

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

TITULO DE LA TESIS

“FACTORES CLAVES PARA EL DISEÑO DE UN PLAN INTERNO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. CASO: LA EMPRESA DE SOLUCIONES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN GMD S.A.”

Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social

AUTORES

Magali Milagros Candia Alvarado

Yessica Castillo Aguirre

María Mercedes Chévez Arcaya

ASESOR

Luis Alberto Maldonado Villavicencio

JURADO

María Marcela Chueca Márquez

Luis Alberto Maldonado Villavicencio

César Antonio Dávila Orozco

LIMA – PERU
2013



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca responder a la pregunta, ¿cuáles son los elementos o factores claves en el tema de Responsabilidad Social Empresarial que faciliten o permitan implementar un plan interno de RSE en la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., de acuerdo a las necesidades de sus principales grupos de interés y a los estándares establecidos en la gestión de Responsabilidad Social?

La investigación realizada es de tipo exploratorio, aplicada y de carácter cualitativo, en tanto caracteriza y explica las especificidades en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la organización.

GMD S.A. es una empresa de servicios que brinda soluciones de tecnología de la información (TI) a clientes corporativos, a través de proyectos específicos. En tal sentido, el análisis de las variables se desarrolló a nivel del proyecto Desarrollo y Mantenimiento (DYM) dirigido al cliente ONP. Por ello, se aplicó entrevistas semiestructuradas a los Gerentes de Gestión Humana y Soluciones de Tecnología de la Información; así como a los coordinadores del proyecto. También, se desarrolló sesiones de *focus group* a los colaboradores.

El diseño constó de 16 variables y categorías de análisis. A través de un proceso lógico inductivo de la información recabada, fue posible arribar a conclusiones y recomendaciones que dieron respuesta a cada una de las preguntas planteadas.

Fueron tres los factores claves encontrados: (a) conocimiento adecuado de la Política de RSE Corporativa; por ende, actores y grupos de interés vinculados con la empresa, (b) enfoque para el desarrollo de acciones sociales a partir de la propia dinámica y giro de negocio, (c) alineamiento de los miembros de la organización a las iniciativas en materia de filantropía, estadio de RSE en el que se encuentra la organización, de acuerdo a los hallazgos encontrados.

ABSTRACT

Key factors for the design of an Entrepreneurial Social Responsibility internal plan. Case: GMD S.A. Information technology solutions Enterprise
The current research seeks to answer the question: What are the key elements or factors in relation to the Entrepreneurial Social Responsibility that make easier or allow to implement a ESR internal plan at GMD S.A., an enterprise that provides information technology solutions. This plan should meet the needs of their main stakeholders and the standards established for Social responsibility management.

The research performed is exploratory, has qualitative character and was fully applied. It reflects and explains the specificities regarding the Entrepreneurial Social Responsibility (ESR) of the organization.

GMD S.A. is a service company that provides information technology (IT) solutions to corporate customers through specific projects. With this in mind, the analysis of variables was performed at the Development and Maintenance (D&M) project level, and addressed to the ONP (Social Security Normalization Office). For this reason, we have applied semi-structured interviews to the Human Management and Information Technology Solutions managers, as well as to the project coordinators. Likewise, we have developed Focus group sessions for the project contributors. The interview design was made up of 16 variables and categories of analysis. Through an inductive logical process of the information received, it was possible to obtain conclusions and suggestions that answered every and each one of the questions posed.

Three were the key factors found: (a) Adequate knowledge of the Corporate ESR policy including actors and stakeholders related to the enterprise; (b) approach for the development of social actions from the dynamics and type of business; (c) alignment of the organization members to the initiatives regarding philanthropy, stage of the organization's ESR according to our findings.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	
Abstract	
Agradecimiento	
Capítulo I : Introducción.....	10
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Justificación	13
1.3. Objetivos.....	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
Capitulo II : Marco Teórico	17
2.1. Responsabilidad Social Empresarial	17
2.1.1. Evolución de la Responsabilidad Social en el Perú.....	24
2.1.2. Competencias organizacionales para la Responsabilidad Social ..	26
2.1.3. Normas y Estándares para la relación con los Grupos de Interés ..	31
2.2. Teoría de Grupos de Interés.....	34
2.2.1. Tipos de Grupos de Interés	34
2.3. Acciones sociales	37
2.3.1. Definición de Acción social	37
2.3.2. Acciones sociales autónomas para colaboradores	38
2.3.3. Acciones sociales autónomas para clientes.....	39
2.3.4. Acciones sociales autónomas para la comunidad	40
2.4. Beneficios para los Grupos de Interés Priorizados	40
2.4.1. Dimensión laboral de la Responsabilidad Social	40

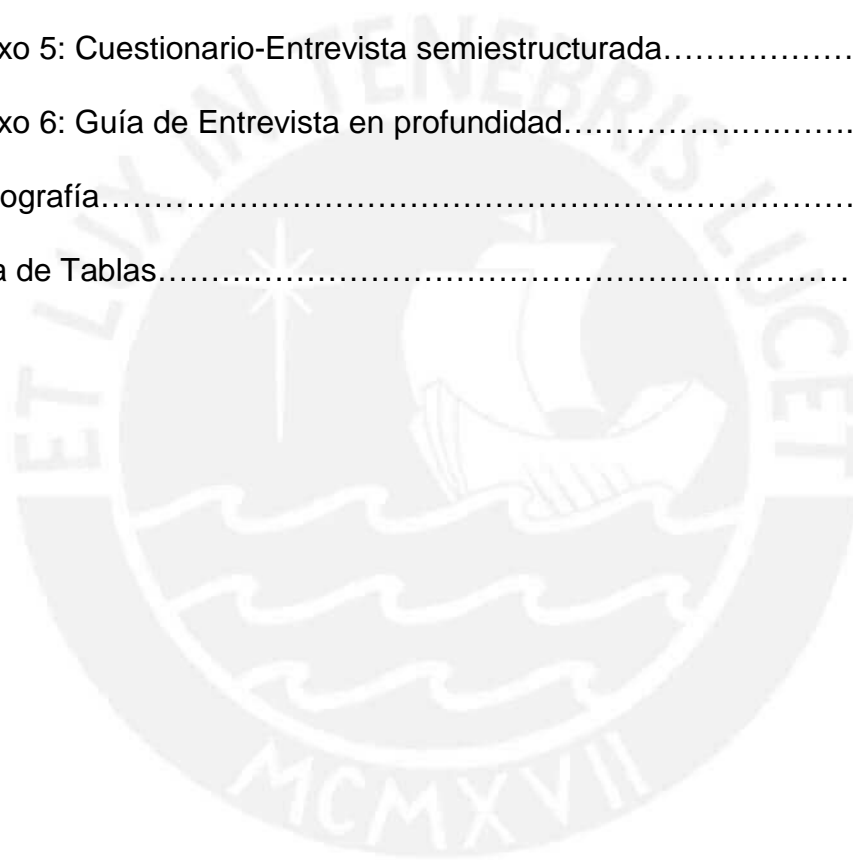
2.4.2. Beneficios de RSE para la comunidad	42
2.5. Elementos de RSE percibidos por los GI del Frente Interno	42
2.5.1. Política corporativa de RSE	42
2.5.2. Definición de RSE	43
2.5.3. Prácticas de RSE	43
2.5.4. Iniciativas para desarrollar la RSE	43
2.5.5. La RSE y la Gerencia Social	44
2.6. Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social.....	44
Capitulo III : Diseño de Investigación	47
3.1. Tipo de Estudio	47
3.2. Carácter	48
3.3. Muestra	48
3.3.1. Unidad de análisis e información	48
3.3.2. Criterios de selección a informantes claves	49
3.4. Procedimiento de selección de los elementos de la muestra	49
3.5. Etapas y Procedimientos de la Investigación	51
3.6. Matriz metodológica	52
Capitulo IV : Presentación, análisis e interpretación de resultados	58
4.1.1. Análisis de la cualidad poder a nivel de los colaboradores	58
4.1.2. Cualidad poder a nivel de los clientes	59
4.1.3. Cualidad poder a nivel de los accionistas	60
4.1.4. Cualidad poder a nivel de la comunidad	61
4.1.5. Cualidad poder a nivel del medio ambiente	61

4.2.1. Calidad legitimidad a nivel del colaborador	62
4.2.2. Calidad legitimidad a nivel del cliente	62
4.2.3. Calidad legitimidad a nivel de la comunidad	63
4.2.4. Calidad legitimidad a nivel del medio ambiente	63
4.3.1. Calidad urgencia a nivel de los colaboradores	64
4.3.2. Calidad urgencia a nivel de los clientes	64
4.4. Análisis de las acciones autónomas desarrolladas por la empresa	65
4.4.1. Acciones de bienestar para el colaborador	65
4.5. Acciones sociales autónomas para clientes	68
4.5.1. Acciones de acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente	68
4.6. Acciones sociales autónomas para la comunidad	69
4.6.1. Acciones de filantropía desarrolladas por la empresa	69
4.7. Beneficios otorgados a los Grupos de Interés	70
4.7.1. Política de Bienestar Laboral.	70
4.7.2 Satisfacción del cliente. 74	
4.7.3. Apoyo ante riesgos y vulnerabilidad.	75
4.8. Elementos o factores de RSE percibidos por los ejecutivos y colaboradores	76
4.8.1. Política Corporativa de RSE	76
4.8.2. Definición de RSE	76
4.8.3. Prácticas de RSE	78
4.8.4. Motivaciones para desarrollar la RSE	80

4.9. Elementos claves para la aplicación del Plan de Responsabilidad Social Interno (aplicación de Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con RSE)	82
Capítulo V : Conclusiones	105
5.1. Respuesta a pregunta principal	105
5.2. Respuesta a pregunta 1	106
5.3. Respuesta a pregunta 2	107
5.4. Respuesta a pregunta 3	108
5.5. Respuesta a pregunta 4	110
5.6. Respuesta a pregunta 5	111
5.7. Recomendaciones.....	112
Anexos	
Anexo 1: Selección de Informantes claves.....	114
Anexo 2: Definición de variables.....	115
Anexo 3: Categorización y Codificación de la información recabada por las Variables	117
- Variable: Poder	
- Variable: Legitimidad	
- Variable: Urgencia	
- Variable: Acciones de bienestar para el colaborador	
- Variable: Acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente	
- Variable: Acciones de filantropía desarrolladas por la empresa.	
- Variable: Política de bienestar laboral	

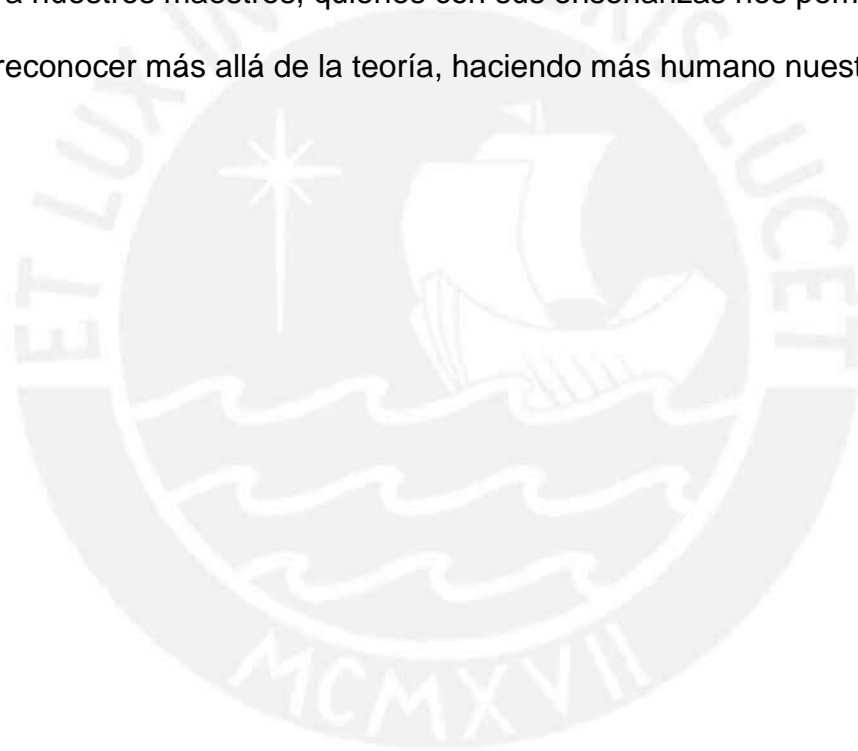
- Variable: Satisfacción del cliente
- Variable: Apoyo ante riesgo y vulnerabilidad
- Variable: Política Corporativa de RSE
- Variable: Definición de RSE
- Variable: Prácticas de RSE
- Variable: Motivaciones para desarrollar la RSE

Anexo 4: Grupo Focal – Guía de Temas	134
Anexo 5: Cuestionario-Entrevista semiestructurada.....	136
Anexo 6: Guía de Entrevista en profundidad.....	138
Bibliografía.....	141
Lista de Tablas.....	145



AGRADECIMIENTO

A nuestros padres y familiares por la confianza y la motivación constante; y a nuestros maestros, quienes con sus enseñanzas nos permiten ver y reconocer más allá de la teoría, haciendo más humano nuestro actuar.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

GMD S.A., empresa de soluciones de tecnología de la información, desarrolla prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) orientadas hacia acciones reactivas de carácter filantrópico y de corto plazo; que difieren de las acciones implementadas por las otras unidades de negocio de la Corporación Graña y Montero. Esta situación es producida por el tipo de negocio de la empresa y la vinculación de esta con sus principales grupo de interés.

La corporación Graña y Montero suscribió en el año 1995 su carta de ética, que define el comportamiento de las distintas empresas del grupo frente a sus principales grupos de interés, basado en los valores de Cumplimiento, Calidad, Seriedad y Eficiencia. En el año 2004, la corporación y sus empresas miembros se adhieren al Pacto Mundial y se comprometen a cumplir los diez principios orientados a Derechos Humanos, Condiciones de Trabajo, Medio Ambiente, Transparencia y Anticorrupción. A partir del año 2006, implementa su política de Responsabilidad Social Empresarial, la misma que define los lineamientos para el desarrollo de Planes de Responsabilidad Social Empresarial (PRSE) y coloca como principales grupos objetivos a su personal, accionistas y comunidades donde operan cada una de las empresas del consorcio.

En junio del año 2008, se forma la Asociación Civil sin fines de lucro Espacio Azul, constituida por las empresas con el objeto de centralizar y promover el desarrollo eficiente de los PRSE de sus empresas en beneficio de los grupos de interés priorizados. En el año 2011, publican la Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social,

instrumento orientado a desarrollar PRSE en el ámbito de proyectos, especialmente los relacionados con el sector construcción.

El grupo Graña y Montero (GGM) incursionó en el sector minería y petróleo con una fuerte presencia; tal es así, que «en el 2006, casi 69% de la actividad del grupo se realizó en el sector energía y minas (comparado con 61% en el 2005)» (Schwalb 2010: 181). Esto exigió a la corporación incorporar consideraciones sociales y ambientales en todas las propuestas de servicios que presentaban a sus clientes, lo cual confirmó que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) era un factor clave en su estrategia de negocio.

GMD S.A. representa una de las unidades estratégicas de negocio de la corporación Graña y Montero, la misma que, a diferencia de las cinco unidades de negocio existentes (GyM, GMP, GMI, CONCAR y GMV), está orientada al rubro servicios, específicamente a proyectos de outsourcing de tecnología de la información dirigido al mercado corporativo. Los principales sectores donde desarrolla su actividad son el sector industria y comercio, telecomunicaciones, banca y finanzas.

Las características de GMD S.A., y el contexto en el que desarrolla sus operaciones, difieren de las otras empresas del grupo (ligadas al sector minería y petróleo). Esto propicia que la empresa defina sus prioridades y la forma en que asume la responsabilidad social hacia sus grupos de interés con los que se relaciona. En este sentido, se puede advertir que los principales grupos de interés vinculados con GMD S.A. son clientes, a quienes brindan servicios de *outsourcing* de tecnología de la información, y los colaboradores que laboran en la empresa, quienes están encargados de desarrollar, en las instalaciones de GMD y/o en las instalaciones del cliente, las soluciones de tecnología que las empresas-clientes necesiten.

Es importante mencionar que en este tipo de negocio «las empresas-clientes esperan que el equipo humano de la empresa proveedora sea altamente eficiente, que comprenda las características propias de su giro de negocio y que se convierta en un aliado en su quehacer» (Del Castillo 2008: 19).

En tal sentido, será una de las prioridades para GMD S.A. desarrollar la responsabilidad social a nivel interno, así propiciará el bienestar de sus colaboradores y potenciará sus capacidades con el fin de desarrollar su ventaja competitiva a partir de sus propios colaboradores. Sin embargo, por las características de la organización, se evidencia una débil, y en algunos casos nula, participación en acciones de Responsabilidad Social externa, que le permitan desarrollar satisfactoriamente la política corporativa de RSE de Graña y Montero. De lo anterior, surge la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los elementos o factores claves en el tema de Responsabilidad Social Empresarial que faciliten o permitan implementar un Plan Interno de RSE en la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., de acuerdo a las necesidades de sus principales grupos de interés y a los estándares establecidos en la gestión de Responsabilidad Social?

Asimismo, surgen otras interrogantes:

¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A. que poseen las cualidades poder, legitimidad y urgencia? ¿Cuáles son las acciones sociales autónomas, realizadas por la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., dirigidas a sus grupos de interés?, ¿cuál es su nivel de ejecución? ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los beneficios otorgados a los grupos de interés vinculados con la empresa

de soluciones de tecnología de la información GMD S.A.?

¿Cuáles son los elementos o factores de RSE percibidos por los ejecutivos y colaboradores de la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A?, ¿qué elementos o factores deben considerarse para la aplicación satisfactoria de un Plan de RSE a nivel interno en los proyectos desarrollados por dicha empresa?

El contexto corporativo, brinda las condiciones para desarrollar adecuadamente la Política Corporativa de RSE a nivel de Graña y Montero; sin embargo, se evidencia a nivel de una de las empresas del grupo, que esta no se desarrolla adecuadamente. Esto exige, necesariamente, conocer cómo se desarrolla la RSE en la empresa GMD S.A., con el fin de caracterizarla y brindar aportes para una correcta implementación de un Plan de RSE (PRSE) que esté alineado con los objetivos corporativos.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Cada vez son más las empresas que incorporan como parte de su modelo de gestión políticas de Responsabilidad Social Empresarial pues se evidencia que la empresa no solo cumple una función económica sino también una función social y ambiental. En ese sentido Perú 2021, asociación sin fines de lucro que desde 1994 viene trabajando por la difusión y promoción de la responsabilidad social en el Perú, la define como «la forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos relacionados a la empresa para lograr el desarrollo sostenible» (Canessa 2005: 16).

Es conocido que las empresas no solo son manejadas por los intereses de los accionistas, sino que existen también otras entidades y personas que tienen interés en ella, estos son los denominados *stakeholders* o

grupos de interés. Es decir, «aquellos grupos e individuos que son, puedan o creen ser afectados por algún aspecto de las actividades de la empresa y aquellos que tengan o puedan tener algún interés o pueden afectar a la organización» (Marquina 2011: 15)

Existen principalmente siete grupos de interés identificados como prioritarios por la mayoría de las empresas independientemente de la industria a la que pertenezcan y de su tamaño o ubicación. Así identifica Perú 2021, en su Modelo de RSE, a los grupos de interés: «el accionista/inversionista, los colaboradores y sus familias, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno y sociedad» (Marquina 2011: 14).

A nivel de la corporación Graña y Montero se presenta un escenario favorable para el diseño e implementación satisfactorios del Plan de RSE de la empresa GMD. Los lineamientos de la política y los espacios institucionales que promueven las iniciativas de RSE a nivel de las empresas del grupo Graña y Montero indican una clara intencionalidad por atender las demandas de los principales grupos de interés y gestionar de manera ética los distintos procesos, tanto al interior como al exterior de la organización.

Es nuestro interés conocer el porqué de la diferencia en la ejecución de la política de RSE a nivel de la empresa GMD S.A. y los grupos de interés priorizados por ella. Esto nos permitirá comprender sus especificidades y exigencias para la implantación satisfactoria de la Política Corporativa de Responsabilidad Social Empresarial.

Considerando que GMD S.A. es una empresa que brinda servicios de *outsourcing* de tecnología de la información al sector corporativo, la unidad de análisis elegida será los colaboradores y ejecutivos del proyecto Desarrollo y Mantenimiento-DYM, puesto en marcha para el

cliente ONP. Este proyecto concentra a más de 200 colaboradores organizados a través de equipos de trabajo encargados de dar mantenimiento a sistemas existentes y desarrollar nuevas soluciones. Asimismo, se considerará a los gerentes de Gestión Humana y Soluciones de Tecnología de la Información de GMD S.A.

Estimando que la Responsabilidad Social es una herramienta de gestión que vincula a la empresa con diversos grupos de interés y genera propuestas en aras del desarrollo sostenible, nuestra investigación aportará al conocimiento de elementos presentes o ausentes en empresas de servicios de tecnología de la información, que permitan tener un diagnóstico de la situación actual para diseñar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial viable. Este deberá responder, de manera eficiente, a las necesidades de los principales grupos de interés e incorporará la ética como un valor transversal en todos sus procesos de gestión tanto internos como externos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Identificar y analizar los principales elementos claves de Responsabilidad Social, que permitan a la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A. implementar un plan de responsabilidad social interno; de acuerdo a las necesidades de sus principales grupos de interés, articulados a los estándares establecidos en la gestión y normas de responsabilidad social.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los principales grupos de interés vinculados a la empresa de soluciones de tecnología GMD S.A., que posean las cualidades poder,

legitimidad y urgencia.

2. Identificar las principales acciones sociales autónomas desarrolladas por la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., dirigidas a los grupos de interés vinculados con esta.

