportunidades iguales de carrera y crecimiento de mujeres y hombres que trabajan en la empresa. | Etapas 3 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Compromiso con la promoción de la equidad de género                  | Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentaron específicos para mujeres con el afán de estimular la formación de liderazgos femeninos en la empresa, se esfuerza para que la actitud de promover la equidad de género se replique en toda su cadena productiva e invierte en programas de valoración de la mujer.   | Etapas 4 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizado                              | Mantiene relación contractual dentro de los parámetros legales.  | Etapas 1 | X  | X  | X  | X  | X  |

| Subgrupo             | Indicador   | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|----------------------|---|---|---------|----|----|----|----|----|
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizado               | Monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación, exigiendo que se hagan los ajustes que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación.   | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizado               | Además de monitorear el cumplimiento de la legislación, negocia con sus proveedores para que proporcionen a sus empleados niveles salariales compatibles con el promedio de mercado.  | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Respeto al individuo | Relaciones con trabajadores tercerizado               | Ofrece al trabajador tercerizado las mismas condiciones de salud y seguridad y acceso a prestaciones básicas que tienen los empleados regulares, como transporte, alimentación, guardería, ambulatorio etc.   | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera      | Respeto y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.   | Etapa 1 | X  |    | X  | X  | X  |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera      | Trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y llevando en cuenta las habilidades necesarias para su desempeño actual.  | Etapa 2 |    | X  |    |    |    |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera      | Valora competencias potenciales, estimulando a los empleados por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional y llevando en cuenta su capacidad futura de crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades.  | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente      | Política de remuneración, prestaciones y carrera      | Trata a los empleados como socios y, además de valorar competencias potenciales por medio de la remuneración y del desarrollo profesional, establece mecanismos para que sus representantes participen en la formulación de políticas de remuneración y prestaciones, desarrollo profesional y movilidad interna. | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente      | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.  | Etapa 1 |    |    | X  | X  | X  |
| Trabajo decente      | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo | Posee indicadores para monitorear los planes y metas para superar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.   | Etapa 2 | X  | X  |    |    |    |

| Subgrupo        | Indicador   | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------|---|---|---------|----|----|----|----|----|
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo       | Además de eso, desarrolla campañas regulares de concientización e investiga el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando áreas críticas.  | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente | Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo       | Además de desarrollar campañas y realizar encuestas, define las metas e indicadores de desempeño relacionados a condiciones de trabajo, salud y seguridad con la participación de los empleados, los incluye en la planificación estratégica y los divulga ampliamente.   | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente | Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad | Promueve actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de tareas específicas.  | Etapa 1 |    |    |    | X  | X  |
| Trabajo decente | Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad | Además de promover una capacitación continua, se ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual  | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente | Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad | En todos los niveles jerárquicos, promueve capacitación continua y se ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.  | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente | Conducta frente a despidos                                  | Sigue rigurosamente las legislaciones en vigor y provee al empleado despedido orientaciones sobre procedimientos necesarios. En el caso de necesidad de reducción de personal, procura analizar alternativas de contención (Ej.: busca en otras empresas la posibilidad de transferencia temporal de su excedente de empleados; reducción de carga horaria etc.) y reducción de gastos para evitar el despido en masa.  | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Trabajo decente | Conducta frente a despidos                                  | Adopta políticas y procesos de despido que permiten que se tomen decisiones basadas en evaluaciones por competencia técnica, psicológica de conducta y que garantizan la impersonalidad de la decisión y permite el acceso a las informaciones que nortearon el proceso, para propiciar el crecimiento profesional de la(s) persona(s) despedida(s). Además de eso, en el caso de despido en masa, analiza indicadores socioeconómicos (edad, estado civil, número de dependientes etc.) para orientar las prioridades. | Etapa 2 |    |    |    |    |    |