3. Conocer el nivel de cumplimiento de los beneficios otorgados a los grupos de interés vinculados con la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A.

4. Identificar y analizar los elementos de RSE percibidos por los ejecutivos y colaboradores de la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A.

5. Desarrollar una propuesta de Plan de Responsabilidad Social Interno para la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., a partir de la aplicación de la Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La definición de Responsabilidad Social Empresarial, ha evolucionado desde su aparición hasta la actualidad. Así, en 1962, el economista Milton Friedman señalaba que «la única responsabilidad social de la empresa es generar ganancias para satisfacer a los accionistas y a sus dueños» (Commenne 2006: 58); sin duda, esta definición guio el accionar de muchas empresas que valoraban su responsabilidad social en términos de utilidades económicas.

Es a partir de la publicación del libro de Edward Freeman, *Strategic management: a stakeholders approach* (1984), que se reinterpreta la definición de la responsabilidad social empresarial, al considerar que la empresa influye sobre las partes involucradas tanto como estas pueden influir o perjudicar la rentabilidad financiera de la empresa. Su obra contribuyó al desarrollo de la Teoría de *stakeholders*, ya que postuló la necesidad de que los ejecutivos de la empresa conocieran y comprendieran las necesidades y preocupaciones de los grupos de interés. Freeman, define a un *stakeholders* como «cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se puede ver afectado por el mismo» (Fernández 2005: 23).

El aporte de Freeman marcó el tránsito de las prácticas de responsabilidad social denominadas de filantropía y caridad hacia una responsabilidad social con un fin estratégico. Es así que las empresas van tomando, progresivamente, conciencia del impacto que sus operaciones generan en sus distintos *stakeholders* y el medio ambiente y adoptan un compromiso con el desarrollo sostenible de la comunidad donde se asientan. El concepto de desarrollo sostenible se define de la

siguiente manera: «el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas» (Schwalb y otros 2006: 19). Fue introducido por primera vez en el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Comisión Brundtland.

A partir de la aparición del Enfoque de Desarrollo Sostenible (EDS) y de nuevas teorías administrativas muchas empresas, principalmente de países desarrollados, comienzan a virar su accionar y se involucran progresivamente con sus *stakeholders* a través de acciones de RSE. Carroll (1991) aporta a la consolidación de estas prácticas mediante su diseño teórico de la pirámide de RSE, la cual plantea cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas. Existen, en la base de la pirámide, las responsabilidades económicas, sobre las que se apoyan los otros tipos de responsabilidades, como las responsabilidades legales, éticas y filantrópicas. En síntesis, «La RSE debe llevar a la empresa a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y comportarse como un buen ciudadano corporativo» (Schwalb y otros 2006: 112).

En América Latina, la RSE apareció en los años 1990, a través del accionar y la influencia de las compañías multinacionales que se instalaron en la región durante esa década. El concepto se extendió rápidamente por la región y fue adaptado, en primer lugar, por las grandes compañías nacionales e internacionales de cada país.

En el Perú, el tema de responsabilidad social empresarial ha sido abordado por diversos autores; sin embargo, tanto en literatura peruana como en la extranjera, no existe un consenso acerca de lo que se debe entender por RSE. Cada autor, en función de su disciplina, prácticas y campo de acción tiene una manera particular de abordar el concepto; por ello, consideramos oportuno brindar algunas definiciones.

Baltazar Caravedo (2004), pionero de los estudios de RSE en el Perú, resalta que es un concepto que está adquiriendo cierta fortaleza, que implica sobre todo una visión de futuro en la que no solo está incorporada la comunidad sobre la cual se asienta la empresa, sino también su país o su sociedad.

Para el año 2011, Baltazar Caravedo define la RSE como «un paradigma, una ética y una forma de gerencia de las organizaciones independientemente de su naturaleza jurídica o su tamaño» (Marquina 2011: 15). Vale decir: paradigma, una forma de ver y sentir el mundo; ética, en tanto evidencia la expresión de los valores de la organización y las vinculaciones que se desarrollan al interior de la misma en su relación con los otros. Es también una forma de gestión, pues implica conducir a la organización bajo una estructura menos vertical y más circular, que permita compartir conocimientos y potenciar el clima interno para el logro de la realización de la persona en su lugar de trabajo.

Guida de Gastelumendi define la RSE así: «una nueva manera de hacer negocios en la que los empresarios se comprometen no solo con los accionistas, sino también con distintos grupos de interés que afectan y que son afectados por la empresa» (2006: 15).

Para Felipe Portocarrero, el concepto «propone una nueva visión sobre lo que significa hacer negocio. La responsabilidad social es la actitud de mirar más allá de las necesidades y los objetivos puramente monetarios de la empresa y tener una disposición proactiva hacia los "otros", es decir, hacia los agentes implicados en el entorno donde esta opera y los interesados en la gestión de la misma: comunidad, trabajadores, proveedores, gobiernos, accionistas» (2006:15).

Esta variedad de definiciones y matices de responsabilidad social empresarial nos lleva a considerar que el concepto de RSE y su

aplicabilidad se encuentran actualmente en evolución, nutriéndose y fortaleciéndose a partir de las prácticas realizadas en el país.

Bajo este marco, Perú 2021 y el Instituto Ethos, definen la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa con estas palabras: «la forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los stakeholders o grupos de interés alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible» (Marquina y otros 2011: 3).

Una de las más interesantes propuestas para operativizar la RSE en el país la viene impulsando Perú 2021, a través de su Modelo de RSE Perú 2021 (Canessa 2005: 41). El modelo desarrolla la identificación y relación de la empresa con siete *stakeholders* o grupos de interés. Estos son los siguientes: el accionista/inversionista, los colaboradores y sus familias, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno y sociedad.

De acuerdo al modelo, se realiza una serie de acciones que se desarrollan con cada grupo de interés, los cuales generan beneficios tanto para cada grupo como para la empresa. En el ítem relacionado con colaboradores y sus familias, el modelo señala que es preciso desarrollar las siguientes acciones:

1. Balance de vida en la empresa: hace referencia al equilibrio entre la vida y el trabajo; es decir, promueve acciones para la integración del trabajo y el no trabajo, con la finalidad que las personas puedan lograr su potencial a través de los entornos en que ellos viven.
2. Trabajo en equipo: destaca la labor colectiva y efectiva de un grupo de personas en una empresa para el logro de objetivos comunes. Este proceso implica tolerancia, comunicación, lecciones aprendidas y retroalimentación del equipo de personas.
3. Voluntariado corporativo: actividades promovidas por la empresa con el fin de crear y sostener un canal de participación de los

empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes grupos y organizaciones con las que se relaciona la empresa.

4. Capacitación y desarrollo profesional: hace referencia a un plan de capacitación diseñado por la empresa, basada en las necesidades de la empresa y orientada hacia un cambio y mejora en los conocimientos del colaborador.
5. Normas laborales (SA 8000): implica la implementación de normas que van más allá de lo que implica la ley por derecho universal; por eso, en octubre de 1997, se aprueba la norma SA 8000 orientada a asegurar condiciones de trabajo decentes y dignas. Los temas a tratar por la norma son estos: Trabajo Forzoso, Salud y Seguridad, Asociación Libre y el Derecho a la Negociación Colectiva, Discriminación, Prácticas Disciplinaria, Horarios de Trabajo, Compensación y Sistemas de Gestión.

También se han desarrollado otras normas y estándares como el GRI (Global Reporting Initiative), que se constituye en una guía para la preparación de reportes de sustentabilidad; las normas AA 1000, ISO 14001, OSHAS 18001 y el ISO 26000, por mencionar algunas.

En el grupo cliente, las acciones resaltadas son las siguientes:

1. Marketing con causa social: hace referencia a las alianzas que desarrollan las empresas y organizaciones sin fines de lucro para comercializar una imagen, producto o servicio, en virtud de un beneficio común.
2. Marketing responsable: hace referencia a las relaciones de la compañía con sus consumidores.
3. Adopción del sistema de gestión de calidad ISO 9000: desarrolla los requisitos y directrices que permiten tener un sistema de calidad en la compañía, centrado en los procesos; vale decir, en la forma

que se produce.

Asimismo, en el grupo de la Comunidad, señala como principales estas acciones:

1. Apertura al diálogo: conocer cuáles son las expectativas de cada uno de sus grupos de interés.
2. Programa de desarrollo local: la empresa puede desarrollar programas locales para mejorar su relación con la comunidad y mejorar el desarrollo económico y social de la zona.
3. Balance social o Reporte de sostenibilidad: es una memoria que la empresa pública periódicamente, mediante la cual da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a todos los grupos de interés.

En la continuidad de evolución de este concepto, Baltazar Caravedo (2004) propone una distinción entre filantropía, inversión social y responsabilidad social. Las considera como tres niveles o etapas en el camino hacia la adopción de una genuina filosofía de RSE. Para ello, emplea los siguientes criterios diferenciadores: motivación, recursos, impacto y vinculación con el ámbito de influencia.

La filantropía supone una motivación altruista referida al deseo o interés por mejorar las condiciones de la sociedad. Los recursos utilizados para el apoyo de acciones de este tipo provienen de las utilidades y el impacto por lograr resultado sin la posibilidad de especificar metas claras. Su accionar no está vinculado con el ámbito de influencia. El impacto de mayor alcance que la filantropía produce sobre el entorno social no está garantizado.

La inversión social supone una motivación dirigida a la obtención de beneficios para la empresa, pero, a su vez, genera beneficios para la

comunidad sobre la que se asienta. La fuente de recursos es, esencialmente, el presupuesto general de la empresa, utilidades, equipos y recurso humanos. El impacto deseado es la mejora de la comunidad en la que actúa la empresa o el ámbito geográfico sobre el que se extiende su influencia. Se espera beneficios en la imagen y reputación de la empresa, pues ello le permite ampliar el universo de clientes o afianzar su lealtad hacia la firma o hacia su marca.

La responsabilidad empresarial distribuye su motivación entre la mejora de la sociedad, el progreso de la comunidad sobre la que se asienta y la obtención de beneficios para la propia empresa. Su fuente de recursos es amplia y variada: puede provenir de las utilidades, el presupuesto general de la empresa, porcentaje de la inversión, equipos en desuso y recursos humanos de la propia institución.

El impacto deseado se busca tanto en la sociedad como en la comunidad y en la empresa, y es posible identificar metas cuyo cumplimiento promoverá logros específicos. Su intervención se realiza desde la misma empresa o a través de una organización de RSE, que la propia empresa crea con el fin de establecer el contacto directo con el *stakeholder* comunidad.

En ese sentido, Bernardo Kliskberg precisa que «América Latina, continente con gran potencial económico y, al mismo tiempo, con niveles récord de pobreza y desigualdad, requiere altas dosis de RSE» (2004: 147)

En la actualidad, Baltazar Caravedo apunta a «que Responsabilidad Social no se limite solo al sector empresarial; que sea una visión, una perspectiva y una práctica incorporada a la sociedad civil, en las ONG, en el sector público, en fin, en todas aquellas que existen en el país» (2008: 28). En otras palabras, habla de una responsabilidad social de todos y

para todos.

2.1.1. Evolución de la Responsabilidad Social en el Perú

En los últimos años, el Perú ha tenido un significativo crecimiento económico; sin embargo, «casi la mitad de los peruanos sobrevive debajo de la línea de la pobreza y las desigualdades económicas y sociales se han incrementado durante las últimas dos décadas» (Sanborn 2008: 6). Sin duda, la pobreza se encuentra principalmente en el área rural, en las zonas altoandinas y de selva.

A lo largo de la historia del Perú, existieron iniciativas del sector empresarial para apoyar a sectores menos favorecidos. En 1960, Carlos Mariotti, fundador del CADE, afirmó que «el empresario debe asumir un doble rol: ser orientador de la empresa y ser un líder social preocupado por otros» (Caravedo 2010: 77). Asimismo, en 1982, se plasmó en la Memoria Anual de la Sociedad Nacional de Industria la necesidad de que la empresa cumpla con sus responsabilidades sociales y, en especial, se preocupe por los aspectos ambientales. En este escenario, el desarrollo de la RSE en el Perú ha respondido, a saber de los entendidos, a tres factores principales: a) las exigencias del mercado, b) las prioridades de entidades donantes y financieras, y c) presiones de la sociedad civil.

De acuerdo con Sanborn (2008), la evolución del movimiento de RSE tuvo dos etapas claramente definidas: la primera en los años noventa, promovida por factores externos, donde una generación de empresarios, muchos de los cuales contaban con posgrados en universidades americanas y europeas, incorporaron al Perú una nueva visión de la empresa moderna. Así, en 1994, fundaron Perú 2021 con el objetivo de apoyar el proceso de reconstrucción nacional, posterior al autogolpe y con un planteamiento visionario del Perú al 2021. Recibieron apoyo de agencias de cooperación internacional, lo que impulsó a muchas ONG,

existentes en ese entonces, a especializarse en temas de RSE.

La segunda etapa del movimiento de la RSE en el Perú, se inició en el año 2000 (hasta la fecha). Se caracteriza por una mayor democracia, rendición de cuentas y una mayor vigilancia por parte de los actores y las ONG.

En el año 2006, se aplicó una encuesta anual a gerentes generales, realizada por la revista Semana Económica, con la finalidad de conocer cuáles deberían ser las acciones que debería emprender la empresa privada en materia de RSE. Las respuestas se orientaron, en un 56%, hacia programas de responsabilidad social con la comunidad en su entorno; el 46%, hacia la generación de más empleo; el 28%, hacia el pago responsable de los impuestos, y un 5% respondió tratar mejor al personal. Sin duda, el concepto de RSE ha evolucionado en nuestro país, tal como lo demuestra el estudio del proyecto Responsabilidad Todos al precisar que «la responsabilidad social es entendida como un paradigma, una ética y una forma de gerencia de las organizaciones, independientemente de su naturaleza jurídica o su tamaño» (Marquina 2011: 15)

Sin duda, la evolución de la RSE en nuestro país no ha logrado implementarse en su real magnitud en las empresas. Si bien se muestran interesantes iniciativas, muchas relacionadas con el grupo de interés comunidad (especialmente en empresas del sector minería), no se evidencia un real posicionamiento del concepto en la vinculación de la empresa con el resto de *stakeholders*. Como bien lo señala Sanborn, donde se han registrado mayores avances, desde la década de los noventa, es en la profesionalización o institucionalización de la filantropía corporativa. A pesar de ello, se han dado importantes iniciativas relacionadas con la medición de la RSE a partir de la aplicación de indicadores Ethos-Perú 2021 de RSE, una herramienta de evaluación y

seguimiento de la gestión de responsabilidad social empresarial a través de siete temas: valores; transparencia y gobierno corporativo; público interno; medio ambiente; proveedores, consumidores y clientes; comunidad, y gobierno y sociedad.

De acuerdo con Caravedo (2013), la experiencia de Responsabilidad Social en el Perú, a pesar de tener más de dos décadas, no ha logrado escalar como se hubiese deseado. Señala que un reciente estudio elaborado por CENTRUM, Perú 2021 y Desco (Marquina y otros 2011) muestra que, en promedio, cien organizaciones estudiadas no han superado la etapa básica de acciones de la empresa, manteniéndose en un nivel reactivo a las exigencias legales. Concluye que a pesar de que el discurso en relación al concepto es cada vez mayor, la práctica de la RSE no se ha extendido significativamente.

En definitiva, el objetivo de desarrollar auténticas prácticas de RSE en el Perú aún está en construcción, pero es una necesidad que poco a poco se irá desarrollando, tal como lo señala Caravedo: «La perspectiva se ha convertido en un discurso generalizado y en una necesidad vinculada a las nuevas exigencias de los consumidores y clientes del mundo académico y en general, de los ciudadanos» (2010: 67).

2.1.2. Competencias organizacionales para la Responsabilidad Social

1. Responsabilidad Social y las organizaciones

Ser reconocida como una organización socialmente responsable es cada vez una prioridad para muchas organizaciones, sean estas públicas o privadas.

Leonardo Schvarstein (2003) señala que «cuando nos referimos a la

responsabilidad social de una organización, debemos distinguir la responsabilidad “interna” —que la propia organización “siente” hacia sus integrantes y los miembros de su comunidad— de aquella que le es exigible y por la cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento»

En ese sentido, es posible afirmar que las organizaciones que respetan y cumplen la normatividad vigente son organizaciones socialmente responsables. Existe un cierto nivel de imposición por parte de la sociedad o el estado, pero también es posible que estas puedan ser y realizar acciones de responsabilidad social por libre elección e, inclusive, ir más allá de lo que la ley les exige. Sin duda, es la conducta ética de una organización la que marcará la pauta para realizar más allá de lo exigible por ley.

Precisamente, lo planteado por Leonardo Schvarstein, en relación a lo exigible y voluntario que debe realizar toda organización, pasa por una distinción que él considera como la organización «sujeto» y la organización «objeto».

El autor caracteriza a la organización sujeto como «aquella capaz de ejercer plenamente sus elecciones frente a las cuestiones por las cuales se siente responsable y a las que le son exigibles». Mientras que a la organización objeto la configura como aquella «que meramente cumple en forma reactiva con los requerimientos externos que se le imponen».

Otra distinción importante es que una organización «sujeto» es capaz de establecer sus propias coherencias internas y de organizar sus interacciones con el contexto, en función de la preservación de las mismas; a diferencia de la organización «objeto», que está atravesada por los modelos hegemónicos de la sociedad en la que existe y su orden interno está determinado básicamente desde su exterior.

Es importante señalar que ninguna organización es considerada solo como una organización objeto o sujeto; es más, la mayor parte de las organizaciones se manejan en ambos escenarios de acuerdo a determinadas situaciones. Es muy probable que una organización maneje una determinada situación bajo un enfoque (sujeto) y, simultáneamente, esté manejando la misma u otra situación bajo otro enfoque (objeto).

Por lo anterior, se desprende que es posible afirmar que una organización es socialmente responsable cuando al interior de la misma establece un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias, orientadas a satisfacer las necesidades de sus miembros y las de la comunidad donde esta tiene influencia.

El autor plantea, además, que es prioritario reconocer al interior de las organizaciones una tendencia sin que esto invalide que al interior de la misma, la dinámica de la organización plantee la necesidad de tomar decisiones bajo la visión de empresa objeto o sujeto. Asimismo, enfatiza en la necesidad de consolidar cada vez más organizaciones sujeto para poder satisfacer, simultáneamente, las racionalidades económicas y sociales.

Ello implica el diseño de una estrategia, que bien podría resumirse en lo que nos señala Beltran Macchi Salin (2006), la cual implica tres pasos:

- A. Integración: formular la estrategia clara para comportarse responsablemente e integrarla a las operaciones de la organización.
- B. Acción: adherir a valores y a estándares que se propusieron (no solo creando el código de ética, sino aplicándolo en el día a día).
- C. Comunicación: comunicar lo que se está haciendo, éxitos y desafíos, para actuar sobre las percepciones. Mantener su reputación y actuar como ejemplo para otras organizaciones.

Es parte del ejercicio de la responsabilidad social de las organizaciones «sujeto», el discernir las consecuencias de sus prácticas sobre los distintos *stakeholders* donde tiene influencia. Basar su práctica sobre estándares normativos propios, tanto a nivel interno como externo. El cumplimiento de estos estándares requiere del desarrollo de una serie de procesos que permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de la organización para anticipar, absolver, y conducir los problemas y asuntos que se presentan de las demandas de los grupos de interés. De aquí la importancia de contar con un plan de Responsabilidad Social que incluya estos aspectos, pero, sobre todo, que esté directamente ligado con la esencia de la organización en su búsqueda de reconocerse como una organización «sujeto».

2. Individuos y agentes, actores y personajes

La organización está compuesta de individuos, quienes toman las decisiones y las transforman en acciones. Al interior de las organizaciones, las personas actúan como individuos y agentes o actores y personajes.

Es posible afirmar que si una persona presta dinero a un compañero que necesita comprar un medicamento y en cuyo caso la empresa le negó previamente un adelanto de sueldo, actuará como un individuo por decisión propia y se presentará como un actor que no está desempeñando ningún rol que la organización le prescribe. En otra situación, un jefe puede obligar a un empleado, aun en contra de su voluntad, a capacitar a otro. En este caso la persona representa un personaje que actúa en cumplimiento de las demandas de su rol; es decir un agente de la organización.

Individuos o agentes en un marco teórico, actores y personajes en otro; responsables en cada caso, ya sea porque lo eligen o porque se les

impone. Lo cierto es que las personas actúan en el marco de una organización que, a su vez, se constituye como objeto de las circunstancias externas y/o como sujetos de sus propias determinaciones, sobre la base de las políticas y las estrategias propias que guían su accionar.

En ese sentido, es posible afirmar que los diversos factores constitutivos de los distintos tipos de organizaciones determinarán y condicionarán la forma en que estas ejercerán su responsabilidad social, y cómo sus miembros se identificarán con ellas.

3. Las inteligencias múltiples y las competencias organizacionales

Se define inteligencia como «un potencial biopsicológico para procesar información, que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura» (Gardner, 1999).

Se entiende por competencia «un saber actuar en un contexto particular, combinando y movilizándolo un conjunto de recursos pertinentes (conocimientos, atributos, habilidades, recursos del entorno...) para realizar actividades (profesionales) de acuerdo con ciertas exigencias (profesionales), a fin de producir resultados para un destinatario que satisfagan ciertos estándares de desempeño» (Le Boterf, 2000).

Si un individuo es socialmente inteligente, pero el contexto organizacional no está orientado al cumplimiento de la responsabilidad social, la única forma que tendrá de desarrollar su potencial será como actor, actuando por propia elección y no como personaje en cumplimiento de las demandas sociales de su rol.

Leonardo Schvarstein (2009) define las competencias organizacionales como «un conjunto de capacidades integradas y de recursos disponibles para que sus miembros puedan llevar a cabo los propósitos de la organización en el marco de las relaciones prescritas por sus roles». En particular, parafraseando al autor, una organización será socialmente competente si tiene las capacidades y los recursos necesarios para que sus integrantes puedan satisfacer sus propias necesidades sociales y las de los miembros de su comunidad, dentro de relaciones prescriptas por la función social de sus respectivos roles.