| Subgrupo        | Indicador                   | Descripción   | Etapas   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------|-----------------------------|---|----------|----|----|----|----|----|
| Trabajo decente | Conducta frente a despidos  | Ofrece servicios de recolocación y manutención de prestaciones por tiempo determinado al trabajador despedido sin justa causa. En el caso de necesidad de despido en masa, realiza previamente un programa de dimisión voluntaria que mantiene las prestaciones por tiempo determinado, salario por antigüedad etc. | Etapas 3 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente | Conducta frente a despidos  | Además de eso, financia la capacitación (mentaron, coaching etc.) de los trabajadores despedidos sin justa causa.   | Etapas 4 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Ofrece información básica sobre la obtención de la jubilación.  | Etapas 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Orienta y ofrece asesoramiento regular sobre las modificaciones de la legislación, alternativas y procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación.   | Etapas 2 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Desarrolla actividades sistemáticas de orientación (colectiva e individual), consejería y preparación para la jubilación, discutiendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera.  | Etapas 3 |    |    |    |    |    |
| Trabajo decente | Preparación para jubilación | Además de adoptar programa sistemático de preparación interna, ofrece oportunidades para aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados.   | Etapas 4 |    |    |    |    |    |



Tabla D10

*Nivel en Medio Ambiente*

| Subgrupo  | Indicador   | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|---|---|---|---------|----|----|----|----|----|
| Responsabilidad frente a las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental  | Además de cumplir rigurosamente los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, desarrolla programas internos de mejora ambiental.  | Etapa 1 |    |    | X  | X  |    |
| Responsabilidad frente a las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental  | Además de eso, prioriza políticas preventivas y posee una área o comité responsable del medio ambiente.   | Etapa 2 | X  | X  |    |    | X  |
| Responsabilidad frente a las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental  | Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizativa y la incluye en la planificación estratégica.   | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Responsabilidad frente a las generaciones futuras | Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental  | Desarrolla nuevos negocios (o nuevos modelos para negocios ya existentes) tomando en cuenta, desde la concepción, los principios y las oportunidades relacionados a la sustentabilidad ambiental.                         | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Responsabilidad frente a las generaciones futuras | Educación y concientización ambiental.  | Desarrolla acciones de educación ambiental y entrenamiento de empleados sobre esa temática, puntualmente o como resultado de presión externa (como exigencias del gobierno, crisis de suministro etc.).                   | Etapa 1 |    | X  |    |    | X  |
| Responsabilidad frente a las generaciones futuras | Educación y concientización ambiental.  | Desarrolla sistemáticamente actividades de educación ambiental con el foco centrado en el público interno, colocando a su disposición informaciones y promoviendo discusiones.  | Etapa 2 | X  |    | X  | X  |    |
| Responsabilidad frente a las generaciones futuras | Educación y concientización ambiental.  | Además de campañas internas, desarrolla campañas de concientización y educación ambiental dirigidas a familiares de empleados, proveedores, consumidores y clientes y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa. | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Responsabilidad frente a las generaciones futuras | Educación y concientización ambiental.  | Además de desarrollar campañas, la empresa apoya o participa en proyectos educativos en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas, ejerciendo liderazgo social en favor de esa causa.             | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Generación de impacto ambiental                   | Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios. | Produce estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación y centra el foco de su acción preventiva en los procesos que ofrecen daño potencial a la salud y riesgo a la +seguridad de sus empleados.    | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |

| Subgrupo                        | Indicador   | Descripción  | Etapas   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|---------------------------------|---|--|----------|----|----|----|----|----|
| Generación de impacto ambiental | Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios. | Además de cumplir con la obligación legal, conoce y desarrolla acciones para prevenir los principales impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios, y realiza regularmente actividades de control y monitoreo.                                       | Etapas 2 |    |    |    |    |    |
| Generación de impacto ambiental | Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios. | Adopta sistemas de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo amplia identificación de riesgos, plan de acción, destinación de recursos, entrenamiento de empleados y auditoría.  | Etapas 3 |    |    |    |    |    |
| Generación de impacto ambiental | Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios. | Además de adoptar sistema de gestión ambiental, produce estudios de impacto en toda la cadena productiva; desarrolla alianzas con proveedores con el afán de mejorar sus procesos de gestión ambiental y participa en la destinación final del producto y procesos posconsumo. | Etapas 4 |    |    |    |    |    |
| Generación de impacto ambiental | Sustentabilidad de la economía forestal.  | Reconoce la importancia de verificación del origen y de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales utilizados en su operación diaria y/o proceso productivo. No adopta política interna o programa específico.  | Etapas 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Generación de impacto ambiental | Sustentabilidad de la economía forestal.  | Mantiene política o programa específico para verificación del origen y de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales utilizados en su operación diaria y/o proceso productivo.  | Etapas 2 |    |    |    |    |    |
| Generación de impacto ambiental | Sustentabilidad de la economía forestal.  | Los insumos madereros y forestales utilizados en la operación diaria y/o proceso productivo tienen certificación de origen y de la cadena de custodia.   | Etapas 3 |    |    |    |    |    |
| Generación de impacto ambiental | Sustentabilidad de la economía forestal.  | Los insumos madereros y forestales utilizados en las instalaciones y/o productos de la empresa tienen certificación de origen y de la cadena de custodia.  | Etapas 4 |    |    |    |    |    |
| Generación de impacto ambiental | Minimización de Entradas y Salidas de Insumos   | Busca reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas e implantar procesos de destinación adecuada de residuos, sin alterar su estándar tecnológico actual.   | Etapas 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Generación de impacto ambiental | Minimización de Entradas y Salidas de Insumos   | Invierte en la actualización de su estándar tecnológico, con vistas a reducir y/o sustituir recursos de entrada y la reutilización de residuos (por la misma empresa o por terceros)   | Etapas 2 |    |    |    |    |    |



| Subgrupo                        | Indicador                                     | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|---------------------------------|---|---|---------|----|----|----|----|----|
| Generación de impacto ambiental | Minimización de Entradas y Salidas de Insumos | Además de invertir en la reducción y en la reutilización de recursos, adopta proceso para medir, monitorear y auditar periódicamente los aspectos ambientales significativos relacionados al consumo de recursos naturales y a la producción de residuos y desechos, estableciendo periódicamente nuevas metas. | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Generación de impacto ambiental | Minimización de Entradas y Salidas de Insumos | Está cerca de alcanzar un alto nivel de sustentabilidad ambiental por medio de estrategias de reutilización y compensación ambiental que abarquen todo el sistema productivo.   | Etapa 4 |    |    |    |    |    |

Tabla D11

*Nivel en Proveedores*

| Subgrupo  | Indicador   | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|---|---|---|---------|----|----|----|----|----|
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Criterios de selección y evaluación de proveedores. | Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocidas por los grupos de interés y basadas sólo en factores como calidad, precio y plazo.  | Etapa 1 |    |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Criterios de selección y evaluación de proveedores. | Tiene normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, de la seguridad social y fiscal.   | Etapa 2 |    | X  | X  | X  | X  |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Criterios de selección y evaluación de proveedores. | Además de criterios básicos de respeto a la legislación, sus normas de selección y evaluación de proveedores incluyen criterios específicos de responsabilidad social, como prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de estándares ambientales. | Etapa 3 | X  |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Criterios de selección y evaluación de proveedores. | Además de los criterios descritos anteriormente, estimula y recoge evidencias de que sus proveedores reproducen sus exigencias respecto a la responsabilidad social para sus respectivos proveedores, y monitorean esos criterios periódicamente.                                   | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Trabajo infantil en la cadena productiva.           | Posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo infantil, discute este tema con los proveedores y los estimula a cumplir la legislación.   | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |

| Subgrupo  | Indicador                                 | Descripción  | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|---|---|--|---------|----|----|----|----|----|
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Trabajo infantil en la cadena productiva. | Además de discutir este tema, posee cláusula específica relativa a la prohibición del trabajo infantil en sus contratos con los proveedores.   | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Trabajo infantil en la cadena productiva. | Además de poseer esa cláusula, verifica su cumplimiento periódicamente y realiza campañas de concientización para todos los proveedores y asume públicamente la postura de rechazo a la mano de obra infantil.         | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Trabajo infantil en la cadena productiva. | Articula programas y actividades para erradicar el trabajo infantil en forma general, asociada a organizaciones de la sociedad civil y/o poder público.  | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Trabajo forzado en la cadena productiva.  | Cumple rigurosamente la legislación y posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo forzado, y exige de los proveedores el cumplimiento de la legislación.                      | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Trabajo forzado en la cadena productiva.  | Además, verifica periódicamente el cumplimiento de la ley e incluye la prohibición del trabajo forzado como cláusula específica en sus contratos con proveedores.  | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Trabajo forzado en la cadena productiva.  | Además de poseer en sus contratos esa cláusula, verifica su cumplimiento periódicamente y realiza campañas de concientización para todos los proveedores. Asume públicamente la postura de rechazo al trabajo forzado. | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Trabajo forzado en la cadena productiva.  | Articula programas y actividades que tienen el afán de erradicar el trabajo forzado en forma general, junto con los aliados de las organizaciones de la sociedad civil y/o poder público.                              | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Apoyo al desarrollo de proveedores        | Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales con base tan sólo en criterios comerciales.   | Etapa 1 | X  |    | X  |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Apoyo al desarrollo de proveedores        | Contribuye para la mejora del estándar gerencial de los proveedores, al colocar a disposición informaciones y al promover actividades conjuntas de entrenamiento.  | Etapa 2 |    | X  |    | X  | X  |