En conclusión, a nivel organizacional la existencia de competencias específicas relativas a un determinado campo será la manifestación de su inteligencia en dicho campo, existiendo competencias comerciales, financieras, tecnológicas, sociales entre otras, el que una organización cuente con competencias sociales añade el potencial para el ejercicio de la responsabilidad social.

2.1.3. Normas y estándares para la relación con los Grupos de Interés

En los últimos años, se han desarrollado estándares y normas para guiar y medir el desempeño de las empresas en cuanto a responsabilidad social. Estas son guías, códigos, principios y también modelos que establecen la relación y el compromiso con los *stakeholders*. Si bien existe una gran variedad de estas guías, nos referiremos en esta oportunidad a algunas que son prácticas internacionales de carácter normativo. Las que se señalan, a continuación, son resúmenes extraídos de manuales y/o publicaciones:

1. AA 1000 - Accountability

Creado por la organización Británica Accountability para facilitar la rendición de cuentas. Está referida a una práctica de «inclusividad».

Según se explicita, esta norma tiene tres principios fundamentales: relevancia, que busca conocer los temas que preocupan y que son importantes tanto para la organización como para los grupos de interés. Esto implica que la empresa debe brindar información a sus *stakeholders* a fin de que emitan juicios, realicen propuestas y puedan tomar decisiones en función de la información brindada. Esta norma apunta a la calidad de información en relación a lo social y la ética de las empresas.

El segundo principio de exhaustividad, requiere que se identifique y comprenda los temas o aspectos relevantes para los stakeholders, además de sus percepciones y expectativas. Estos aspectos de desempeño sostenible están asociados con actividades, productos, servicios, sitios y agencias subsidiarias, por los cuales tiene responsabilidad administrativa y legal. Esto implica, también, que la organización informante tenga la capacidad de influir sobre los resultados.

El principio de capacidad de respuesta, supone que la organización haya respondido a las inquietudes y preocupaciones de las partes interesadas, y que estas respuestas hayan sido informadas y comunicadas de manera oportuna y coherente.

2. SA 8000

Creada en 1998 por el Concejo de Prioridades Económicas (CEP) y Responsabilidad Social Internacional (SAI). Es una norma internacional que rescata la parte social de la empresa. Toma en cuenta la calidad y el ambiente (cumplimiento de la legislación laboral, seguridad, diversidad, discriminación, igualdad, derechos humanos, preocupaciones ambientales, prácticas disciplinarias, entre otras). Esta norma ofrece herramientas para evaluar condiciones en lugares de trabajo; es una norma integral, verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Tiene la finalidad de asegurar todos los derechos de los trabajadores, evitar la explotación a la niñez y aplicar

normativas.

3. GRI-Global Reporting Initiative

Tiene como finalidad la elaboración de las Memorias o Reportes de Sostenibilidad, los cuales son de uso voluntario por parte de las organizaciones que deseen informar acerca de los temas sociales, ambientales y económicos de las actividades que llevan a cabo, explicitando el objetivo de apoyo y cómo se articulan en búsqueda del desarrollo sostenible.

Este reporte debe incluir información de indicadores, programas y/o proyectos con los grupos de interés identificados. Debe resaltar los impactos más significativos, de tal manera que pueda evaluarse el desempeño de la organización en el período referido.

Para este reporte, el punto de partida clave son las expectativas e intereses que se hayan atendido y que permita informar acerca de los alcances, cobertura que pueda ser verificable y documentada, y que evidencie que la organización ha dado respuesta a las expectativas identificadas.

4. ISO 26000-Organización Internacional para la Normalización

Es una guía voluntaria, no certificable, que establece líneas para la responsabilidad social (RS); de utilidad para todas las organizaciones, sean éstas gubernamentales y no gubernamentales, así como organizaciones empresariales.

A pesar de que el concepto de la responsabilidad social tiene diversas corrientes, el objetivo de esta norma es uniformizar un enfoque y contribuir al desarrollo sostenible. Lo que plantea esta norma es que en la actualidad, el desempeño de una organización en relación con el entorno social en el que opera y sus impactos en el ambiente natural, se ha vuelto

una parte crítica a la hora de medir su desempeño general.

Esta norma se publicó en el 2010, donde alienta la aplicación de las mejores prácticas de RSE en siete temas: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, consumidores, participación y desarrollo de la comunidad. Representa una importante herramienta para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones en materia de RSE.

2.2. TEORIA DE GRUPOS DE INTERÉS

La teoría de los grupos de interés o *stakeholders* considera que «existen distintos grupos de personas que podrían verse afectados de manera distinta —de acuerdo a sus propios intereses— por las acciones y decisiones de la empresa» (Schwab 2008: 106).

Es importante señalar que la relación entre la empresa y los grupos de interés no es estática, sino que va evolucionando progresivamente en el tiempo junto con la importancia estratégica que cada grupo pueda tener para la empresa.

2.2.1. Tipos de Grupos de Interés

Los grupos de interés pueden clasificarse en tres modalidades: latentes, expectantes y definitivos. Esta tipificación obedece principalmente a la interrelación de tres variables: poder, legitimidad y urgencia, que permiten realizar la identificación y demandas de estos grupos a partir del número de variables y tipo de atributo que posean.

Mitchell y otros (1997) realiza una identificación de los *stakeholders* atendiendo a estas tres variables. El autor refiere que en una relación,

una de las partes implicadas disfruta de poder cuando el actor A puede hacer que el actor B haga algo que por propia iniciativa no hubiese hecho; es decir, el actor A impone su voluntad. La legitimidad es «una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores, creencias y definiciones» (Fernández 2005: 30). La urgencia alude a la necesidad de que un pedido de un grupo de interés o actor requiera una acción inmediata. La posesión de uno o varios de estos tres atributos por parte de un *stakeholder* determinará la importancia o prioridad que él mismo tendrá para la empresa con que se relacione.

Por lo anterior, Mitchell y otros (1997) distingue siete tipos de *stakeholders*: inactivos, peligrosos, exigentes, definitivos, dominantes, dependientes y discrecionales. Estos se agrupan en las tres modalidades señaladas al principio de esta sección.

1. Grupos de Interés Latentes

Son aquellos que poseen solo uno de los tres atributos señalados. Disfrutan de menor relevancia a la hora de ser considerados por los directivos de la empresa. Se denominan inactivos, discrecionales y exigentes.

Un grupo de interés inactivo posee el atributo poder; sin embargo, carece de legitimidad y sus exigencias no son consideradas urgentes. Así, su capacidad de poder queda inutilizada.

Un grupo de interés discrecional posee el atributo legitimidad; sin embargo, carecen de poder y sus exigencias no son consideradas urgentes; pese a esto, «son los que tienen más probabilidades de ser beneficiarios de la filantropía corporativa» (Del Castillo 2011: 20). Un grupo de interés exigente posee el atributo urgencia; sin embargo, carecen de poder y legitimidad.

2. Grupos de Interés Expectantes

Estos grupos poseen dos de tres atributos que determinan la importancia de un grupo de interés para la empresa. Su relacionamiento con esta será mayor y activa. Se distribuyen en dominantes, dependientes y peligrosos.

A. Un grupo de interés dominante posee simultáneamente poder y legitimidad; sin embargo, carece de urgencia, por lo que pueden mantenerse en reposo. Pero cuando estos grupos decidan hacer llegar sus peticiones a la empresa, estas deberán ser rápidamente atendidas.

B. Un grupo de interés dependiente posee simultáneamente urgencia y legitimidad; sin embargo, carece de poder. Por lo que puede aliarse con otro grupo que cuente con este atributo o pueda ser atendido por la empresa a partir del reconocimiento de los dos atributos que posee.

C. Un grupo de interés peligroso posee simultáneamente poder y urgencia; sin embargo, carece de legitimidad. Por lo que la empresa deberá identificarlo y comprender sus inquietudes con la finalidad de anticiparse a cualquier impacto.

3. Grupos de Interés Definitivos

Son aquellos que cuentan con los atributos de poder, legitimidad y urgencia. Estos recibirán una atención inmediata por parte de la dirección de la empresa, ya que sus exigencias resultan legítimas. Ellas deben ser urgentemente atendidas y, además, se debe disponer del poder necesario para que así se haga.

Finalmente, existen aquellos grupos de interés que no poseen ninguno de los tres atributos. «A estos se les considera como potenciales grupos de interés o simplemente no se les considera como grupos de interés para la empresa» (Del Castillo 2011: 21).

2.3. ACCIONES SOCIALES

2.3.1. Definición de Acción Social

Se denomina acción social a «cualquier actuación de una empresa u organización destinada a la prestación de una ayuda, de un recurso material o de tiempo a proyectos destinados a colectivos desfavorecidos, principalmente en el área de servicios sociales, salud, educación, formación profesional y empleo o paliar las consecuencias de una catástrofe» (Sarriés 2008: 232).

Sin embargo, la acción social tiene un alcance mayor, tanto a nivel interno como externo. Vale decir que la acción social que realice una empresa estará marcada por el tipo de relación que tenga esta con sus principales grupos de interés. Tal y como lo señala Roberto Fernández: «La acción social de la empresa se compone fundamentalmente de las relaciones que tiene con sus *stakeholders*» (Fernández 2005: 33).

A partir de esta concepción, y de acuerdo a lo señalado en la Política de Responsabilidad Social de la Corporación Graña y Montero, se establece que «el recurso humano es el grupo objetivo prioritario de la política de RSE, que a los proveedores de servicio de las empresas del Grupo se les exigirá un comportamiento socialmente responsable con sus propios trabajadores; y que se dará prioridad a la educación en los programas de RSE, tanto en el frente interno como en el externo; entre otros» (Schwalb 2010: 197).

Partiendo de este principio señalado en la política de RSE, la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A. establece la relación con sus principales grupos de interés: colaboradores, clientes y comunidad. Es a partir de ella que la compañía define y establece las acciones sociales autónomas que pone en práctica. Estas pueden dividirse de tres maneras: colaboradores, para clientes y comunidad.

2.3.2. Acciones sociales autónomas para colaboradores

Estas acciones pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Acciones de bienestar para el colaborador

Son todas las condiciones laborales idóneas, otorgadas por la empresa, para satisfacer las necesidades de los colaboradores. Un ejemplo de ello está relacionado con los programas de salud dirigidos a los colaboradores y sus familias. Estos son utilizados también como un factor de retención del talento, especialmente en este tipo de empresas. Este tipo de estrategia es muy usado a nivel nacional e internacional; por ejemplo, «la empresa Computer Associates en España tiene un seguro médico privado para los empleados y familia directa. Las empresas tecnológicas y las consultoras suelen costear toda la póliza porque han utilizado este sistema para captar talentos» (Sarries 2008: 274).

2. Acciones para el desarrollo de capacidades

Son aquellas que potencian capacidades y habilidades de los colaboradores para lograr un desempeño laboral satisfactorio. Es sabido que «las empresas que adopten prácticas de RSC en la gestión de sus colaboradores, podrían estar mejor preparadas para cumplir con sus objetivos económicos y, paralelamente, estarían en capacidad de generar un impacto social positivo en su ámbito de actuación» (Del Castillo 2008: 10). En este sentido, el componente educativo es la piedra angular de la política de RSE de la corporación Graña y Montero, siendo el colaborador y las comunidades los grupos de interés priorizados, tanto en el frente interno como externo.

3. Acciones de incentivo a la iniciativa profesional

Definidas como las políticas de apoyo y gratificación a iniciativas de profesionalización y especialización por parte de la empresa. Estas

acciones están orientadas a brindar oportunidades de capacitación a los colaboradores a través de convenios con universidades e instituciones especializadas. Asimismo, se ejecuta a través del plan de capacitación anual que desarrolla la empresa. Es importante considerar que «las empresas modernas tienen cada vez más incorporado en el concepto, que la productividad del trabajador está directamente relacionada con el nivel de capacitación que tenga y con cuán motivado e identificado se sienta este con la empresa» (Benavides 2001: 25).

4. Acciones de integración familiar

Son las iniciativas para promover la integración entre la empresa y el trabajador con su familia. Bajo esta premisa, será importante desarrollar actividades al interior de la empresa que fomenten espacios de integración, camaradería e identificación de la familia con los valores de la organización donde labora el colaborador.

La siguiente cita puntualiza lo anterior: «Desde la década de los ochenta se viene atribuyendo más relevancia a las motivaciones ocultas o consideradas secundarias para el trabajador. Estas revelan otro tipo de necesidades que las meramente dinerarias, ya que guardan relación con la conciliación trabajo-vida familiar o con las demandas de formación, promoción y carrera profesional» (Córdova 2007: 289).

2.3.3. Acciones sociales autónomas para clientes

Acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente: acciones de estímulo para la atención y sugerencias del cliente para mejorar la relación y servicio ofrecido por la empresa proveedora. «En términos de Responsabilidad Social Corporativa creo que los empleados aún sin proponérselo, transmiten a clientes, proveedores, y a todos los grupos de interés con los que se relacionan, la confianza que proporciona el saberse integrado en una organización que es socialmente responsable» (Córdova

2007: 290).

2.3.4. Acciones sociales autónomas para la comunidad

Acciones de filantropía desarrolladas por la empresa: iniciativas de donación, en dinero o en especies, dirigido a grupos humanos con carencias específicas no vinculadas al ámbito de influencia de la empresa proveedora de servicios. Estas iniciativas se desarrollan especialmente en situaciones de desastres naturales, campañas de donación de ropa, víveres o juguetes a niños en situación de pobreza. De esta manera, se estimula la solidaridad de los empleados hacia las personas menos favorecidas.

Un ejemplo de estas iniciativas se puede observar en la experiencia de Microsoft Colombia y su desarrollo de acciones de filantropía: «Los recursos para financiar tales programas salen de la misma empresa y de sus empleados, quienes aportan “por nómina” y con tiempo de dedicación, sin esperar, al igual que sus familias, ninguna retribución, puesto que su único interés es el de servir» (Sierra 2007: 105).

2.4. BENEFICIOS PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS PRIORIZADOS

2.4.1. Dimensión laboral de la Responsabilidad Social

A nivel laboral, se considera que existen tres objetivos que deben ser tomados en cuenta y cumplidos por las empresas:

- A. Que los colaboradores estén satisfechos por su situación laboral actual y sus perspectivas de desarrollo.
- B. Que la empresa sea promotora del respeto por los derechos humanos y de la legislación laboral del país donde opera.
- C. Que la empresa genere fuentes de trabajo y que promueva prácticas

responsables en la gestión de su personal, con la mejora de las competencias de la fuerza laboral.

1. Política de Bienestar Laboral

Iniciativas orientadas a la prevención y promoción de la salud física y mental del colaborador. Los resultados de un estudio de CEDAL concluyen que la responsabilidad social interna de un conjunto de empresas que operan en nuestro país «deberían expresarse en el diseño e implementación de políticas de gestión organizacional que garanticen el respeto irrestricto de los derechos fundamentales del trabajo, el establecimiento de climas laborales de cooperación que promuevan la integración interna y el diálogo social, así como la disposición de recursos humanos y materiales para el desarrollo profesional y laboral del personal en su conjunto» (Bedoya 2004: 30).

Lo anterior evidencia claramente que toda organización debe desarrollar políticas orientadas hacia el bienestar laboral, que permita cumplir con la normatividad laboral vigente, pero sobre todo que propicie la motivación para el trabajo y desempeño adecuado.

2. Acciones de clima laboral

Acciones sistemáticas actuales que refuerzan interacciones positivas y de camaradería entre los colaboradores de la organización, y que influyen en la percepción individual de un medio idóneo para laborar.

3. Compensación indirecta

Paquete de compensaciones o beneficios gestionados por la empresa proveedora de servicios que son otorgados a los colaboradores que permitan reforzar su compromiso con la empresa. El seguro médico, por ejemplo, es un servicio que beneficia tanto a la empresa como a los empleados. «Muchas compañías no pueden competir salarialmente. Sin embargo, las coberturas privadas permiten atraer, motivar y retener a los

mejores profesionales» (Sarries 2008: 274).

4. Relación familia-empresa

Iniciativas de políticas o prácticas amigables, desarrolladas por la empresa, orientadas al cuidado, vinculación y unidad de la familia de los colaboradores con la empresa proveedora de servicios.

2.4.2. Beneficios de RSE para la comunidad

1. Apoyo ante riesgos y vulnerabilidad: acciones esporádicas de solidaridad ante desastres dirigidas a comunidades y/o personas identificadas por la empresa.

2. Contratación de mano de obra: proyectos que se promueven desde la empresa, ya sea para mejoras o ampliaciones. Otros buscan generar empleo en el ámbito más cercano.

3. Apoyo a través de programas y/o proyectos sociales: se promueve el desarrollo de capacidades partiendo de la identificación de necesidades, desde un diálogo constructivo y participativo.

4. Mejoras en el cuidado del ambiente: atención y mejora de tecnologías para realizar actividades que benefician a los usuarios o comunidades.

2.5. ELEMENTOS DE RSE PERCIBIDOS POR LOS GI DEL FRENTE INTERNO

2.5.1. Política corporativa de RSE

Iniciativas corporativas de Graña y Montero que definen las acciones de RS por implementar, a nivel de las empresas del grupo y sus proyectos. «Mientras la difusión del código formal es percibida en mayor proporción

por los gerentes, la mayoría de los trabajadores percibe más la difusión de un sistema de valores empírico, no escrito ni formal» (Benavides 2001: 26).

2.5.2. Definición de RSE

Conocimiento y/o aproximación acerca del significado de la Responsabilidad Social Empresarial. Es importante mencionar que la empresa de soluciones de tecnología de la información tiene su propia concepción de lo que es la RSE, a partir de la interacción con sus grupos de interés. «No todas las empresas hablan, viven y gestionan la RSE del mismo modo, sino que cada una de ellas lo hacen desde su propio perfil y sector» (Lozano 2005: 25).

2.5.3. Prácticas de RSE

Acciones de RSE interna y/o externa ejecutadas por la empresa proveedora de servicios y reconocidas como tal por los colaboradores de GMD. «Partimos de la premisa de que la RSE no es un modelo preestablecido aplicable a cualquier organización. Lo más importante consiste, precisamente, en que cada empresa debe construir una visión propia de sus responsabilidades hacia la sociedad y traducirla en políticas y prácticas concretas» (Lozano 2005: 25).

2.5.4. Iniciativas para desarrollar la RSE

Reconocimiento del colaborador de elementos de RSE que motiva el desarrollo de acciones por parte de la empresa. «Las empresas que deciden adoptar algunas medidas de RSE lo hacen por dos motivos básicos: evitar riesgos o aprovechar oportunidades. Ello les hace ser reactivas en el primer caso y proactivas en el segundo» (Garralda 2008: 95).

2.5.5. La RSE y la Gerencia Social

Un aspecto importante es partir de los valores que practica la empresa y que definen su actuar interno y externo. El respeto a los valores organizacionales, y a los que nos permiten acercarnos a una comunidad o relacionarnos con diferentes GI, es un punto de partida vital para la intervención. La gerencia social ayuda a implementar RSE porque parte de principios y una perspectiva ética profesional.

Desde la Gerencia Social las acciones se encaminan al diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación de manera participativa. Esto se acerca al concepto de RSE, que busca agregar valor a su intervención y que es consciente que ello lo encontrará cuando logre un relacionamiento directo, transparente y con una visión de desarrollo sostenible.

Gerenciar permite la construcción de un modelo. No es solamente administrarlo sino, más bien, que el grupo humano conformado por colaboradores, clientes, comunidad u otro, se desarrolle a partir de personas que logren salir adelante por su propia decisión y acción, respetando su cultura, sus saberes y su autonomía, y promoviendo su autodesarrollo. Las acciones de RSE promueven la sostenibilidad y sustentabilidad de los proyectos y la vocación de querer hacer las cosas bien.

2.6. GUÍA PRÁCTICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Guía para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social es una propuesta metodológica de Graña y Montero, dirigida a empresas que trabajen principalmente a nivel de proyectos. Ha sido aplicada

principalmente en la gestión de proyectos de GYM (Del Castillo 2011: 15), así como en las otras empresas del grupo. Es nuestro interés, a la luz de los resultados obtenidos con la investigación, aportar al diseño de un Plan de Responsabilidad Social para el Proyecto de Desarrollo y Mantenimiento del cliente ONP (DYM-ONP), a partir de la metodología propuesta en la presente guía.

El proceso de gestión de la guía está relacionado con el modelo de mejora continua de Deming, a través del Ciclo PHVA, el cual consta de cuatro pasos, cuyo propósito principal es la mejora o el cambio:

1. Planificar: en esta etapa se establecen los objetivos y los planes de acción por desarrollar.
2. Hacer: a partir de esta etapa se ejecutan las acciones planificadas.
3. Verificar: en esta etapa se realiza la revisión de resultados obtenidos a través de la medición de indicadores.
4. Actuar: es aquí donde se corrigen los errores identificados durante el proceso y se incorporan las mejoras.

Debido a la temporalidad de los proyectos, el Plan de RSE debe ser elaborado desde la etapa de presupuesto del proyecto y pasar por las fases de ejecución, monitoreo, mejora, y cierre del proyecto.

La guía establece en el frente externo a la comunidad, especialmente en zonas o lugares donde la influencia de este grupo de interés es notoria o pone en riesgo el desarrollo normal del proyecto; y en el frente interno, con acciones orientadas, a los colaboradores y sus familias.

Debido a la naturaleza de la organización, empresa que brinda servicios de soluciones de tecnología de la información, el estudio se realizará a partir de la aplicación de la Guía a partir de las acciones orientadas al frente interno. La misma que consta de once pasos distribuidos en cuatro

etapas (Del Castillo 2011:13).