| Subgrupo  | Indicador                          | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|---|------------------------------------|---|---------|----|----|----|----|----|
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Apoyo al desarrollo de proveedores | Además de contribuir a la mejora gerencial de los proveedores, mantiene con ellos relaciones comerciales duraderas y utiliza criterios de negociación que contemplan su crecimiento futuro. | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Selección, evaluación y alianza con proveedores | Apoyo al desarrollo de proveedores | Además de contribuir para el crecimiento de sus proveedores de igual o menor parte, estimula y facilita su involucramiento en proyectos sociales y ambientales.                             | Etapa 4 |    |    |    |    |    |

Tabla D12

*Nivel en Consumidores y Clientes*

| Subgrupo                     | Indicador                       | Descripción  | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------------------|---------------------------------|--|---------|----|----|----|----|----|
| Dimensión social del consumo | Política de comunidad comercial | Actúa rigurosamente de acuerdo a la legislación de defensa del consumidor. Focaliza sus estrategias de comunicación en los objetivos relacionados a volumen de ventas y resultados financieros.  | Etapa 1 |    |    | X  | X  |    |
| Dimensión social del consumo | Política de comunidad comercial | Tiene una política formal de comunicación alineada con sus valores y principios, que abarca todo su material de comunicación, tanto interno como externo.  | Etapa 2 | X  | X  |    |    | X  |
| Dimensión social del consumo | Política de comunidad comercial | Tiene conciencia de su papel en la formación de valores y estándares de consumo y comportamiento de la sociedad y actúa en forma tal, que su comunicación posibilita la creación de valores positivos en el entorno, para contribuir al desarrollo sostenible. | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Dimensión social del consumo | Política de comunidad comercial | Además de adoptar esa política de comunicación, desarrolla alianzas con proveedores, distribuidores, asistencia técnica y representantes de consumidores, para crear una cultura de responsabilidad y transparencia en la comunicación.                        | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención       | Posee un servicio de atención básica receptivo, ampliamente divulgado, enfocado en la información demandas individuales.   | Etapa 1 |    | X  | X  | X  | X  |

| Subgrupo                     | Indicador   | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------------------|---|---|---------|----|----|----|----|----|
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Proporciona al consumidor/ cliente, fácil acceso al servicio de su interés, registra y comunica internamente sus requerimientos, resolviendo rápida e individualmente las demandas y lo orienta sobre los procedimientos adoptados.   | Etapa 2 | X  |    |    |    |    |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Además de registrar los requerimientos y resolver rápidamente las demandas, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas a los problemas y la utilización de esas informaciones para perfeccionar la calidad de los productos y servicios.   | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Dimensión social del consumo | Excelencia de la atención   | Promueve la mejora continua de su atención, priorizando el diálogo y el compromiso de los grupos de interés en el proceso.  | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Realiza esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores/clientes.  | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Realiza regularmente estudios e investigaciones técnicas sobre riesgos potenciales y divulga tales informaciones para aliados comerciales, adoptando medidas preventivas o correctivas cuando se detectan riesgos de fallas. Provee informaciones detalladas sobre sus productos y servicios a sus consumidores y clientes.   | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Además de eso, obtiene por medio del diálogo constante el compromiso activo de su público interno, proveedores, distribuidores, consumidores y clientes para perfeccionar, en forma continua, sus productos y servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y procedimientos para minimizar o evitar riesgos a la salud y a la seguridad del consumidor o cliente. | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Dimensión social del consumo | Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios | Considera, además, los valores y principios de la empresa, el desarrollo sostenible y la ética dimensiones importantes en la concepción o reformulación, fabricación y venta de sus productos y/o servicios.  | Etapa 4 |    |    |    |    |    |