Etapa I: Planear

Paso 1: Realice un diagnóstico situacional del proyecto.

Paso 2: Determine los recursos con los que cuenta para elaborar el plan de RSE-Frente interno.

Paso 3: Defina los objetivos del plan de RSE-Frente Interno.

Paso 4: Determine las acciones mandatorias

Paso 5: Defina los posibles objetivos y acciones sociales sugeridas para el frente interno.

Paso 6: Priorice las acciones sociales identificadas para el frente interno.

Paso 7: Programe las acciones sociales priorizadas.

Etapa II: Hacer

Paso 8: Desarrolle una estrategia de implementación y comunicación

Paso 9: Ejecute las acciones sociales mandatorias y las acciones sugeridas.

Etapa III: Verificar

Paso 10: Monitoree y evalúe el avance del plan de actividades y el presupuesto.

Etapa IV: Actuar

Paso 11: Comente e identifique las oportunidades de mejora en la gestión.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta el diseño de la investigación, la metodología utilizada, las etapas y procedimientos desarrollados.

3.1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo exploratorio-aplicada. Se explorará las condiciones existentes en la empresa de Soluciones de Tecnología de la información GMD S.A. para conocer los elementos que la caracterizan, definen, y explican su dinámica y comportamiento en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Adopta su condición exploratoria, toda vez que se abordará un tema poco estudiado y en el que aún existen vacíos de conocimiento de RSE para empresas de servicios de intangibles. Esta investigación está relacionada a una familia de empresas históricamente asentadas en el sector productivo tangible (extractivos de materias primas). Gracias a su amplia práctica de RSE, traducida a una cultura corporativa, se han transformado en un marco de inspiración y exigencia para los nuevos formatos empresariales. Este es el caso de GMD S.A., que ha ido emergiendo y constituyéndose con dinámicas propias, las mismas que las aproximan o distancian de los estándares alcanzados por el conjunto de empresas que conforman la corporación.

La idea principal de este estudio es obtener un conocimiento más amplio respecto del problema. Este radica en el desconocimiento de posibilidades y límites para el despliegue de la política de RSE por la empresa Soluciones de Tecnología de la Información GMD S.A., de acuerdo con la perspectiva de los estándares de la Corporación Graña y Montero. El conocimiento que el estudio aporte proveerá de elementos

que permitan elaborar una propuesta de Plan de RSE para la empresa estudiada.

3.2. CARÁCTER

La investigación es de carácter cualitativo. Se pretende comprender y profundizar cómo se desarrolla la RSE en la empresa de Soluciones de Tecnología de la Información GMD S.A., a partir de la percepción de los líderes que conforman la organización, como son los Gerentes de Gestión Humana y Soluciones de Tecnología. También consideraremos a los Coordinadores y Colaboradores asignados a uno de sus proyectos más destacados: el Proyecto de Desarrollo y Mantenimiento (DYM) que brinda servicios al cliente ONP (Oficina de Normalización Previsional).

Por estas razones, el estudio indagará en las cualidades de los grupos de interés presentes y ausentes; el grado de cumplimiento de los beneficios para el grupo del frente interno y las iniciativas de RSE emprendidas por la empresa Soluciones de Tecnología de la Información GMD S.A.

3.3. MUESTRA

3.3.1. Unidad de análisis e información

La unidad de análisis es la empresa de Soluciones de Tecnología de la información GMD S.A., que forma parte de un conglomerado de seis unidades estratégicas de negocio de la Corporación Graña y Montero. Las otras cinco son las siguientes: GyM (empresa constructora), GMP (empresa de servicios petroleros), GMI (empresa de consultoría en ingeniería), GMV (empresa de proyectos inmobiliarios) y CONCAR (empresa de especializada en la operación y el mantenimiento de carreteras). A diferencia de GMD S.A. (empresa de soluciones de tecnología de la información), las cinco unidades de negocio mencionadas

están orientadas a proyectos dirigidos a clientes de sector minería, petróleo o afines, ubicadas en el sector productivo; hecho que difiere con GMD S.A., orientada a servicios intangibles.

La unidad de información está constituida por informantes claves de la empresa de Soluciones de Tecnología de la Información GMD S.A., quienes constituyen el frente interno de la organización.

3.3.2. Criterios de selección a informantes claves

Por ser una investigación cualitativa, el tipo de muestra respondió a tres niveles estructurales: tiempo, socioeconómico y espacial (Namakforoosh 2010: 72).

1. A nivel de tiempo, se consideró los años de permanencia en la empresa de los informantes claves, los cuales oscilaban entre 2 meses y 12 años.
2. A nivel socioeconómico, se consideró las edades de los informantes claves, las cuales oscilaban entre 22 a 35 años; así como el sexo. Fue predominantemente la participación de ejecutivos y colaboradores de sexo masculino.
3. A nivel espacial, se consideró un proyecto de la empresa de Soluciones de Tecnología de la Información ubicado dentro de las instalaciones de GMD S.A., en la ciudad de Lima.

3.4. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

El procedimiento de selección de las unidades del universo de la muestra se eligió en base al principio de representación socio estructural. «Cada miembro seleccionado representa un nivel diferenciado en la estructura del objeto de investigación» (Mejía 2002: 119).

De acuerdo a las variables planteadas y conforme al principio de representación socio estructural, se seleccionó a los miembros de la organización objeto de estudio, que permitieran dar respuesta a las variables previamente diseñadas.

Por tal motivo, se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos: la entrevista y el *focus group*. Ambos orientados a recoger información directa; es decir, recolectar, a partir de fuentes primarias, las opiniones, percepciones y apreciaciones de miembros de GMD sobre lo que es RSE y la mejor manera de llevarla a la práctica en un marco de confianza y cooperación. Además, la presente investigación busca aportar a la generación de conocimiento, a través de la presentación de una propuesta de Plan de RSE para empresas de este rubro, que permita mejorar y hacer operativa su política de RSE.

Asimismo, a partir de la delimitación de variables, se diseñó una guía de entrevista y guía de temas que se aplicaron a determinados informantes claves (ver Tabla 1), como se puede observar a continuación:

Tabla 1: Tipo de Informantes. Claves y Variables

Variables	Cargo		
	Gerentes	Coordinadores	Colaboradores
1. Poder	X	X	X
2. Legitimidad	X	X	X
3. Urgencia	X	X	X
4. Acciones de bienestar para el colaborador		X	X
5. Acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente		X	X
6. Acciones de filantropía desarrolladas por la empresa		X	X
7. Política de bienestar laboral		X	X
8. Satisfacción del cliente		X	X
9. Apoyo ante riesgos y vulnerabilidad.		X	X
10. Política corporativa de RSE.	X	X	X
11. Definición de RSE	X	X	X
12. Prácticas de RSE	X	X	X
13. Motivaciones para desarrollar la RSE	X	X	X
14. Líneas de Acción	X	X	
15. Impactos en los GI	X	X	
16. Acciones y espacios corporativos	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, se seleccionó a dos gerentes de la organización: Gerencia de Gestión Humana y Gerencia de Soluciones de Tecnología. Ellos representan a los líderes de la organización encargados de la toma de decisiones.

Debido a que GMD S.A. es una empresa de servicios de tecnología orientada al mercado corporativo, se seleccionó a los coordinadores (5 personas) y colaboradores del proyecto Desarrollo y Mantenimiento (DYM), que brinda servicios al cliente ONP (50 colaboradores). Ellos representan a los mandos medios y personal operativo encargados de ejecutar las soluciones de tecnología de cara al cliente.

3.5. ETAPAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 2: Etapas y procedimientos de la investigación

Etapas	Procedimientos
Recolección de información	1.1. Diseño de guía de entrevista y guía de temas de grupos focales. 1.2. Prueba de instrumentos en dos empresas de los rubros Responsabilidad Social y Retail. 1.3. Selección de fuente de información. 1.4. Aplicación de instrumentos a informantes claves. 1.5. Saturación de información.
Procesamiento y Análisis	2.1. Transcripción de la información grabada. 2.2. Revisión, categorización y codificación de la información recabada por variables. 2.3. Elaboración de matrices de procesamiento. 2.4. Reducción de códigos. 2.5. Triangulación de resultados obtenidos.
Redacción del informe	3.1. Análisis de hallazgos (primera lectura y redacción inicial) 3.2. Precisión de conceptos. 3.3. Identificación de nuevos hallazgos. 3.4. Redacción de informe final

Fuente: Elaboración Propia

3.6. MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 3: Matriz metodológica de investigación

Pregunta general	Objetivo general			
<p><i>¿Cuáles son los elementos o factores claves en el tema de Responsabilidad Social Empresarial que faciliten o permitan implementar un Plan Interno de RSE en la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., de acuerdo a las necesidades de sus principales grupos de interés y a los estándares establecidos en la gestión de Responsabilidad Social?</i></p>	<p>Identificar y analizar los principales elementos claves de Responsabilidad Social que permitan a la empresa de soluciones de tecnología de la información, GMD S.A., implementar un plan de responsabilidad social interno de acuerdo a las necesidades de sus principales grupo de interés y articulados a los estándares establecidos en la gestión y normas de responsabilidad social.</p>			
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Variables	Informantes claves	Técnicas de recojo información
<p><i>¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., que poseen las cualidades poder, legitimidad y urgencia?</i></p>	<p>1. Identificar los principales grupos de interés vinculados a la empresa de soluciones de tecnología GMD S.A., que posean las cualidades poder, legitimidad y urgencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poder • Legitimidad • Urgencia 	<p>Gerentes Coordinadores Colaboradores</p>	<p>Entrevistas Grupos focales</p>
<p><i>¿Cuáles son las acciones sociales autónomas realizadas por la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., dirigidas a sus grupos de interés? ¿Cuál es su nivel de ejecución?,</i></p>	<p>2. Identificar las principales acciones sociales autónomas desarrolladas por la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., dirigidas a los grupos de interés vinculados con esta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de bienestar para el colaborador • Acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente • Acciones de filantropía desarrolladas por la empresa 	<p>Coordinadores Colaboradores</p>	<p>Entrevistas Grupos focales</p>

<p>¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los beneficios otorgados a los grupos de interés vinculados con la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A.?</p>	<p>3. Conocer el nivel de cumplimiento de los beneficios otorgados a los grupos de interés vinculados con la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Política de bienestar laboral • Satisfacción del cliente. • Apoyo ante riesgos y vulnerabilidad. 	<p>Gerentes Coordinadores Colaboradores</p>	<p>Entrevistas Grupos focales</p>
<p>¿Cuáles son los elementos o factores de RSE percibidos por los ejecutivos y colaboradores de la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A.?</p>	<p>4. Identificar y analizar los elementos de RSE percibidos por los ejecutivos y colaboradores de la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Política corporativa de RSE. • Definición de RSE • Prácticas de RSE • Motivaciones para desarrollar la RSE 	<p>Coordinadores Colaboradores</p>	<p>Entrevistas Grupos focales</p>
<p>¿Qué elementos o factores deben considerarse para la aplicación satisfactoria de un Plan de RSE a nivel interno en los proyectos desarrollados por la empresa de soluciones de la información GMD S.A.?</p>	<p>5. Desarrollar una propuesta de Plan de Responsabilidad Social Interno para la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., a partir de la aplicación de la Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de acción • Impactos en los GI • Acciones y espacios corporativos 	<p>Gerentes Coordinadores Colaboradores</p>	<p>Entrevistas Grupos focales</p>

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la matriz metodológica presentada, se explica a continuación la relación entre los objetivos planteados y las variables aplicadas.

- El primer objetivo específico precisa identificar los principales Grupos de Interés (GI) vinculados con la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD. S.A. Para esto, se utilizó las variables: poder, legitimidad y urgencia como criterio de identificación de los principales grupos. Un grupo de interés definitivo es aquel que posee tres de las variables señaladas; un grupo de interés expectante, aquel que posee dos de las variables, y un grupo de interés latente, aquel que solo posee una variable.

A partir de la unidad de información conformada por los gerentes, coordinadores y colaboradores de la empresa o unidad de análisis, se identificó que de siete grupos de interés planteados a nivel teórico, solo dos de ellos poseen tres variables para ser considerados un grupo de interés definitivo para la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A.

En el frente interno se identificó como grupo de interés definitivo al colaborador y en el frente externo al cliente. Esta identificación de grupos de interés definitivos, coincide con lo señalado en la política corporativa de RSE Graña y Montero, pero solo a nivel del frente interno, ya que en el frente externo se marca una diferencia cuando identifica al cliente como el principal grupo de interés, considerando a la comunidad como un grupo de interés latente (ver Tabla 3).

- El segundo objetivo específico precisa identificar las acciones sociales autónomas, desarrolladas por la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., hacia los grupos de interés identificados en el primer objetivo. En este sentido, se utilizó

cuatro variables: acciones de bienestar social para el colaborador, acciones de acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente, y acciones de filantropía desarrolladas por la empresa.

A partir de la unidad de información conformada por coordinadores y colaboradores del proyecto de Desarrollo y Mantenimiento que brinda servicios al cliente ONP, se identificó como acciones sociales de bienestar social dirigidas al colaborador las siguientes: acciones de atención y prevención de la salud, acciones de confraternidad, acciones de línea de carrera y capacitación; sin embargo, consideran que la relación familia-trabajador-empresa no es muy fluida y podría mejorarse. Por el momento, reconocen el apoyo de la empresa a las familias a través de convenios educativos.

A nivel del grupo de interés cliente, se identificó la existencia de un nivel de participación en campañas sociales promovidas por este; así como una adecuación a las políticas que el cliente propone a nivel de las bases de cada contrato. A nivel del grupo de interés comunidad, se identificó como acciones de filantropías desarrolladas por la empresa, aquellas que se dan como respuesta y apoyo a situaciones particulares; por ejemplo, desastres naturales, sismos, friaje u otros, y en fechas específicas como navidad, aniversario de la empresa u otros (ver Tabla 3).

- El tercer objetivo específico precisa conocer el nivel de cumplimiento de los beneficios otorgados a los grupos de interés identificados en el primer objetivo. En ese sentido, se utilizó tres variables: política de bienestar laboral (colaborador), apoyo ante riesgo y vulnerabilidad (comunidad), y satisfacción del cliente. A partir de la unidad de información conformada por coordinadores y colaboradores del proyecto de Desarrollo y Mantenimiento que

brinda servicios al cliente ONP, se identificó que sí existe un nivel de cumplimiento de beneficios, principalmente en aspectos relacionados a prácticas de bienestar laboral, prevención de la salud, acciones para mejorar el clima laboral y compensación indirecta; no obstante, vuelve a manifestarse una percepción no muy favorable de la vinculación familia-trabajador y empresa.

A nivel del grupo de interés cliente, se identificó que existe un mecanismo para medir la satisfacción del cliente; por ejemplo, las reuniones permanentes entre gerentes y jefes del proyecto, así como un nivel de asesoría especializado que permite generar valor para el cliente. A nivel del grupo de interés comunidad, se identificó que sí existe un nivel de cumplimiento de este beneficio, el cual canaliza y organiza a través de dos entes: uno formal, a través de los espacios corporativos institucionalizados como Espacio Azul y uno informal, a través de las propias iniciativas de los colaboradores (ver Tabla 3).

- El cuarto objetivo específico precisa identificar y analizar los elementos de RSE percibidos por los coordinadores y colaboradores. En tal sentido, se utilizó las variables: política corporativa de RSE, definición de RSE, prácticas y motivación para desarrollar la RSE. A partir de la unidad de información conformada por coordinadores y colaboradores del proyecto de Desarrollo y Mantenimiento que brinda servicios al cliente ONP, se identificó que la política corporativa de RSE es considerada importante, pero poco conocida por los miembros de la organización.

También, consideran que la aplicación de las políticas de Calidad y otras relacionadas con su quehacer son valiosas en el marco de una satisfacción adecuada de un grupo de interés como es el cliente. A nivel de la variable definición de RSE, se identificó que

los informantes claves, tiene nociones del concepto general de RSE; sin embargo, cuando este concepto se vincula al quehacer de la organización donde laboran, lo vinculan principalmente con un compromiso hacia su frente interno colaborador, y a nivel del frente externo hacia la sociedad y el medio ambiente.

Mediante la variable prácticas de RSE, se determinó que las principales prácticas identificadas a nivel interno son las relacionadas con acciones de clima laboral, apoyo voluntario a personas de escasos recursos en situación de desastres o vulnerabilidad, y ayudas promovidas por la corporación.

De acuerdo con la variable motivación para desarrollar prácticas de RSE, los informantes claves precisan que a nivel interno está orientado a propiciar un nivel de satisfacción y compromiso del colaborador, y a nivel externo imagen y reputación como empresa (ver Tabla 3).

- El quinto objetivo busca que sean los propios grupos de interés quienes puedan señalar las consideraciones que permitan desarrollar un plan de RSE al interior de los proyectos de la organización. Se ha considerado para ello estas variables: líneas de acción, impactos en los GI, y acciones y espacios corporativos.

A partir de gerentes, coordinadores y colaboradores, se identificaron las líneas de acción posibles de trabajo. Se definió la importancia de priorizar acciones de responsabilidad social interna y grupos de interés; aunado a ello, el desarrollo de una herramienta que permita diseñar el plan (ver Tabla 3).

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La corporación Graña y Montero es una empresa líder en servicios de ingeniería que ha obtenido reconocimientos públicos por la labor de Responsabilidad Social que desempeña. Sus políticas, lineamientos y estrategia de intervención en esta materia han significado un aporte valioso para las comunidades donde se asientan sus proyectos de ingeniería (servicios tangibles), en favor de la paz social y desarrollo. No obstante, GMD S.A, una de las empresas del grupo orientada al rubro de soluciones de tecnología de la información (servicio intangible), posee características propias en su vinculación con sus diferentes grupos de interés, concepción y prácticas de RSE que hacen necesario conocerla para llevar a cabo una adecuada implementación de acciones, o planes de acción, que permitan desarrollar adecuadamente la política corporativa de RSE, a partir de su propia dinámica y propuesta de valor.

El proceso de investigación ha estado guiado por los objetivos y las preguntas planteadas. A partir de los cuales se estableció variables que permitieron diseñar instrumentos de recolección de información como la guía de entrevista y guía de temas de focus group. El análisis de la información se realizó a partir de las categorías identificadas en cada una de las variables, a partir de las transcripciones de las entrevistas y *focus group* grabados. A continuación, el desarrollo de cada una de ellas.

4.1.1. Análisis de la cualidad poder a nivel de los colaboradores

A partir del análisis de las categorías Conocimiento y experiencia de los colaboradores, Valor de los colaboradores para la empresa y Rotación de Personal (ver Anexo 3), se puede afirmar que el grupo de interés colaborador tiene directa relación con los objetivos estratégicos de la

empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A. Ejerce poder frente a la empresa ya que representa el capital intelectual que genera valor a la organización, por su condición de empresa de *outsourcing* de tecnología. El conocimiento y la *expertis* en materia de procesos y sistemas que posean los colaboradores son vitales para el negocio; tal es así que, en muchas ocasiones, el actor A (colaborador) puede hacer que el actor B (empresa) realice algo que por propia iniciativa no hubiese hecho.

Lo anterior se recoge en una de las entrevistas realizadas a los coordinadores del proyecto: «Yo lo veo un rol vital no, todo lo que acabas de mencionar en todos los matices y colores están en los colaboradores, y una empresa como GMD, ya no como grupo sino como GMD, el valor está justamente en el conocimiento en el *know how* de las personas con el que se trabaja, ahí está el verdadero capital por decirlo de alguna manera de GMD» (HMW: 2010).

Por eso, reducir la rotación de personal es una prioridad. Es importante visualizar al colaborador como un actor con poder frente a la organización, tal como lo indica el Gerente de Gestión Humana: «Yo creo que de una manera está alineado porque la política de Responsabilidad Social Corporativa indica que nuestro principal grupo objetivo son los colaboradores y familiares, nuestro primer grupo objetivo» (HCO: 2010).

4.1.2. Calidad poder a nivel de los clientes

A partir del análisis de las categorías Impacto a los clientes, Cumplimiento de acuerdos, Valor del cliente para la empresa y Toma de decisiones del cliente” (ver Anexo 3), se puede advertir que existe una interrelación entre las categorías. Para la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., el cliente es el segundo actor con poder, en tanto toma decisiones que afectan el normal desempeño del equipo asignado al

proyecto. Como se recoge en la entrevista realizada al Gerente de Gestión Humana: «Generalmente dentro del proyecto siempre se consulta al cliente, porque por bases nosotros tenemos condiciones que ha dado el cliente, lineamientos. Puede haber acciones particulares que no tienen que ver con eso, pero, por ejemplo, para que una persona salga de vacaciones se consulta con ellos, para que ellos vean sus tiempos» (HCR: 2010).

El cumplimiento de los acuerdos en la entrega de requerimientos o productos será una prioridad para la empresa de soluciones de tecnología de la información, que procurará en todo momento minimizar los factores que impacten negativamente en los clientes. Uno de los coordinadores entrevistados precisa al respecto: «Los clientes, esas empresas no deberían ser impactos porque básicamente nosotros estamos para satisfacer al cliente, al cliente muchas veces no le interesa si la empresa hace cambios o no, pero él quiere seguir teniendo su mismo nivel de satisfacción» (HCR: 2010).

4.1.3. Calidad poder a nivel de los accionistas

A partir del análisis de la categoría Toma de decisiones de los accionistas (ver Anexo 3), se puede advertir claramente el rol que cumple este grupo de interés dentro de la organización, en tanto posee la calidad poder para la toma de decisiones a nivel interno y externo de la organización. Esta calidad es reconocida por uno de los coordinadores entrevistados: «Pero probablemente no ejecuten sobre la decisión o la propuesta que un colaborador eleve, porque la última decisión lo toman los accionistas, que es el segundo punto; así es, nivel de decisión lo tiene la gerencia, los accionistas y los que se ven impactados definitivamente son los clientes» (HVR: 2010).