Tabla D13

*Nivel en Comunidad*

| Subgrupo                          | Indicador   | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------------------------|---|---|---------|----|----|----|----|----|
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Procura tomar medidas reparadoras en respuesta a reclamos y requerimientos de la comunidad.   | Etapa 1 | X  |    | X  | X  | X  |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Conoce en profundidad sus impactos en la comunidad, posee proceso estructurado para registrar reclamos y promueve reuniones sistemáticas para informar liderazgos locales sobre disposiciones tomadas.                  | Etapa 2 |    | X  |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Posee una política formal de anticiparse a demandas de la comunidad e informarla sobre actuales y futuros planes e impactos de sus actividades, e involucra a la comunidad en la resolución de los problemas.           | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno | Además de poseer una política formal de relación con la comunidad, mantiene comités permanentes o grupos de trabajo con la participación de liderazgos locales para analizar sus actividades y monitorear sus impactos. | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Relaciones con organizaciones locales                               | Conoce superficialmente sus actividades y responde puntualmente a pedidos eventuales de apoyo.  | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Relaciones con la comunidad local | Relaciones con organizaciones locales                               | Apoya a varias entidades con donaciones, financiamiento e implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas.  | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Relaciones con organizaciones locales                               | Participa en la elaboración e implantación de proyectos conjuntos con entidades locales, manteniendo asociaciones de largo plazo y capacitando liderazgos involucrados.   | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Relaciones con organizaciones locales                               | Participa en la elaboración e implantación de proyectos conjuntos con entidades locales, manteniendo asociaciones de largo plazo y capacitando liderazgos involucrados.   | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Financiamiento de la acción social                                  | Fondo variable, administrado arbitrariamente por el director o gerente, en respuesta a solicitudes externas.  | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Relaciones con la comunidad local | Financiamiento de la acción social                                  | Fondos definidos en un presupuesto anual, administrados con transparencia por un comité o grupo de trabajo, conforme a criterios preestablecidos.   | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Financiamiento de la acción social                                  | Programa social estructurado o inversión social privada, administrada por un equipo especializado, con dotación presupuestaria estable y con un público, con metas y estrategias definidas.                             | Etapa 3 |    |    |    |    |    |

| Subgrupo                          | Indicador                            | Descripción  | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|---------|----|----|----|----|----|
| Relaciones con la comunidad local | Financiamiento de la acción social   | Programa social estructurado o inversión social privada que cuenta con un mecanismo propio para la generación de ingresos, estando asegurada su continuidad a largo plazo (fondo patrimonial y/o porcentaje fijo sobre la facturación de la empresa).        | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Involucramiento con la acción social | Hace donaciones de productos y recursos financieros, cede instalaciones, moviliza el trabajo voluntario de sus empleados y/o desarrolla proyectos sociales propios.  | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Relaciones con la comunidad local | Involucramiento con la acción social | Además de donaciones y/o proyectos sociales corporativos, cede horas de sus empleados o equipos para actividades ligadas a esos proyectos.   | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Involucramiento con la acción social | Además de apoyo material, posee una política por la cual cede sus competencias técnicas, tecnológicas y gerenciales para fortalecer los proyectos sociales (corporativos o realizados por terceros).   | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Relaciones con la comunidad local | Involucramiento con la acción social | Además de apoyo material y aporte de competencias, involucra a las organizaciones o liderazgos locales en el diseño y en la implementación de los proyectos sociales, e intercede ante otros organismos, públicos o privados, para concretar esos proyectos. | Etapa 4 |    |    |    |    |    |

Tabla D14

*Nivel en Gobierno y Sociedad*

| Subgrupo               | Indicador                            | Descripción  | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------------|--------------------------------------|--|---------|----|----|----|----|----|
| Transparencia política | Contribución para campañas políticas | Cuando financia, lo hace limitando la decisión a los miembros de la alta directiva, dentro de los parámetros establecidos por la legislación.  | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Transparencia política | Contribución para campañas políticas | Cuando financia, se fundamenta en reglas y criterios definidos internamente, permitiendo al público interno el acceso a las informaciones sobre la decisión tomada.  | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Transparencia política | Contribución para campañas políticas | La decisión de financiamiento o no financiamiento se toma de forma transparente, (por medio de políticas escritas, del código de conducta y/o declaración de valores etc.) permitiendo el acceso de los grupos de interés a las informaciones y requiriendo del financiado la respectiva comprobación y registro de la donación. | Etapa 3 |    |    |    |    |    |