4.1.4. Calidad poder a nivel de la comunidad

A partir del análisis de la categoría Identificación del cliente-comunidad (ver Anexo 3), se puede advertir que para la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., el grupo de interés comunidad está directamente vinculado con el cliente al cual brinda un servicio. Esta característica se explica mediante el hecho de que al no afectar, de manera negativa, a ningún grupo de interés con su accionar, la empresa de soluciones de tecnología de la información considere, a través del cliente, a los usuarios finales del servicio que este brinda a la comunidad objetivo para acciones de RSE.

Respecto a este punto, el Gerente de Gestión Humana de GMD opinó lo siguiente en relación a la identificación de los grupos de interés: «Después a comunidades o sectores donde estén nuestros clientes por ejemplo, que puede ser una comunidad objetiva» (HCO: 2010). Sin embargo, este grupo de interés no posee la calidad poder como tal, respecto a GMD, salvo que esté vinculado directamente con el cliente.

4.1.5. Calidad poder a nivel del medio ambiente

A partir del análisis de la categoría Ahorro de energía (ver Anexo 3), se puede advertir que el cuidado del medio ambiente es un aspecto reconocido, pero no asumido por los colaboradores de la organización, pues no desarrollan prácticas permanentes. Es un tema que está inmerso en la conciencia colectiva, así lo señala el Gerente de Gestión Humana de GMD: «Bueno pues, al menos cada vez que me voy, apago mi luz, pero la verdad es que no estamos muy enfocados» (HCO: 2010).

De acuerdo con el análisis de contenido de las entrevistas y *focus group*, se puede advertir que la calidad poder no es identificada por los informantes como una calidad que se evidencie en el grupo de interés

Gobierno y Proveedores.

4.2.1. Calidad legitimidad a nivel del colaborador

Para la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., las categorías Capacitación para colaboradores y Salud para colaboradores y familiares (ver Anexo 3) son acciones legítimas dirigidas a estos grupos, que deben ser desarrolladas por el impacto que generan en el colaborador. Tal como lo menciona uno de los coordinadores del proyecto, quien enfatiza la importancia de ampliar estos servicios a las familias: «Yo creo que salud. Un tema importante es salud, por ejemplo, en otros lados los colaboradores pueden asegurar a sus familias, padres, hermanos que es importante. Acá, bueno, sí el colaborador recibe, pero no su esposa ni sus hijos y, bueno, uno tiene responsabilidad con su familia, es un caso» (HGJ: 2010).

4.2.2. Calidad legitimidad a nivel del cliente

A partir del análisis de las categorías Servicio eficiente para el cliente, Adecuación a las políticas del cliente y Seguridad en el manejo de la información (ver Anexo 3), se puede advertir que estas acciones son consideradas legítimas y apropiadas de desarrollar en su relación con este grupo de interés. Al respecto, uno de los coordinadores del proyecto manifestó lo siguiente: «Nosotros estamos básicamente atendiendo proyectos para mejorar las funciones operativas ONP; en este caso, la ONP tiene ciertos sistemas por los cuales se basan en su atención. Cualquier mejora que nosotros hagamos a los sistemas o saquemos un sistema nuevo es una mejora para el cliente en la operatividad, mejor atención, mayor cantidad de personas atendidas, el tiempo de respuesta de ellos a una solicitud se reduce» (HCR: 2010).

4.2.3. Calidad legitimidad a nivel de la comunidad

A partir del análisis de la categoría Apoyo a la comunidad en situación de vulnerabilidad (ver Anexo 3), se puede advertir que esta es considerada una acción apropiada de realizar para este grupo de interés. Al no percibir, los ejecutivos y colaboradores de la empresa, a una comunidad directamente vinculada con su actividad, enfocan sus iniciativas de apoyo hacia ella a través de campañas de ayuda social en determinadas situaciones de vulnerabilidad, por ejemplo, desastres naturales. Uno de los coordinadores entrevistados compartió esta declaración: «Hay otro tema también que se hacen labores diferentes, de ayuda o de apoyo de repente ante los temas de, no sé, el último terremoto que hubo, como un poco a ese nivel. Como GMD, particularmente, también se activan todo este tipo de acciones de ayuda, de apoyo, de acciones ante algún siniestro, por ejemplo» (MTI: 2010).

4.2.4. Calidad legitimidad a nivel del medio ambiente

A partir del análisis de la categoría Cuidado del medio ambiente (ver Anexo 3), se puede advertir que esta acción es considerada como legítima para la empresa de soluciones de tecnología de la información. A pesar de que los miembros de la organización consideran que su accionar no genera impactos negativos en el medio ambiente. El Gerente de Soluciones de Tecnología precisó lo siguiente: «Nosotros no fabricamos, no usamos maquinaria pesada, lo que es nuestro trabajo es administrativo técnico de oficina» (HGH: 2010). Sin embargo, considera que su participación en la preservación del cuidado del medio ambiente es relevante, aunque débil.

A partir del análisis de contenido de las entrevistas y *focus group*, se puede advertir que la calidad legitimidad no es identificada como tal, por los informantes, para tres grupos de interés: Accionistas, Gobierno y

Proveedores.

4.3.1. Calidad urgencia a nivel de los colaboradores

A partir del análisis de la categoría Atención de emergencias familiares (ver Anexo 3), se puede observar que, ante una situación de este tipo, será prioritario para la empresa brindar una atención inmediata a esta necesidad, a través de diversos mecanismos flexibles que permitan al colaborador atender estas situaciones; en este sentido, se puede afirmar que este grupo de interés sí posee esta cualidad. Respecto a este punto, esto fue lo que declaró uno de los entrevistados: «Otro de los temas también es en el caso de padres de familia, cuando ellos... por ejemplo, un colaborador tiene un tema urgente, por ser enfermedad familiar de algunos padres o ambos, internamente en el proyecto damos las facilidades del caso. Tratamos de cubrir con otros colaboradores el trabajo que tiene pendiente, y también sé que, y me ha pasado, que en GMD de improviso, por ejemplo, cuando nació mi hijita, el papá de un amigo estaba enfermo y necesitamos efectivo, después nos ayudan con un préstamo también» (HVR: 2010).

4.3.2. Calidad urgencia a nivel de los clientes

A partir del análisis de las categorías Cumplimiento de requerimientos en fechas programadas, Atención de requerimientos imprevistos y Corrección de errores en la programación del sistema (ver Anexo 3), se puede confirmar que la necesidad de atención por parte de la empresa de soluciones de tecnología de la información, ante cualquier requerimiento del cliente, será atendida en forma urgente. Uno de los coordinadores entrevistados sostuvo esta declaración: «Asociado a lo que nosotros hacemos no, si un producto o una solución producto de software no está listo en la fecha en que la ley dicta, es problema porque las otras entidades que auditan a ONP, como son el Ministerio de Economía y

Finanzas, las otras hacen auditoria y, si no está el tema, ese impacto sí está asociado al cliente, compromiso asociado con ellos» (HMW: 2010). Es evidente que este grupo de interés posee esta cualidad.

A partir del análisis de contenido de las entrevistas y *focus group*, se puede advertir que la cualidad urgencia no es identificada como tal por los informantes para cuatro grupos de interés: Accionistas, Comunidad, Medio Ambiente, Gobierno y Proveedores.

De acuerdo con lo expuesto, se identificó que los Grupos de Interés que poseen las tres cualidades para ser considerados como grupos de interés definitivos son los siguientes: colaboradores y clientes (ver Tabla 4). Tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 4: Grupos de Interés: cualidades Poder, Legitimidad y Urgencia

Grupo de Interés	Cualidad	Poder	Legitimidad	Urgencia
Colaborador		+	+	+
Cliente		+	+	+
Accionista		+	-	-
Comunidad		-	+	-
Medio Ambiente		+	+	-
Gobierno		-	-	-
Proveedores		-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

4.4. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES AUTÓNOMAS DESARROLLADAS POR LA EMPRESA

Acciones Sociales Autónomas para colaboradores

4.4.1. Acciones de bienestar para el colaborador

A partir del análisis de las categorías Acciones de atención y prevención de la salud, Acciones de confraternidad, Acciones de línea de carrera,

Capacitación relacionada a Soluciones de Tecnología de la Información y Percepción de las acciones de integración familiar (ver Anexo 3), se puede inferir que las principales acciones sociales para colaboradores están dirigidas al ámbito de salud, tanto a nivel de promoción, a través del acceso a servicios de salud de calidad para el colaborador; como a nivel de prevención, es decir, campañas de salud que permitan minimizar los impactos de enfermedades crónicas o aquellas producidas por estrés laboral, a la que están expuestos la mayoría de colaboradores de la organización.

Respecto a este tema, el Gerente de Gestión Humana de GMD precisó lo siguiente: «Tenemos estrategias para promover la salud del colaborador; acá no hay accidentes profesionales, pero claro, tenemos temas siempre el estrés, las campañas anti-estrés, las campañas preventivas: yo creo que por allí se focaliza las acciones» (HCO: 2010).

Las acciones de integración laboral son acciones que generan un impacto positivo en la dinámica de la organización. Respecto a esto, un tema que se percibió durante los grupos focales fueron las acciones de confraternidad. Uno de los participantes opinó: «Cuando hay fechas como el día de la madre y del padre se invita a los padres de los trabajadores, se les hace un agasajo» (P81H: 2010). Asimismo, un coordinador del proyecto, identificó las siguientes actividades de confraternidad e integración: «Por iniciativa de GMD, por la empresa en sí, bueno están los campeonatos deportivos, las olimpiadas que están anualmente, fiestas o reuniones a fin de año, ese tipo de eventos» (HGJ: 2010).

A partir del análisis de las categorías Acciones de línea de carrera y Capacitación relacionada a Soluciones de Tecnología de la Información (ver Anexo 3), se puede identificar que, a nivel de la organización, se tiene claro cuál es la línea de desarrollo de cada colaborador y esta información es difundida de forma clara y oportuna a los colaboradores.

Sobre este tema, uno de los coordinadores entrevistados sostuvo esta afirmación: «Para eso la empresa nos brinda una línea de carrera, nos explican cómo debemos desempeñarnos desde el día en que ingresamos hasta cubrir lo que nosotros deseamos, eso es transparente» (HVR: 2010).

Asimismo, es claro que el componente educativo es uno de los pilares de la política de RSE de la empresa de soluciones de tecnología de la información y de la corporación. Por ello, la capacitación y profesionalización de su recurso humano, por el tipo de negocio, será vital para su estrategia de negocio. Como complemento del Plan Anual de Capacitación que posee la empresa, la especialización para participar en algún proceso de licitación es un elemento que es considerado para iniciar un proceso de capacitación. Uno de los participantes del focus group compartió esta opinión: «Más allá de sus obligaciones, creo que sí la dan, pero para que cumpla cada colaborador mejor sus obligaciones. Ellos mismos te capacitan para que hagas algo que también los beneficie mejor a ellos. Claro, GMD está planeando participar en un concurso público, y al momento abre una capacitación a los colaboradores para que sepan de eso, o si necesitamos certificados pues buscan a los mejores» (P137H: 2010).

A partir del análisis de la categoría Percepción de las acciones de integración familiar (ver Anexo 3), se puede inferir que la percepción de los ejecutivos y coordinadores sobre las acciones de integración familiar ejecutadas es muy débil. Existe la percepción de que las acciones no tienen un alcance masivo que pueda tener alcance a hijos, padres, esposos u otros miembros de las familias. No obstante, se reconoce el esfuerzo de la organización por promover este tipo de iniciativas. Aún se podría hacer mucho más; una coordinadora entrevistada opinó respecto a ello: «En los últimos años, sobre todo en GMD dentro, se está trabajando mucho la incorporación del tema de la familia, de distribuir tiempo con

familia, con trabajo, la estabilidad emocional tanto como en el plano laboral, pero sin descuidar justamente la parte familiar que siempre es bastante importante para cada uno de nosotros» (MTI: 2010).

Un aspecto que sí es reconocido y valorado por los colaboradores son los convenios educativos para familiares, uno de los participantes al *focus group*, precisó lo siguiente: «Los convenios educativos también son para los familiares directos» (P175H: 2010).

Otra actividad que está bien posicionada a nivel corporativo es el concurso de pintura que se desarrolla por Navidad, en el cual participan los hijos de los colaboradores. Uno de los participantes al *focus group*, hizo referencia a dicha actividad: «Bueno, en bienestar familiar con las mismas actividades que realiza la misma empresa, por ejemplo cada año se realiza un concurso de pintura para los hijos de los trabajadores» (P80H: 2010).

4.5. ACCIONES SOCIALES AUTÓNOMAS PARA CLIENTES

4.5.1. Acciones de acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente.

A partir del análisis de la categoría Participación en Campañas Sociales que promueve el cliente (ver Anexo 3), se puede inferir que el cliente, al cual la empresa brinda un servicio, motiva su participación con acciones de apoyo social que van más allá del servicio de tecnología de la información para el cual han sido contratados. Respecto a este tema, uno de los participantes del *focus group* opinó: «Hace un tiempo GMD realizó una maratón de mujeres por el pentagonito luchando contra la violencia, esta actividad lo organizó con algunos clientes» (P7H: 2010).

También, se realizaron actividades conjuntas de apoyo social, que

permiten la interacción de ambos actores en otros espacios, y provocaron un impacto positivo. Una de las coordinadoras entrevistadas dijo: «GMD con el cliente anterior, que de la misma manera interactuábamos, hacíamos una chocolatada o íbamos a visitar a un grupo para ver que necesidades tenían, en que podíamos apoyarlos y normalmente sí lo hemos hecho, sí hemos hecho actividades en su conjunto» (MTI: 2010).

4.6. ACCIONES SOCIALES AUTÓNOMAS PARA LA COMUNIDAD

4.6.1. Acciones de filantropía desarrolladas por la empresa:

A partir del análisis de las categorías Acciones de apoyo a la comunidad en caso de desastre y Acciones de apoyo a la comunidad en fechas específicas (ver Anexo 3), se advierte que el nivel de ejecución de las acciones de la empresa de soluciones de tecnología está orientado a acciones de filantropía. Teniendo en cuenta que la comunidad es considerada por los miembros de la organización como un grupo de interés discrecional, las acciones que desarrollen sus miembros estarán orientadas a la filantropía en dos tipos de momentos.

El primero, en el apoyo para casos de desastres naturales, como lo manifestó un participante del *focus group*: «RS se ha visto hace poco en el ámbito minero, se ve bastante RS respecto al área donde debe desarrollar su actividad. Creo que en el caso de nuestra empresa es algo complicado ver esto; sin embargo, sí se hace notar la ayuda social que se ha dado, por ejemplo, el año pasado hubo donaciones para los damnificados del terremoto y los damnificados del friaje. Ese es un tema de colaboración social o RS que se abordó en ese momento» (P115H: 2010).

En el segundo, se evidencia un apoyo a la comunidad en fechas específicas como Navidad y que, para muchos, va más allá del hecho de

entregar un bien material. Esto se puede comprobar en el siguiente comentario de otro de participante: «Pienso que eso sí es responsabilidad social más que el tan solo hecho de comprar juguetes, el compartir esa alegría es mejor el presenciarlo» (P64H: 2010).

Sobre el mismo punto, otro participante del *focus group*, valoró el compromiso con la sociedad que manifiesta la empresa: «Algo que se puede notar en GMD, el compromiso con la sociedad es de hecho lo que cada fin de año realiza; de llevar apoyo a la gente más necesitada próximos a la fecha de Navidad o como en el caso del friaje que hay en Puno, invitando a los colaboradores a sensibilizarnos y a poder apoyar con esta obra» (P3H: 2010).

4.7. BENEFICIOS OTORGADOS A LOS GRUPOS DE INTERÉS

4.7.1. Política de Bienestar Laboral

A partir del análisis de las categorías Prácticas de bienestar laboral, Acciones de Prevención de la Salud, Acciones para mejorar el clima laboral, Percepción de los colaboradores sobre las prácticas de vinculación familia-empresa y Compensación indirecta” (ver Anexo 3), se infiere que los colaboradores de la organización reconocen que la empresa desarrolla prácticas de bienestar laboral adecuadas. Un participante del *focus group* lo confirmó: «Sí, consideramos que GMD nos brinda beneficios adicionales a los obligatorios por ley» (P9M: 2010).

Asimismo, identifican como algunas de las acciones positivas las relacionadas con celebraciones y temas de salud. Tal como opina otro de los participantes: «Bueno, celebran el Día de la Madre, Día del Padre, capacitan a su personal» (P46M: 2010). También, en cuanto al tema de prevención de la salud, hay una opinión consensuada: «La empresa hace campañas de prevención de salud» (P56M: 2010).

A partir del análisis de la categoría Acciones de clima laboral (ver Anexo 3), se interpreta que los colaboradores de la empresa identifican como una estrategia de gestión, y mejora de desempeño y de la productividad, el clima laboral que se desarrolla al interior de la organización. Uno de los coordinadores entrevistados, opinó respecto a esta categoría: «Tiene que ver mucho con el punto de clima laboral que manejamos mucho con GMD, de un tiempo para atrás estamos trabajando fuerte en eso, clima y cultura, por eso que hemos implantado temas como lo he mencionado al empezar» (MTI: 2010).

También, consideran que esta estrategia de gestión debe estar liderada por las gerencias para que tenga el efecto esperado. Esto es refrendado en una de las entrevistas: «El tema de clima laboral, o sea el ver, el preocuparte un poco por tu compañero, en el que estamos acá. No solamente en el sentido de reconocer el tema de los logros, que son importantes para el tema de la motivación de las personas, para que todos nos sintamos a gusto donde estamos; sino también en general, o sea, a mí me parece que si esto se impulsa desde la gerencia hacia abajo, que es lo que venimos haciendo actualmente, el tema como que toma más importancia» (MTI: 2010).

Para los participantes de los *focus group*, el desarrollar la estrategia de clima laboral permitirá generar mayor competitividad, pues el colaborador percibe que la organización se interesa en él y desarrolla una serie de acciones en su beneficio, como las que se recogen en el siguiente comentario: «Por ejemplo, clima laboral en la empresa hace que los empleados se sientan bien, si los capacitan el empleado va a tener mayor competitividad» (P124H: 2010).

Además, la gestión del clima laboral integrada por miembros de cada proyecto permite contar con una instancia descentralizada que canaliza requerimiento, moviliza recursos y desarrolla acciones que permiten

atender necesidades de los integrantes del proyecto. Respecto a este punto, uno de los participantes del focus group, opinó: «Creo que sí, porque cuando algún compañero está mal de salud, tiene alguna enfermedad o lo van a operar, pues todos colaboramos económicamente; nos motiva a que colaboremos. A veces, por iniciativa propia de cada uno de nosotros; sin embargo, ya existe un área como Clima Laboral que nos motiva a hacer estas cosas» (P21M: 2010).

De igual manera, el Comité de Clima es identificado como la instancia más próxima al colaborador, orientada a desarrollar un ambiente idóneo de trabajo. Otro de los participantes señaló al respecto: «Clima laboral en la empresa hace que los empleados se sientan bien; los capacitan. El empleado va a tener mayor competitividad y en la empresa saben que eso a la larga les va a convenir, y si apoyan a la comunidad la empresa tendrá mayor reputación. Los clientes le pueden tener más confianza, tendrá mayores clientes, los *stakeholders* van a impactar y la empresa va a crecer» (P124H: 2010).

Finalmente, las acciones de clima laboral, que pueden considerarse prácticas de responsabilidad social interna, no son identificadas como tal por los colaboradores. Para ellos, este tipo de acciones son consideradas acciones de clima laboral, como se recoge en el siguiente comentario: «Pero no visualizamos acciones netamente de RS, más son de las que hacen clima laboral, son cosas internas, nos ayudan a que nuestro día a día no sea tedioso, pero que sea de RSE no lo identificamos» (P128H: 2010).

A partir del análisis de las categorías Compensación indirecta (ver Anexo 3), se observa que entre los principales paquetes de beneficios que el colaborador considera que la empresa ofrece, se encuentran los relacionados con el reconocimiento al colaborador que destaca por su desempeño. Uno de los coordinadores entrevistados corrobora con su

opinión lo anterior: «Hay un programa como te comenté al inicio de la entrevista, el Círculo de Excelencia. Este círculo es un premio que da la empresa a los colaboradores que han tenido un gran desempeño en un año. Toman siempre para la puntuación varios puntos de vista; por ejemplos, clientes, la evaluación que te hace el superior, la evaluación que se hace entre compañeros del mismo rol, son programadores, coordinadores, gerentes» (HVR: 2010).

Asimismo, el tema de capacitación es considerado como una compensación indirecta: «Internamente te capacitan, y externamente también, porque hay convenios con universidades e instituciones» (P70H: 2010).

Uno de los beneficios adicionales que otorga la empresa y que son considerados por los colaboradores como importantes son los convenios educativos con universidades e instituciones, que les permiten desarrollarse profesionalmente. Al respecto uno de los coordinadores entrevistados manifestó: «Hay maestría que la empresa promueve, pero no para el pago sino para descuentos, firmando convenios para los interesados. El trabajador de GMD puede acceder a ciertos descuentos» (HCR: 2010).

Por último, uno de los participantes del *focus group* consideró, como una compensación adicional, facilidades que brindan bancos u otras entidades: «También está el aspecto personal. Así como nos ayuda profesionalmente con instituciones a nivel académico, también nos ayuda con instituciones en la vida diaria; por ejemplo, un banco que nos facilite créditos» (P72H: 2010).

A partir del análisis de la categoría Percepción de los colaboradores sobre las prácticas de vinculación familia-empresa (ver Anexo 3), se puede inferir que los colaboradores consideran que podría desarrollarse más

este aspecto. La vinculación es bastante débil y podría mejorar significativamente. Según su entender, uno de los coordinadores entrevistados compartió esta opinión: «De repente, tomar un poco de énfasis en la relación familia-empresa» (HCR: 2010).

Uno de los aspectos débiles identificados en esta vinculación está relacionado con el nivel de participación de los familiares en diversas actividades. En la mayoría de casos, se promueve la participación de los hijos, pero no de las esposas o padres; hermanos en el caso del personal soltero. Esto se advierte en el siguiente comentario de uno de los coordinadores entrevistados: «Hay por ejemplo almuerzos donde van los colaboradores con los hijos, pero la esposa no va y entonces no se da un énfasis en eso; o sea, crear un ambiente más familiar» (HVR: 2010).

4.7.2. Satisfacción del cliente

A partir del análisis de las categorías Relación permanente de los gerentes con los clientes para medir su nivel de satisfacción y Asesoría especializada para la mejora del negocio del cliente (ver Anexo 3), se identificó que existe una estrecha relación entre los gerentes, coordinadores de la empresa de soluciones de tecnología de la información y el cliente; relación que les permite medir la satisfacción del servicio otorgado. Al respecto, el Gerente de Gestión Humana, resaltó lo siguiente: «Los gerentes están muy al tanto de la satisfacción del cliente externo, de las visitas, de la relación que podría impactar. El hecho que perdamos contacto con los clientes, en algunos puede pasar que lo perdamos» (HCO: 2010).

Asimismo, la satisfacción del cliente está muy ligada al rol que cumple la empresa de soluciones de tecnología de la información en su rol de asesor y orientados. Esto se constata en uno de los comentarios realizados por uno de los coordinadores entrevistados: «Realmente

digamos, nosotros, muy aparte de lo que ellos nos piden, muchas cosas del conocimiento del negocio lo tenemos nosotros. Entonces, ellos pueden pedir muchas cosas, pero realmente nosotros los ayudamos a ellos a ordenarse a la realidad que manejan; por ejemplo, de repente un sistema no sirve, ¿y por eso dejar de usarlo? Muchas veces nosotros hacemos esa asesoría, le ayudamos a aclarar lo que quieren, lo que piden, incluso, vamos mas allá: nosotros mismos le proponemos como debería ser su negocio y eso le crea bastante valor a ellos» (HGJ: 2010).

4.7.3 Apoyo ante riesgos y vulnerabilidad

A partir del análisis de las categorías Espacios corporativos para canalizar apoyos y Apoyos a Comunidades a partir de las iniciativas de los colaboradores (ver Anexo 3), se destaca que el espacio corporativo de Responsabilidad Social que identifican es la Asociación de Responsabilidad de Graña y Montero. Esto se comprueba en el siguiente comentario de uno de los participantes del focus group: «Hay un área como Espacio Azul donde dan apoyo de manera directa. En el caso del friaje en Puno, cada colaborador dio una donación que fue destinada a las personas que no contaban con los medios para protegerse de esto» (P44M: 2010).

Se evidencia iniciativas de los colaboradores por desarrollar acciones de apoyo social, a través de colectas o donación de materiales. Esto se confirma en el siguiente comentario de otro de los participantes: «En este proyecto no lo sé, pero recuerdo que en otro proyecto donde trabajaba, se buscaban oportunidades para que los colaborar con albergues, se notaba ese tipo de ayuda por parte de los colaboradores pero no era de todo GMD» (P20M: 2010).

4.8 ELEMENTOS O FACTORES DE RSE PERCIBIDOS POR LOS EJECUTIVOS Y COLABORADORES DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

4.8.1 Política Corporativa de RSE

A partir del análisis de las categorías Identificación de la Política e Identificación de la ISO (ver Anexo 3), se colige que la difusión de la política de corporativa de RSE de la corporación Graña y Montero es conocida por un grupo de colaboradores, pero no es percibida como operativa por la mayoría de colaboradores. Respecto a este punto, uno de los colaboradores participante en el *focus group* opinó: «Cuando la difundieron fue por un *brochure* y la política ahí no es muy descriptiva; es muy amplia genérica y no todo el personal lo tiene; no lo han leído, no la conocen» (P71M: 2010).

Un grupo considerable identifica la RSE con las normas ISO que la empresa desarrolla para el proceso con sus clientes. Al respecto, otro de los participantes opinó: «La RS está de moda; la ISO tiene, incluso, una normatividad para este tema» (P169H: 2010).

4.8.2 Definición de RSE

A partir del análisis de las categorías Compromiso de la empresa con los colaboradores, la sociedad y el medio ambiente, y Apoyo a la comunidad propiciando el involucramiento del colaborador (ver Anexo 3), se observa que la definición de Responsabilidad Social que identifican los colaboradores participantes de los *focus group* está relacionada, por un lado, con el tipo de negocio que desarrolla la organización, mucho más vinculado a aspectos de filantropía y apoyo social; por otro lado, identifican que las prácticas de RSE sí se dan, pero en otros sectores como la minería.

Respecto al punto anterior, uno de los participantes compartió lo siguiente: «RS se ha visto hace poco en el ámbito minero, se ve bastante RS respecto al área donde debe desarrollar su actividad. Creo que en el caso de nuestra empresa es algo complicado ver esto; sin embargo, sí se hace notar la ayuda social que se ha dado; por ejemplo, el año pasado hubo donaciones para los damnificados del terremoto y los damnificados del friaje. Ese es un tema de colaboración social o RS que se abordó en ese momento» (P115H: 2010).

Tienen claro que la responsabilidad social está ligada con el involucramiento y nivel de relación con los grupos de interés. «Es el compromiso de una empresa, pero también creo que es un compromiso voluntario porque no todas las empresas lo hacen y, bueno, es una visión de hacer negocios a largo plazo. Hasta hace un tiempo, yo creía que era un compromiso solo con la sociedad, pero tengo entendido que no es solo con la sociedad sino también con los *stakeholders*, con los grupos de interés, clientes, colaboradores, sociedad, gobierno, con todos. Eleva la competitividad de la empresa, la productividad y la reputación de la misma» (P114H: 2010).

Para ellos, uno de los principales grupos de interés está ubicado en el frente externo, lo que implica no generar impactos negativos contra este. Uno de los colaboradores participantes aseveró al respecto: «No solo es ayudar sino no afectar con el cliente, con el colaborador» (P162H: 2010). También, consideran importante el rol de la empresa para incentivar y promover en los colaboradores la sensibilidad social que permita apoyar a comunidades menos favorecidas. Sobre este punto, uno de los colaboradores participantes del *focus group*, opinó: «Pienso que también responsabilidad social es cómo las empresas aportan en el sentido de comunidad, no solamente en ganar para ellos sino que ayudar a los demás. Quizás ayudar a un hogar geriátrico, a niños abandonados; no

solo con el afán del estrellato, de ganar bonos, sino de colaborar con ellos y el incentivar en sus colaboradores este sentido de ánimo y de colaboración» (P16M: 2010).

Finalmente, una percepción que pudo recogerse fue el hecho de trabajar el tema de RSE desde una perspectiva proactiva y no reactiva, enfatizando en el cuidado del medio ambiente y generando valor social en los productos que las empresas ofrecen al mercado. Para el caso de GMD, sería importante que los productos que desarrollen para los clientes posean este valor social hacia las comunidades de sus clientes. Respecto de este punto, uno de los colaboradores participantes compartió su parecer: «Entiendo, por el tema de RS, que donde se aprecia es en el qué deja la empresa a la sociedad. Si bien es cierto, en el caso de las mineras que se preocupan por el medio ambiente, hay otras empresas que se preocupan por la ciudad y sociedad donde están, y apoyan con beneficios sobre los productos que ofrecen. Eso ya les da un nivel de vida superior y se hace un tema permanente; no es un tema que sale porque algo grave sucedió, es algo que siempre se da» (P119H: 2010).

4.8.3 Prácticas de RSE

A partir del análisis de las categorías Apoyo voluntario ante situaciones de desastre y vulnerabilidad, Apoyo para mejora de infraestructura, Acciones de clima laboral, Ahorro de energía e iniciativas de ayuda promovidas por Graña y Montero (ver Anexo 3), se advierte que las prácticas de RSE están enfocadas principalmente en los colaboradores, a través de acciones de clima laboral y, a nivel externo, a través de acciones de carácter filantrópico, orientadas a la donación de dinero, pero también de tiempo libre u otras acciones que el colaborador puede brindar. Alguno de los siguientes comentarios recoge lo señalado:

«Creo que eso debería estar enfocado a lo que es RS Interna, tomando

como ejemplo este grupo de clima laboral en el que estoy ahora. Quizás, seguir con el lineamiento de colaboración y, de ahí, ya es medible cómo uno puede participar. En algún momento será el tiempo; en otro, la colaboración económica, pero todo eso depende también de la actitud que tengamos» (P96H: 2010).

«Lo hicieron por el tema del friaje, nos pidieron colaboración por correos a todos y la mayoría aportó» (P163H: 2010).

«La empresa da señales de que desea mantener integrada a los empleados, que se integren y que estén felices porque forman parte de la familia de GYM. Tratan que el ambiente tanto laboral este reflejado en casa y la casa, como parte de la sociedad, sea más sobre llevable» (P45M: 2010).

Respecto a las prácticas internas para la preservación del medio ambiente, estas se realizan principalmente a través de comunicados que invocan el uso racional de papel y energía. Al respecto, algunos de los colaboradores asistentes al *focus group* opinaron lo siguiente:

«Sí hay. Por ejemplo, con los correos nos motivan a cuidar el medio ambiente, la tala de árboles, los papeles bond que reciclar, el consumo del agua, los plásticos desechados» (P6H: 2010).

«Bueno, yo cuando salgo de la oficina apago siempre mi pantalla; debería ser una política tener todas las máquinas apagadas porque seguimos consumiendo voltajes de energía» (P41M:2010).

Además, los asistentes al focus group consideran que las prácticas de RSE, en su mayoría, son promovidas desde la corporación y no tanto por GMD. El comentario de uno de los participantes refuerza lo anterior: «La mayoría de cosas se hacen como corporación y casi nada como GMD»

(P73M: 2010).

Por último, la percepción de los colaboradores participantes de los *focus group* evidencia que a pesar de realizar apoyos específicos a las comunidades, estos son identificados como acciones de corto plazo. Sobre el particular, uno de los colaboradores participantes señaló: «Lo que yo he visto por correos es que en RS se incentiva a que todos apoyen en campañas o cosas así, pero de ahí qué. La ayuda es solo inmediata, pero después que va a pasar, no es nada sostenible» (P74M: 2010).

4.8.4 Motivaciones para desarrollar la RSE

A partir del análisis de las categorías Imagen y reputación y Satisfacción del trabajador (ver Anexo 3), se infiere que la percepción de los colaboradores de la organización, respecto a las motivaciones de la empresa para desarrollar acciones de RSE, pasa necesariamente por tener un reconocimiento a nivel de la sociedad y sus clientes. El siguiente comentario refleja este parecer: «Creo que no le genera valor ahora a la empresa, porque nuestra línea es tecnología y no veo ahora que se haga eso, Lo que si le daría valor es que si dentro de las acciones de RS participamos con apoyo tecnológico, creo que ahí sí» (P156H: 2010).

Asimismo, consideran que el desarrollar acciones de responsabilidad social permitirá afianzar o establecer relaciones a largo plazo con los clientes actuales y potenciales. Uno de los participantes del *focus group* confirma dicha apreciación: «Creo que es también porque tiene una visión a largo plazo, porque desea mantenerse. Por ejemplo, el clima laboral en la empresa hace que los empleados se sientan bien. Los capacitan; el empleado va a tener mayor competitividad y en la empresa saben que eso a la larga les va a convenir. Y si apoyan a la comunidad, la empresa tendrá mayor reputación, los clientes le pueden tener más confianza, tendrá mayores clientes, los *stakeholders* van a impactar y la empresa va

a crecer» (P124H: 2010).

En otras palabras, permitirá posicionar a la empresa como una empresa socialmente responsable. «Como un tema de identificación para la empresa: si nosotros paramos a diez personas que pasan por la calle y les preguntamos si conocen a GMD, estoy seguro que más del 50% dirían que no si es que antes no se menciona a GYM: es un tema de identificación» (P42H: 2010).

Además, identifican como una de las motivaciones para desarrollar acciones de RSE, el propiciar un ambiente de trabajo agradable y seguro; que permita incentivar la productividad y competitividad de sus colaboradores. Al respecto, los participantes a los *focus group* opinaron:

«Tratan de darnos un ambiente confortable para trabajar, si yo hago mis actividades con tiempo estaré más tranquilo» (P167H: 2010).

«Al menos, los colaboradores están contentos de trabajar en una empresa que colabora con la comunidad. Todos tienen una buena opinión de la corporación» (P91M: 2010).

Finalmente, los participantes consideran que desarrollar RSE tiene para la empresa una motivación estratégica y de alineamiento a nuevas tendencias empresariales. Los siguientes comentarios se refieren a este aspecto:

«Creo que es una estrategia; empiezan por ahí» (P13H: 2010).

«Creo que la empresa quiere alinearse con otras empresas que ya lo están haciendo; antes no era así no se escuchaba de RS, ahora lo hacen para ser una mejor empresa» (P48M: 2010).

4.9 ELEMENTOS CLAVES PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNO

Sobre la base de la información recabada por los instrumentos de recolección de datos, el análisis de variables y categorías nos ha permitido caracterizar la organización y comprender su dinámica en materia de RSE. A partir de los hallazgos encontrados, desarrollaremos una propuesta metodológica de diseño de un Plan de RSE Interno para empresas de soluciones de tecnología de la información que trabajen bajo la modalidad de proyectos de *outsourcing*.

Para ello, se utilizó como base del análisis la Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social, el cual toma el modelo de mejora continua de Deming, quien plantea cuatro etapas para la mejora o el cambio. En esa dirección, desarrollaremos el modelo planteado aplicado a la empresa de estudio GMD S.A.

Etapas I: PLANEAR

Paso 1: Realice un diagnóstico situacional del Proyecto

- Descripción general del Proyecto:

En esta etapa, será importante identificar los aspectos en materia de desarrollo de acciones sociales que ha considerado el cliente; además, se deberá precisar los datos del cliente. Para el caso del presente estudio, el cliente corresponde a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, encargado de brindar seguridad previsional a jubilados, a través del otorgamiento de pensiones.

El proyecto ONP-DYM tuvo una duración de dos años (2009-2010).

Contó con 200 colaboradores de GMD S.A., asignados para dar soporte tecnológico al cliente en las siguientes líneas de trabajo: área de pensiones, calidad de proyectos, proyectos especiales y mantenimiento de procesos. Entre los principales servicios brindados se encuentran los siguientes:

- *Outsourcing* de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas de Información
 - *Outsourcing* de Desarrollo y Mantenimiento del Nuevo Sistema de Trámite Documentario (NSTD)
 - *Outsourcing* del Servicio de Archivo y custodia de Expedientes
 - Análisis, diseño y desarrollo del Sistema de Recaudación
 - Análisis, diseño y desarrollo del Sistema de Administración de Requerimientos (SAR).
 - Diseño y desarrollo del portal principal www.onp.gob.pe
 - Implementación de la solución Enterprise Projects Management 2007 (EPM).
- Análisis Interno–Justificación:
En esta etapa, se realiza una revisión de las políticas, prácticas, sistemas y procesos relacionados con la RSE de GMD S.A. y la corporación Graña y Montero. Así, podemos distinguir los siguientes:
 - Carta de Ética (1995): Reconoce los valores corporativos de calidad, cumplimiento, seriedad y eficiencia, y su relacionamiento con los diferentes grupos de interés; así como los principios de veracidad, conflictos de intereses, transparencia y honestidad de las prácticas comerciales.
 - Política Ambiental (1998): Reconoce el compromiso de la corporación con la conservación del medio ambiente, a través del uso racional de recursos, fortalecimiento de una cultura de

prevención, uso de tecnologías amigables con el medio ambiente y la planificación de la gestión ambiental, entre otros.

- Política de Prevención de Riesgos (1999): Enfocada en aspectos de salud e integridad física de los trabajadores.
- Política de RSE (2006): Cuya piedra angular es el componente educativo. El compromiso de la organización con el recurso humano, pues este es el grupo objetivo prioritario de la política. Establece dos frentes de intervención: frente interno (colaboradores, directores y accionistas) y frente externo (clientes, proveedores, Estado y comunidades impactadas). Identifica, como grupos prioritarios, en el frente interno a los colaboradores y en el frente externo a la comunidad.
- Certificación en ISO 9001 2000 (1998): Sistema de Gestión de Calidad que incluye exigencias en materia de eficiencia, productividad y mejora continua de sus procesos.

Igualmente, en esta etapa será necesario justificar la pertinencia del Plan de RSE Interno. Para el caso de estudio, el plan permitirá alinear las acciones sociales desarrolladas por la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A. con las políticas en materia de RSE implementadas por la Corporación. También, se recomienda revisar planes anteriores de RSE aplicados en el proyecto; sin embargo, para el caso de estudio, este sería el primer plan desarrollado.

- **Análisis Externo:**

En esta etapa se deberá identificar las comunidades más cercanas y recabar toda la información cuantitativa y cualitativa de la población impactada por la empresa, así como datos socios demográficos. Del análisis realizado de GMD S.A., se precisa que la identificación de la comunidad para la empresa no es fácil de advertir. Para la organización, será la comunidad-cliente quien sea

considerada como tal. En el caso del proyecto ONP-DYM, la comunidad-cliente será los jubilados que acceden a una pensión por parte de la ONP.

Paso 2: Determine los recursos con los que cuenta para elaborar el Plan de RSE-Frente Interno

- Revise la partida presupuestaria asignada a RSE-Frente Interno: en esta etapa, será necesario realizar una evaluación del presupuesto asignado al proyecto para las diversas actividades de RSE interna. Se sugiere realizar la revisión a nivel del proyecto ONP-DYM y a nivel de la empresa de soluciones de tecnología GMD S.A.
- Defina el Equipo Social: Aquí será necesario identificar a las personas con el perfil idóneo, que puedan conformar el equipo a cargo de las acciones de RSE a nivel interno. Es importante elegir adecuadamente el equipo, determinar funciones y conformar un Comité de Bienestar Social y/o Clima Laboral. A la fecha, en el proyecto DYM-ONP existe un comité de clima integrado por colaboradores del proyecto, coordinadores y gerentes. Además, cuentan con el apoyo y asesoría del área de Gestión Humana.

Paso 3: Defina los Objetivos del Plan de RSE-Frente Interno

En esta etapa, será necesario alinear los objetivos del Plan de RSE Interno con los objetivos planteados en el proyecto y las políticas de la empresa (visión y misión). Los objetivos estarán relacionados con dos tipos de acciones:

- a) Acciones mandatorias: son todas aquellas acciones que deben realizarse para el cumplimiento de las obligaciones legales,

laborales y/o las que se encuentran contempladas en los convenios colectivos y las obligaciones contractuales del contrato de obra (Del Castillo, 2011: 91).

- b) Acciones sugeridas: serán determinadas de acuerdo con los requerimientos de los grupos de interés referidos a los colaboradores y sus familias. Son las que atienden el plan de RSE en el frente interno (Del Castillo, 2011: 91).

De acuerdo a la información recabada en la primera parte del estudio, los objetivos del Plan de Responsabilidad Social Interno, se desarrollarán sobre la base de las acciones mandatorias y las acciones sugeridas del proyecto (ver Tablas 5 y 6).

Tabla 5: Objetivos de Plan de Responsabilidad Social Interno- Acciones mandatorias

a) Desarrollar las habilidades y capacidades técnicas y humanísticas del personal del proyecto.
b) Brindar oportunidades de desarrollo al personal del proyecto
c) Cumplir con la normatividad vigente en materia de derechos laborales.
d) Cumplir con la normatividad vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Tabla 6: Objetivos de Plan de Responsabilidad Social Interno- Acciones sugeridas

a) Promover espacios de integración que permitan vincular a la familia con los valores de la empresa.
b) Desarrollar acciones de filantropía para comunidades-cliente.
c) Desarrollar acciones para mejorar el clima laboral interno.
d) Desarrollar acciones para la atención y prevención en salud.

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Paso 4: Determine las Acciones mandatorias

En esta etapa, por un lado, será importante identificar las acciones mandatorias y sugeridas que respondan a los objetivos del Plan de RSE– Interno (ver Tabla 7); por otro lado, se espera que el comportamiento del colaborador en su relación con el cliente se dé en un marco ético y de responsabilidad. Es importante mencionar que deben registrarse las acciones mandatorias que se cumplirán de forma independiente a las demandas de los grupos de interés.

Tabla 7: Acciones mandatorias

a) Objetivos	b) Acciones mandatorias
Desarrollar las habilidades y capacidades técnicas y humanas del personal del proyecto.	Diseñar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación.
Brindar oportunidades de desarrollo al personal del proyecto	Diseñar y ejecutar el Plan de Desarrollo y línea de carrera.
Cumplir con la normatividad vigente en materia de derechos laborales.	Diseñar y ejecutar el Plan de control vacacional y contratos de trabajo.
Cumplir con la normatividad vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo.	Diseñar y ejecutar el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como la conformación del comité de representación.

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Paso 5: Defina los posibles objetivos y acciones sociales sugeridas para el frente interno

En esta etapa, la Guía sugiere desarrollar una encuesta para ser aplicada a los colaboradores del proyecto, la cual debe contener aspectos relacionados con: salud, educación, recreativos, familiares, proyección social y actividades de soporte. Para el caso del presente estudio, se optó

por aplicar entrevistas y desarrollar focus group a fin de conocer estos aspectos relacionados a programas de bienestar social básicos (ver Tabla 8).