| Subgrupo               | Indicador                                      | Descripción   | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------------|--|---|---------|----|----|----|----|----|
| Transparencia política | Contribución para campañas políticas           | Además de lo descrito en la etapa anterior, promueve campañas de concientización política, ciudadanía e importancia del voto, involucrando a todos los empleados y otros grupos de interés.   | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Transparencia política | Construcción de la ciudadanía por las empresas | Desarrolla actividades eventuales, enfocadas en la educación para la ciudadanía, abordando derechos y deberes.  | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Transparencia política | Construcción de la ciudadanía por las empresas | Desarrolla periódicamente actividades de educación para la ciudadanía y permite la libre discusión e intercambio de informaciones sobre temas políticos.  | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Transparencia política | Construcción de la ciudadanía por las empresas | Además de eso, promueve o apoya por medio de alianzas, la organización de debates, foros de discusión con candidatos a puestos públicos, con el objetivo de asegurar el voto consiente.   | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Transparencia política | Construcción de la ciudadanía por las empresas | Asume el papel de formar ciudadanos y desarrolla programas de educación para la ciudadanía, no sólo internamente y en su cadena de producción, sino también en la comunidad de entorno, ejerciendo liderazgo en la discusión de temas como participación popular y combate a la corrupción en su municipio.   | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Transparencia política | Prácticas anticorrupción y anticoima           | Procura evitar situaciones que involucren favorecer a agentes del poder público, pero no tiene procedimientos formales o divulgados de control y castigo.   | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Transparencia política | Prácticas anticorrupción y anticoima           | Mantiene una postura reconocida por el público interno sobre la prohibición de favorecimiento directo o indirecto de agentes del poder público.   | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Transparencia política | Prácticas anticorrupción y anticoima           | Asume un compromiso público de combate a la corrupción y a la coima, adopta normas escritas (documento específico, código de ética etc.), y las divulga ampliamente al público interno y externo (proveedores, consumidores, representantes del poder público, con quienes se relaciona), y mantiene procedimientos formales de control, castigo y auditoría, en caso de ocurrirlos.                                | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Transparencia política | Prácticas anticorrupción y anticoima           | Seguros de que la erradicación de las prácticas ilegales, inmorales y antiéticas también dependen de divulgación, facilitación o educación, busca la empresa involucrar a un número cada vez mayor de grupos de interés como proveedores, clientes, entidades aliadas etc., en iniciativas de combate a la corrupción y coima, para diseminar el tema, y/o enseñar la utilización de herramientas relacionadas etc. | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Liderazgo social       | Liderazgo e influencia social                  | Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a la defensa y promoción de los intereses específicos de su ramo o sector de negocio.  | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |



| Subgrupo         | Indicador   | Descripción  | Etapa   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|------------------|---|--|---------|----|----|----|----|----|
| Liderazgo social | Liderazgo e influencia social                       | Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público.  | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Liderazgo social | Liderazgo e influencia social                       | Participa activamente, contribuyendo con recursos humanos o financieros, en procesos de elaboración de propuestas de interés público y de carácter socioambiental.   | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Liderazgo social | Liderazgo e influencia social                       | Tiene miembros de su alta directiva involucrados en la articulación, viabilizarían y fortalecimiento de propuestas de carácter socioambiental y en diálogo con autoridades públicas para su adopción.                    | Etapa 4 |    |    |    |    |    |
| Liderazgo social | Participación en proyectos sociales gubernamentales | Contribuye tan sólo con el pago de impuestos.  | Etapa 1 | X  | X  | X  | X  | X  |
| Liderazgo social | Participación en proyectos sociales gubernamentales | Contribuye ocasionalmente con el poder público en la realización de eventos y actividades puntuales y/o apoya financieramente a programas y proyectos del sector público, en respuesta a solicitudes de las autoridades. | Etapa 2 |    |    |    |    |    |
| Liderazgo social | Participación en proyectos sociales gubernamentales | Contribuye regularmente con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por entidades gubernamentales.   | Etapa 3 |    |    |    |    |    |
| Liderazgo social | Participación en proyectos sociales gubernamentales | Participa activamente en la elaboración, perfeccionamiento, ejecución, control y evaluación de políticas públicas de interés general, contribuyendo a su fortalecimiento.  | Etapa 4 |    |    |    |    |    |