Paso 5: Defina los posibles objetivos y acciones sociales sugeridas para el Frente Interno

Tabla 8: Grupos de Interés, demandas y posibles acciones sociales para el Frente Interno

a) Objetivo Sugerido	b) Grupo de Interés	c) Demandas	d) Posibles acciones sociales -Frente Interno
Promover espacios de integración que permitan vincular a la familia con los valores de la empresa.	Colaborador – Familia	Integración Familiar	Jornadas de Integración Familiar
Desarrollar acciones de filantropía para comunidades-cliente.	Comunidad-Cliente	Apoyo material	Campaña de abrigo y útiles escolares.
Desarrollar acciones para mejorar el clima laboral interno.	Colaborador	Reconocimiento	Celebración de cumpleaños de colaboradores
Desarrollar acciones para la atención y prevención en salud.	Colaborador-Familia	Cuidado y prevención de la salud	Chequeos preventivos

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Paso 6: Priorice las Acciones Sociales identificadas para el Frente Interno

Paso 6 (a): Evalúe el impacto de las acciones sociales identificadas

Tabla 9: Valore el impacto económico y social de las Acciones Identificadas

Para evaluar el impacto, se tendrán en cuenta dos criterios: económico (para la empresa) y social (para el colaborador). Se deberá aplicar una escala de puntuación para evaluar el impacto de las acciones sociales:

a) Posibles acciones sociales	b) Impacto económico	c) Impacto social	d) Puntaje total impacto global	Evaluar Impacto	
				Alto	Bajo
Jornadas de integración familiar	3	3	6	X	
Campaña de abrigo y útiles escolares	2	3	5	X	
Celebración de cumpleaños de colaboradores	2	3	5	X	
Chequeos preventivos	3	3	6	X	

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Puntaje	Impacto Económico	Impacto Social	Puntaje
3	Alto impacto	No tiene impacto	0
2	Bajo impacto	Bajo impacto	1
1	Impacto moderado	Impacto moderado	2
0	No tiene impacto	Alto impacto	3

- Acciones alto impacto general: de 4 a 6
- Acciones de bajo impacto general: de 0 a 3

Paso 6 (b): Evalúe la factibilidad de las acciones sociales identificadas.

Tabla 10: Valore el impacto económico y social de las Acciones Identificadas

Inversión (A)		Competencias (B)		Alianzas (C)		Tiempo (D)	
2	Inversión nula o muy poco significativa	2	Muy desarrolladas en la empresa	2	Alta posibilidad	2	Tiempo muy corto, casi inmediato
1	Inversión media (dentro del presupuesto)	1	Algo desarrolladas en la empresa	1	Baja posibilidad	1	Tiempo medio (igual o menor al tiempo que permanecerá la empresa en el cliente)
0	Inversión alta (supera el presupuesto)	0	La empresa no tiene las competencias	0	Ninguna posibilidad	0	Tiempo largo, más allá del tiempo estimado para culminar el proyecto

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Tabla 11: Factibilidad de realizar las posibles acciones

a) Posibles acciones sociales – Frente Interno	FACTIBILIDAD				e) TOTAL	(f) Evaluar Factibilidad	
	(A) Inversión	(B) Competencias	(C) Alianza	(D) Tiempo	A+B+C+D	Alta	Baja
Jornadas de integración familiar	0	0	1	1	2		X
Campaña de abrigo y útiles escolares	2	2	2	0	6	X	
Celebración de cumpleaños de colaboradores	1	2	2	0	5	X	
Chequeos preventivos	1	2	2	1	6	X	

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Nivel de factibilidad	Puntuación
Alta factibilidad	De 4 a 8
Baja factibilidad	De 0 a 3

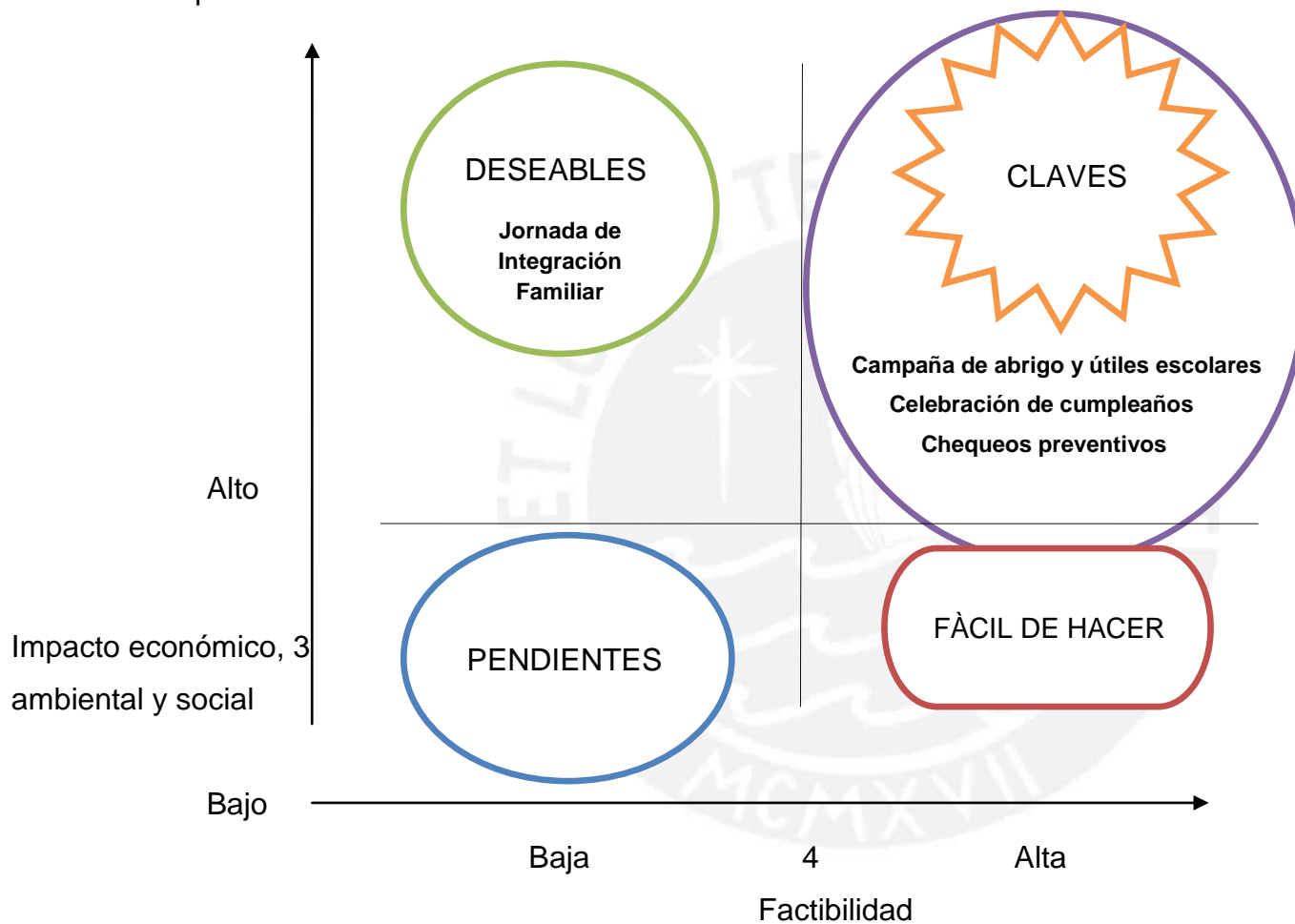
Tabla 12: Acciones sociales de acuerdo con su impacto total y su factibilidad

(a) Acciones sociales – Frente Interno	(b) Impacto general		(c) Factibilidad	
	Alto Impacto	Bajo Impacto	Alta Factibilidad	Baja Factibilidad
Jornadas de integración familiar	X			X
Campaña de abrigo y útiles escolares	X		X	
Celebración de cumpleaños de colaboradores	X		X	
Chequeos preventivos	X		X	

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Nivel de impacto y factibilidad de las acciones sociales – Frente Interno	Calificación de la prioridad de las acciones sociales–Frente Interno
Alto impacto y alta factibilidad	Claves
Bajo impacto y alta factibilidad	Fácil de hacer
Alto impacto y baja factibilidad	Deseables
Bajo impacto y baja factibilidad	Pendientes

Gráfico 1: Mapeo de las Acciones Sociales–Frente Interno



Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social.

Paso 7 (a): Programe y presupueste las Acciones Sociales

Una vez terminado el paso 6, e identificadas las acciones sociales en función de los impactos y factibilidad, se procederá a elaborar un Plan de Trabajo para ejecutar dichas acciones. Es importante señalar que las acciones priorizadas serán las calificadas como Claves y Fácil de hacer.

Se sugiere que las acciones sociales se consoliden y organicen de acuerdo a los programas de salud, educativos, recreativos, familiar y soporte (ver Tabla 13).

Tabla 13: Acciones Sociales y Presupuestos

Proyecto/Obra: ONP-DYM

Gerente de proyecto/obra: Jefe de Proyecto y Supervisores

Responsable: Comité de Clima

Personal involucrado en las acciones sociales (internos): Asistente Social

Otras personas involucradas en las acciones sociales (externos): Asistente Social y Analista de Recursos Humanos

(a) Grupo de Interés	(c) Demandas	(d) Acciones Sociales	(e) Resultado de Priorización		(f) Recursos Necesarios	
			Impacto	Factibilidad	Monetarios S/. G	No monetarios
Comunidad-Cliente	Desarrollar acciones de filantropía para comunidades-cliente.	Campaña de abrigo y útiles escolares	5	6	S/. 20,000.00	Gestión y Coordinación
Colaborador	Desarrollar acciones para mejorar el clima laboral interno.	Celebración de cumpleaños de colaboradores	5	5	S/ 10,000.00	Gestión y Coordinación
Colaborador - Familia	Desarrollar acciones para la atención y prevención en salud.	Chequeos preventivos	6	6	S/. 150,000.00	Gestión y Coordinación

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Paso 7 (b): Prepare el cronograma de Acciones Sociales:

Tabla 14: Cronograma de las Acciones sociales en el Frente Interno

Acciones Sociales en el Frente Interno	Tiempo												Responsable	Fecha de inicio (A)	Fecha de Fin (B)	Duración – Días (C)
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
Programa de voluntariado													Responsable	Fecha de inicio (A)	Fecha de fin (B)	Duración – Días (C)
Campaña de abrigo y útiles escolares													Trabajadora social	01/04/12	30/06/12	03
Programa recreativo													Responsable	Fecha de inicio (A)	Fecha de fin (B)	Duración – Días (C)
Celebración de cumpleaños de colaboradores													Trabajadora social	01/01/12	31/12/12	12
Programa de salud													Responsable	Fecha de inicio (A)	Fecha de fin (B)	Duración – Días (C)
Chequeos preventivos													Trabajadora Social	01/07/12	30/09/12	12

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Paso 7 (C): Desarrolle Indicadores de Acciones Sociales

A fin de realizar un seguimiento a las acciones, será necesario diseñar indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de las actividades y establecer una meta sobre el nivel del desempeño.

Tabla 15 A: Desarrollo de Indicadores, metas, periodicidad y responsables de las Acciones Mandatorias

(a) Descripción de la actividad	(b) Indicador	(c) Meta	(d) Periodicidad del reporte	(e) Responsable
Diseñar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación.	Número de colaboradores capacitados	100%	Semanal	Analista de desarrollo
Diseñar y ejecutar el Plan de Desarrollo y línea de carrera.	Número de colaboradores que conocen su línea de carrera	100%	Semanal	Analista de desarrollo
Diseñar y ejecutar el Plan de control vacacional y contratos de trabajo.	Número de trabajadores con contratos renovados	100%	Semanal	Administrador de personal
Diseñar y ejecutar el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo; así como, la conformación del comité de representación.	Comité paritario de Seguridad y Salud en el trabajo	100%	Mensual	Jefe de Gestión Humana

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Tabla 15 B: Desarrollo de Indicadores, Metas, Periodicidad y Responsables de las Acciones Sugeridas

(a) Descripción de la actividad	(b) Indicador	(c) Meta	(d) Periodicidad del reporte	(e) Responsable
Jornadas de integración familiar	Número de jornadas dirigidas a las familias	100%	Mensual	Trabajadora Social
Campaña de abrigo y útiles escolares	Número de campañas realizadas.	100%	Mensual	Trabajadora Social
Celebración de cumpleaños de colaboradores	Número de celebraciones por mes	100%	Diario	Trabajadora Social
Chequeos preventivos	Número de personas evaluadas	100%	Mensual	Trabajadora Social

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Tabla 16: Resumen del Plan de RSE – Frente Interno

Proyecto/Obra: ONP – Desarrollo y Mantenimiento DYM

Gerente de proyecto/obra: Jefe de proyecto y supervisores

Responsable: Comité de Clima Laboral

Personal involucrado en las acciones sociales (internos): Asistente Social

Otras personas involucradas en las acciones sociales (externos): Asistente Social y Analista de Recursos Humanos.

Grupo de Interés	Demanda	Acciones Sociales	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Duración (Días)	Indicador	Meta	Periodicidad del reporte	Recursos Monetario
Programa: Programa de Voluntariado									
Comunidad - Cliente	Apoyo material	Campaña de abrigo y útiles escolares	01/04/13	30/06/13	03	Número de campañas realizadas.	100%	Mensual	20,000
Programa: Programa Recreativo de Reconocimiento									
Colaborador	Reconocimiento	Celebración de cumpleaños de colaboradores	01/01/13	31/12/13	12	Número de celebraciones por mes	100%	Diario	10,000
Programa: Programa de Salud									
Colaborador - Familias	Cuidado y prevención de la salud	Chequeos Preventivos	01/07/13	30/09/13	12	Número de personas evaluadas	100%	Mensual	150,000
Programa: Plan de Capacitación Anual									
Colaborador	Capacitación	Diseñar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación.	01/07/13	30/09/13	12	Número de colaboradores capacitados	100%	Semanal	
Programa: Plan de Desarrollo y Línea de Carrera									
Colaborador	Desarrollo	Diseñar y ejecutar el Plan de Desarrollo y línea de carrera.	01/07/13	30/09/13	12	Número de colaboradores que conocen su línea de carrera	100%	Semanal	
Programa: Plan de Control Vacacional y Contratos									
Colaborador	Seguridad y Descanso	Diseñar y ejecutar el Plan de control vacacional y contratos de trabajo.	01/07/13	30/09/13	12	Número de trabajadores con contratos renovados	100%	Semanal	
Programa: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo									
Colaborador	Seguridad y Salud	Diseñar y ejecutar el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo; así como, la conformación del comité de representación.	01/07/13	30/09/13	12	Comité paritario de Seguridad y Salud en el trabajo	100%	Mensual	

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Etapa II: HACER

Paso 8: Desarrolle una estrategia de Implementación y Comunicación.

Es indispensable para un adecuado desarrollo del plan, desplegar una estrategia de implementación y comunicación. Para ello, serán necesarios los siguientes puntos:

- Identificar a los líderes informales que permitan motivar a los miembros de la organización y generar un compromiso en ellos.
- Conformar un Comité de Gestión Humana que monitoree el avance de las acciones del plan de RSE-Interno, así como involucrar a colaboradores de diversas áreas de la organización.
- Involucrar a la alta dirección: el gerente de proyecto debe presidir el Comité de Gestión Humana.
- Diseñar boletines informativos (impresos, electrónicos, etc.) acerca de las actividades ejecutadas del Plan de RSE-Interno.

Paso 9: Ejecute las Acciones sociales mandatorias y las Acciones sugeridas.

En esta etapa se ejecutan las acciones sociales mandatorias y las acciones sugeridas, diseñadas en la etapa I; es decir, se pone en marcha el Plan de RSE-Interno.

Será indispensable, durante todo este proceso, mantener un diálogo permanente y abierto con los grupos de interés involucrados, con el fin de detectar cualquier situación o expectativa que ponga en riesgo el desarrollo del Plan de RSE-Interno.

Etapa III: VERIFICAR

Paso 10: Monitoree y evalúe el avance del Plan de Actividades y el Presupuesto.

Tabla 17 A: Monitoreo y reporte de las Acciones Mandatorias

(A) Descripción de la Actividad	(B) Indicador	(C) Meta	(D) Periodicidad del Reporte	(E) Responsable	(f) EVOLUCIÓN												(G) Desempeño
					MES1				MES 2				MES 3				
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Diseñar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación.	Número de colaboradores capacitados	100%	Semanal	Analista de Desarrollo													
Diseñar y ejecutar el Plan de Desarrollo y línea de carrera.	Número de colaboradores que conocen su línea de carrera	100%	Semanal	Analista de Desarrollo													
Diseñar y ejecutar el Plan de control vacacional y contratos de trabajo.	Número de trabajadores con contratos renovados	100%	Semanal	Administrador de Personal													
Diseñar y ejecutar el Plan de Seguridad y Salud	Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo	100%	Mensual	Jefe de Gestión Humana													

en el Trabajo; así como la conformación del comité de representación.																			
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

Tabla 17 B: Monitoreo y reporte de las Acciones Sugeridas

(A) Descripción de la Actividad	(B) Indicador	(C) Meta	(D) Periodicidad del Reporte	(E) Responsable	(f) EVOLUCIÓN												(G) Desempeño
					MES1				MES 2				MES 3				
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Campaña de abrigo y útiles escolares	Número de campañas realizadas.	100%	Mensual	Trabajadora Social													
Celebración de cumpleaños de colaboradores	Número de celebraciones por mes	100%	Diario	Trabajadora Social													
Chequeos preventivos	Número de personas evaluadas	100%	Mensual	Trabajadora Social													

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

ETAPA IV: ACTUAR

En esta etapa se identifican las dificultades que se hubiesen presentado durante el desarrollo de las actividades. Lo importante de esta etapa será transformar las dificultades en una oportunidad de mejora (ver Tabla 18), tal como se muestra en el ejemplo señalado líneas abajo.

Tabla 18: Identifique oportunidades de mejora

Oportunidades de mejora	Causa de la deficiencia o falla
El Comité de Salud y Seguridad en el Trabajo no se instaló en el tiempo previsto, lo cual retrasó el inicio de las actividades programadas.	Se tuvo dificultad para elegir a los miembros del Comité a nivel de las áreas.

Fuente: Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que arribó la presente investigación están orientadas a responder las preguntas de investigación planteadas inicialmente.

5.1. PREGUNTA PRINCIPAL

¿Cuáles son los elementos o factores claves en el tema de Responsabilidad Social Empresarial que faciliten o permitan implementar un Plan Interno de RSE en la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., de acuerdo a las necesidades de sus principales grupos de interés y a los estándares establecidos en la gestión de Responsabilidad Social?

A partir del análisis realizado, se advierte que el primer elemento clave para desarrollar un Plan de RSE Interno es el conocimiento adecuado de la Política de RSE Corporativa (Graña y Montero) por parte de los miembros de la empresa de soluciones de tecnología de la información (GMD S.A.). En el estudio, se evidencia que la Política de RSE Corporativa es, para muchos, un instrumento distante, no operativo, y en muchos casos desconocido por los miembros de GMD S.A.

A partir de este reconocimiento y acercamiento a la Política de RSE Corporativa, un segundo elemento a considerar será el enfoque para el desarrollo de las acciones sociales que ejecute la organización de estudio (GMD S.A.). Pasa necesariamente por el reconocimiento de esta como una organización de servicios, donde a diferencia de lo indicado en la Política de RSE Corporativa sus principales grupos de interés, en el frente interno, serán los colaboradores y en el frente externo los clientes.

Esta distinción entre grupos de interés identificados, marcará la pauta para definir el estadio en materia de responsabilidad social donde se encuentra la organización.

En ese sentido, se observa que la empresa de soluciones de tecnología de la información (GMD S.A.) se encuentra en un estadio de filantropía. Sus principales grupos de interés (colaboradores, clientes y comunidad-cliente) no ejercen mayor presión, más allá de las exigibles en materia de cumplimiento de compromisos contractuales, que los impulse a pasar a un segundo o tercer estadio como es la inversión social o responsabilidad social.

Finalmente, un tercer elemento para considerar será el alineamiento de los miembros de la organización con las iniciativas, en materia de filantropía, que desarrolle la Gerencia de Gestión Humana y la Gerencia de Proyectos. Este pasa por el involucramiento de los líderes formales e informales de la organización y de una estrategia de comunicación interna, que permita informar acerca de las iniciativas desarrolladas por la empresa, a partir de su propia dinámica y empresa de outsourcing de servicios.

5.2. PREGUNTA 1

¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., que poseen las cualidades poder, legitimidad y urgencia?

Los grupos de interés vinculados con la empresa y que poseen las cualidades poder, legitimidad y urgencia son los colaboradores y los clientes. Estos grupos de interés son considerados como Definitivos, ya que sus demandas y exigencias son legítimas, sus necesidades urgentes y poseen el poder necesario para influenciar en las decisiones y acciones

de la empresa. Por eso, ellos tendrán la prioridad por parte de la empresa de soluciones de tecnología de la información para llevar adelante cualquier Plan de Responsabilidad Social.

También se evidencia un hecho importante: la comunidad, como tal, carece de la cualidad poder y urgencia para la empresa de soluciones de tecnología de la información; sin embargo, posee la cualidad legitimidad, lo que cataloga a este grupo de interés como Discrecional. Por tal motivo, será beneficiario de acciones de filantropía corporativa como el apoyo ante situaciones de vulnerabilidad (desastres naturales) o acciones en fechas específicas (Navidad, campaña escolar y otros).

No obstante, se evidencia que la comunidad adquiere la cualidad poder cuando esta se vincula al grupo de interés cliente. Es en esta relación, donde la comunidad se convierte en un grupo de interés estratégico que debe ser atendido.

Por un lado, el grupo de interés accionistas es identificado como un grupo de interés inactivo, pues posee solo la cualidad poder; por otro lado, el grupo de interés medio ambiente es considerado un grupo dominante que deberá ser atendido prontamente, cuando este haga presente o manifieste sus requerimientos a la empresa.

Por último, los grupos de interés gobierno y proveedores son considerados como potenciales grupos de interés, ya que no poseen ninguna de las tres cualidades señaladas.

5.3. PREGUNTA 2

¿Cuáles son las acciones sociales autónomas realizadas por la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A., dirigidas a sus grupos de interés?, ¿cuál es su nivel de cumplimiento?

A partir del análisis de las entrevistas y focus group, se puede concluir que los miembros de la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A. consideran que esta cumple con desarrollar acciones sociales autónomas; sin embargo, su nivel de ejecución es muy débil, especialmente, en acciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente, acciones de integración y acceso masivo a sistemas de salud privado para familiares.

Según Leonardo Schvarstein, es posible considerar que la empresa de soluciones de tecnología de la información actúe como una organización «objeto», al desarrollar acciones que tienen cierto nivel de imposición legal. Este es el caso del otorgamiento de acciones de bienestar laboral, capacitación, incentivo profesional, reconocimiento y estímulo a las iniciativas del cliente. Actúa, también, como una organización «sujeto», al desarrollar acciones que van más allá de lo exigible por la ley. Este es el caso de acciones de apoyo a la comunidad, cuidado del medio ambiente e integración familiar.

En tal sentido, se puede concluir que la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A. es una organización socialmente responsable, pues desarrolla prácticas obligatorias o mandatorias y voluntarias o sugeridas, orientadas a satisfacer las expectativas y demandas de sus principales grupo de interés: colaboradores, clientes y comunidad-cliente.

5.4. PREGUNTA 3

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los beneficios otorgados a los grupos de interés vinculados con la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A.?

A partir de análisis de los *focus group* y entrevistas, se concluye que el nivel de cumplimiento de los beneficios otorgados por la empresa de soluciones de tecnología es el adecuado en la mayoría de casos, como se explica a continuación:

1. Política de bienestar laboral: consideran que las prácticas de bienestar laboral y acciones de prevención de la salud para colaboradores es adecuada; sin embargo, podría mejorar la cobertura para otros miembros de la familia.
2. Acciones de clima laboral: consideran que las acciones de clima, como celebración de cumpleaños, canalización de apoyo a la comunidad y competitividad, son adecuadas y fortalecen los lazos de cooperación y compañerismo a nivel organizacional.
3. Compensación indirecta: consideran que el reconocimiento a trabajadores destacados a través del Circulo de la Excelencia, los convenios con Instituciones para acceder a créditos, los programas de capacitación interna y externa, y el apoyo económico en caso de emergencia son adecuados y valoran la extensión de estos hacia los miembros de sus familias.
4. Satisfacción del cliente: consideran que existe una estrecha relación entre los gerentes, jefes o coordinadores y los clientes; relación que les permitirá medir el nivel del servicio otorgado por GMD S.A.
5. Relación familia-empresa: consideran que la familia no está muy involucrada con la empresa. Esta situación podría mejorar.
6. Apoyo ante riesgo y vulnerabilidad: consideran que los espacios corporativos para canalizar apoyos a comunidades en situación de riesgo y vulnerabilidad, así como el apoyo a comunidades a partir de la propia iniciativa de los colaboradores, podrían mejorar.

5.5. PREGUNTA 4

¿Cuáles son los elementos o factores de RSE percibidos por los ejecutivos y colaboradores de la empresa de soluciones de tecnología de la información GMD S.A?

A partir del análisis, se puede inferir que los colaboradores de la organización perciben los elementos de la RSE Corporativa de la siguiente manera:

1. Política Corporativa de RSE: perciben la Política de RSE Corporativa (Graña y Montero) como importante, pero no cercana para la mayoría de los colaboradores, quienes desconocen su publicación y los contenidos de la misma. Todo lo contrario ocurre con la Política de Calidad que manejan en sus procesos; por ejemplo, la ISO 9001-2000, la cual los vincula directamente con un grupo de interés clave: los clientes.
2. Definición de RSE: la definición que manejan los colaboradores de la organización está relacionada con la filantropía. Consideran que por el tipo de negocio que manejan es difícil implementar prácticas más desarrolladas de RSE que las que se observan en otros sectores productivos (minero, por ejemplo). Asimismo, identifican con claridad al grupo de interés cliente como aquel que no debe ser impactado.
3. Prácticas de RSE: la apreciación de las prácticas desarrolladas por la empresa es ponderada dentro de las prácticas de filantropía y de corto plazo.
4. Motivación para desarrollar la RSE: la percepción de los colaboradores está relacionada con la necesidad de la empresa de soluciones de tecnología de la información de fortalecer su relación con los clientes y los colaboradores de la organización.

5.6. PREGUNTA 5

¿Qué elementos o factores deben considerarse para la aplicación satisfactoria de un Plan de RSE a nivel interno en los proyectos desarrollados por la empresa de soluciones de la información GMD S.A.?

Consideramos que los elementos o factores claves que se deben tener en cuenta para el desarrollo adecuado de un Plan de RSE son los siguientes:

- a) Reconocer el tipo de negocio y los grupos de interés vinculados con la organización, a partir de la identificación de las características de cada uno de estos grupos en función de las variables: poder, legitimidad y urgencia. El conocimiento claro de las características e impactos, que pueda significar el accionar de cada uno de estos grupos de interés, permitirá contar con una línea base para el desarrollo de planes de RSE específicos para cada proyecto.
- b) Desarrollar un diagnóstico sociodemográfico por cada proyecto, que permita determinar las principales necesidades y características de los colaboradores; siempre con relevancia y prioridad hacia las líneas de acción de que deban considerarse en los planes de RSE.
- c) Desarrollar el Plan de RSE desde una metodología debidamente validada. La metodología de Deming utilizada para el Diseño del Plan de RSE-Interno, la cual contempla cuatro pasos importantes: planear, hacer, verificar y actuar; es válida para empresas de servicios como GMD S.A. Esta permite operativizar las acciones y realizar un sistema de monitoreo adecuado.

5.7. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se registran en la presente investigación están orientadas a mejorar la implementación de la RSE en la empresa GMD. La finalidad es brindar aportes para un mejor entendimiento y aplicación de este concepto.

1. Conformar un Comité o Grupo Impulsor de Responsabilidad Social para elaborar el Plan RSE, a partir de la metodología propuesta con los grupos de interés priorizados en la investigación (colaborador- cliente).
2. Aplicar el ISO 26000 que permita conocer el nivel de responsabilidad social, su relación con los grupos de interés y su cumplimiento de compromisos con respecto a los principios fundamentales de la norma.
3. Enfocar la responsabilidad social interna en las siguientes líneas de capacitación y formación:
 - a) Empleados con perfil para desarrollo de línea de carrera, brindando oportunidades de aprendizaje y desarrollo de potencialidades, y así evitar la fuga de talentos.
 - b) Personal contratado por proyecto a partir de su experiencia temporal en la empresa, cuya capacitación debe estar orientada hacia la formación de habilidades blandas.
4. Afianzar la relación empresa-familia, creando espacios y prácticas laborales que promuevan la integración colaborador-familia.
5. Desarrollar una estrategia comunicacional interna y externa que socialice e internalice los conceptos claves de RS; también, las prácticas que se desarrollan para afianzar relaciones de confianza

a mediano y largo plazo, y generar una ventaja competitiva.

6. Fomentar acciones que fortalezcan el clima laboral y que sean reconocidas por los colaboradores.
7. En la vinculación comunidad-cliente, si bien son proyectos temporales, se debe agregar valor mediante el aporte de lineamientos para desarrollar oportunidades de mejora al cliente en los productos que ofrece a los usuarios finales.



ANEXO 1

Selección de informantes claves

Debido a que se utilizaron dos instrumentos (entrevistas y *focus group*), se describirá cómo se conformó la muestra a partir de los niveles estructurales explicados anteriormente:

Entrevista a Gerentes de GMD S.A.

Entrevistados	Rango de edad	Sexo	Tiempo en la empresa	Ubicación
Gerente de Gestión Humana	44 años	Masculino	4 años	Lima – Perú
Gerente de Soluciones de Tecnología	35 años	Masculino	12 años	Lima – Perú

Entrevista a Coordinadores del Proyecto DYM - ONP

Entrevistados	Rango de edad	Sexo	Tiempo en la empresa	Ubicación
Coordinador del Área de Pensiones	36 años	Masculino	8 años	Lima – Perú
Gestor de Calidad de Proyectos	40 años	Masculino	4 años	Lima – Perú
Coordinador de Proyectos Especiales	30 años	Masculino	4 años	Lima – Perú
Coordinador de Mantenimiento de Proceso Core	29 años	Masculino	4 años	Lima – Perú
Coordinadora del Área de Soporte	44 años	Femenino	6 años	Lima – Perú

Grupos focales a colaboradores del Proyecto DYM-ONP:

Número de sesión	Rango de edad	Sexo	Tiempo en la empresa	Ubicación
1	24 a 39 años (12 personas)	Masculino (9) Femenino (3)	2 meses a 7 años	Lima – Perú
2	22 a 34 años (12 personas)	Masculino (9) Femenino (3)	7 meses a 3 años	Lima – Perú
3	24 a 40 años (12 años)	Masculino (9) Femenino (3)	4 meses a 3 años	Lima – Perú
4	23 a 36 años (14 personas)	Masculino (10) Femenino (4)	7 meses a 4 años	Lima – Perú

ANEXO 2

Definición de Variables

Variable	Definición
Poder	Es entendido como la relación entre dos actores, en donde el actor A (colaborador y familia, cliente, accionista, comunidad, estado, medio ambiente y/o proveedor) puede hacer que el actor B (empresa, representado por sus ejecutivos) realice algo que por propia iniciativa no hubiese hecho.
Legitimidad	Es la percepción del actor B (empresa, representado por sus ejecutivos). Para este, las acciones de una entidad o actor A (colaborador y familia, cliente, accionista, comunidad, estado, medio ambiente y/o proveedor) son deseables o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores y creencias.
Urgencia	Alude a la necesidad de que el pedido de un grupo de interés o actor A (colaborador y familia, cliente, accionista, comunidad, estado, medio ambiente y/o proveedor) requiera una acción inmediata.
Acciones de bienestar para el colaborador	Condiciones laborales idóneas, otorgadas por la empresa, para satisfacer las necesidades de los colaboradores.
Acciones para el desarrollo de capacidades	Acciones que potencian capacidades y habilidades de los colaboradores para lograr un desempeño laboral satisfactorio.
Acciones de incentivo a la iniciativa profesional	Políticas de apoyo y gratificación a iniciativas de profesionalización y especialización por parte de la empresa.
Acciones de integración familiar	Iniciativas para promover la integración entre la empresa y el trabajador con su familia.
Acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente	Acciones de estímulo para la atención, y sugerencias del cliente para mejorar la relación y servicio ofrecido por la empresa proveedora.
Acciones de filantropía desarrolladas por la empresa	Iniciativas de donación en dinero o en especies, dirigido a grupos humanos con carencias específicas no vinculadas al ámbito de influencia de la empresa proveedora de servicios.
Política de bienestar laboral	Iniciativas orientadas a la prevención y promoción de la salud física y mental del colaborador.
Acciones de clima laboral	Acciones sistemáticas actuales que refuerzan interacciones positivas y de camaradería entre los colaboradores de la organización, y que influyen en la percepción individual de un medio idóneo para laborar.
Compensación indirecta	Paquete de compensaciones o beneficios gestionados por la empresa proveedora de servicios, que son otorgados a los colaboradores, que permita reforzar su compromiso con la empresa.
Relación familia–empresa	Iniciativas de políticas o prácticas amigables desarrolladas por la empresa, orientadas al cuidado, vinculación y unidad de la familia de los colaboradores con la empresa proveedora de servicios.
Apoyo ante riesgo y vulnerabilidad	Acciones esporádicas de solidaridad frente a desastres, dirigidas a comunidades y/o personas identificadas por la empresa.
Política corporativa de RSE	Iniciativas corporativas de Graña y Montero, que definen las acciones de RS por implementar a nivel de las empresas del grupo y sus proyectos.

Definición de RSE	Conocimiento y/o aproximación respecto del significado de la Responsabilidad Social Empresarial.
Prácticas de RSE	Acciones de RSE interna y/o externa ejecutadas por la empresa proveedora de servicios y reconocidos como tal por los colaboradores de GMD.
Iniciativas para desarrollar la RSE	Reconocimiento del colaborador de los elementos de RSE que motivan el desarrollo de acciones por parte de la empresa.
Planificar	Establecer los objetivos.
Hacer	Implementar lo planificado.
Verificar	Revisar los resultados obtenidos, medir la gestión a través de indicadores e identificar las mejoras.
Actuar	Corregir los errores e incorporar las mejoras al proceso de gestión.



ANEXO 3

Categorización y codificación de la información recabada por variables

Variable: Poder

Grupo de Interés	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y experiencia de los colaboradores Valor de los colaboradores para la empresa. Rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Expectativa de los colaboradores. Conocimiento y experiencia de los colaboradores. Afectación directa a los cambios. Beneficiarios directos. Rotación de personal. Valor de los colaboradores para la empresa. Valor de la familia para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> EXC CYEC ADC BD RP VCE VFE
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Impacto a los clientes. Cumplimiento de acuerdos Valor del cliente para la empresa Toma de decisiones del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto a los clientes. Cumplimiento de acuerdos Valor del cliente para la empresa Toma de decisiones del cliente. Identificación del cliente-comunidad. Servicio eficiente para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> IC CA VCE TDC IC-C SEC
Accionista	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones de los accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones de los accionistas. Valor del accionista para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> TDA VAE
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del cliente-comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la comunidad en fechas específicas. Identificación del cliente-comunidad. Apoyo a la comunidad en situación de vulnerabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ACFE IC-C ACSV
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Ahorro de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> Ahorro de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> AE
Gobierno	-	-	-
Proveedores	-	-	-

Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa de los colaboradores. • Conocimiento y experiencia de los colaboradores. • Afectación directa a los cambios. • Beneficiarios directos. • Rotación de personal. • Valor de los colaboradores para la empresa. • Valor de la familia para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • EXC • CYEC • ADC • BD • RP • VCE • VFE 	<p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>13</p> <p>1</p>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto a los clientes. • Cumplimiento de acuerdos • Valor del cliente para la empresa • Toma de decisiones del cliente. • Identificación del cliente-comunidad. • Servicio eficiente para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • IC • CA • VCE • TDC • IC-C • SEC 	<p>3</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p>
Accionista	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones de los accionistas. • Valor del accionista para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • TDA • VAE 	<p>3</p> <p>1</p>
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la comunidad en fechas específicas. • Identificación del cliente-comunidad. • Apoyo a la comunidad en situación de vulnerabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • ACFE • IC-C • ACSV 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> • AE 	<p>1</p>
Gobierno	-	-	-
Proveedores	-	-	-

Variable: Legitimidad

Grupo de Interés	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para colaboradores • Salud para colaboradores y familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para colaboradores • Salud para colaboradores y familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> • CPM • SCYF
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio eficiente para el cliente. • Adecuación a las políticas del cliente. • Seguridad en el manejo de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio eficiente para el cliente. • Adecuación a las políticas del cliente. • Seguridad en el manejo de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • SEC • APC • SMI
Accionista	-	-	-
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la comunidad en situación de vulnerabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la comunidad en situación de vulnerabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • ACSV
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • CMA
Gobierno	-	-	-
Proveedores	-	-	-

Grupo de Interés	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para colaboradores • Salud para colaboradores y familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> • CPM • SCYF 	<p>1</p> <p>1</p>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio eficiente para el cliente. • Adecuación a las políticas del cliente. • Seguridad en el manejo de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • SEC • APC • SMI 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
Accionista	-	-	
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la comunidad en situación de vulnerabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • ACSV 	<p>1</p>
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado del Medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • CMA 	<p>1</p>
Gobierno	-	-	
Proveedores	-	-	

Variable: Urgencia

Grupo de Interés	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> Atención de emergencias familiares 	<ul style="list-style-type: none"> Emergencias familiares 	<ul style="list-style-type: none"> EF
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de requerimientos en fechas programadas. Atención de requerimientos imprevistos Corrección de errores en la programación del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Penalización por incumplimiento de contratos. Cumplimiento de requerimientos en fechas programadas. Atención de requerimientos imprevistos. Expectativas de los usuarios del servicio. Respuesta inmediata ante fallas de equipos. Corrección de errores en la programación del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> PIC CRFP ARI EUS RIFE CEPS
Accionista	-	-	-
Comunidad	-	-	-
Medio ambiente	-	-	-
Gobierno	-	-	-
Proveedores	-	-	-

Grupo de Interés	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> Atención de emergencias familiares 	<ul style="list-style-type: none"> AEF 	1
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Penalización por incumplimiento de contratos. Cumplimiento de requerimientos en fechas programadas. Atención de requerimientos imprevistos. Expectativas de los usuarios del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> PIC CRFP ARI EUS 	1 2 2 1 1

	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta inmediata ante fallas de equipos. • Corrección de errores en la programación del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • RIFE • CEPS 	2
Accionista			
Comunidad			
Medio ambiente			
Gobierno			
Proveedores			

Variable: Acciones de bienestar para el colaborador

Acciones Sociales Autónomas	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Acciones de bienestar para el colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de atención y prevención de la salud • Acciones de confraternidad • Acciones de línea de carrera. • Capacitación relacionada a soluciones de tecnología. • Acciones de integración familiar. • Convenios educativos para familiares • Percepción negativa de acciones de integración familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de atención y prevención de la salud • Acciones de confraternidad • Acciones de asistencia social en caso de enfermedad. • Desarrollo de la política de puertas abiertas. • Acciones de clima laboral • Acciones de apoyo al colaborador • Apoyo económico en caso de salud • Acciones de línea de carrera • Capacitación relacionada a soluciones de tecnología. • Docencia interna. • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • AAPS • ADC • ADCF • DPPA • ACL • AAC • AECS • ALC • CST • DI • CH

		<p>humanística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo económico para certificaciones. • Convenios con universidades. • Capacitación relacionada a soluciones de tecnología • Apoyo para capacitaciones. • Docencia Interna • Política de préstamos para capacitación. • Viajes familiares • Vacaciones útiles • Acciones socio-recreativas. • Convenios educativos para familiares • Acciones de confraternidad familiar restringida. • Percepción Negativa de acciones de integración familiar. • Incorporación del tema familiar. • Concurso de pintura para hijos de trabajadores. • Campañas de vacunación para familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • AEPC • CUN • CST • APC • DI • PLPC • VF • VU • ASR • CEF • ACF • PNAIF • ITF • CPHT • CVF
--	--	---	---

Acciones Sociales Autónomas	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
	• Acciones de atención y prevención de la salud	• AAPS	3
	• Acciones de confraternidad	• ADC	3
	• Acciones de asistencia social en caso de enfermedad.	• ADCF	1
	• Desarrollo de la política de puertas abiertas.	• DPPA	1
	• Acciones de Clima laboral	• ACL	1
	• Acciones de apoyo al colaborador	• AAC	1
	• Apoyo económico en caso de salud	• AECS	1
	• Acciones de línea de carrera	• ALC	4
	• Capacitación relacionada a soluciones de tecnología.	• CTS	8
	• Docencia interna.	• DI	1
	• Capacitación humanística	• CH	1
	• Apoyo económico para certificaciones	• AEPC	1
	• Convenios con universidades.	• CUN	1
	• Capacitación relacionada a soluciones de tecnología	• CST	3
	• Apoyo para capacitaciones.	• APC	1
	• Docencia interna	• DI	1
	• Política de préstamos para capacitación.	• PLPC	1
	• Viajes familiares	• VF	1
	• Vacaciones útiles	• VU	1
	• Acciones socio-recreativas.	• ASR	1
	• Convenios	• CEF	3

	<p>educativos para familiares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de confraternidad familiar restringida. • Percepción negativa de acciones de integración familiar. • Incorporación del tema familiar. • Concurso de pintura para hijos de trabajadores. • Campañas de vacunación para familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • ACF • PNAIF • ITF • CPHT • CVF 	<p>1</p> <p>7</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p>
--	--	--	--

Variable: Acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente

Acciones Sociales Autónomas	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Acogimiento, reconocimiento y estímulo a iniciativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en campañas sociales que promueve el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación a políticas del cliente. • Adecuación a iniciativa de ahorro de papel. • Participación en campañas sociales que promueve el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • APC • AIAHP • PCSCL

Acciones Sociales Autónomas	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación a políticas del cliente. • Adecuación a iniciativa de ahorro de papel. • Participación en campañas sociales que promueve el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • APC • AIAHP • PCSCL 	<p>2</p> <p>1</p> <p>3</p>

Variable: Acciones de filantropía desarrolladas por la empresa

Acciones Sociales Autónomas	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Acciones de filantropía desarrolladas por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de apoyo a la comunidad en caso de desastre. • Acciones de apoyo a la comunidad en fechas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de apoyo a la comunidad en caso de desastre. • Acciones de apoyo a la comunidad en fechas específicas. • Acciones apoyo a comunidades en situación de pobreza. • Acciones de docencia interna en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • AAC • AACFE • ACSP • ADIC

Acciones Sociales Autónomas	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de apoyo a la comunidad en caso de desastre. • Acciones de apoyo a la comunidad en fechas específicas. • Acciones apoyo a comunidades en situación de pobreza. • Acciones de docencia interna en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • AAC • AACFE • ACSP • ADIC 	<p>7</p> <p>7</p> <p>1</p> <p>1</p>

Variable: Política de bienestar laboral

Beneficios de los GI	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Política de bienestar laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de bienestar laboral • Acciones de prevención de la salud. • Clima laboral y competitividad. • Compensación indirecta. • Percepción que la familia no está muy involucrada con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de bienestar laboral. • Reconocimiento laboral. • Apoyo a la maternidad. • Capacitación humanística. • Apoyo económico ante emergencias. • Acciones de prevención de la salud. • Mejorar acciones de confraternidad. • Actividades celebrativas. • Plan de clima laboral. • Acciones de clima laboral para una mayor competitividad. • Apoyo a los colaboradores a través del Comité de Clima. • Acciones de clima. • Existencia de 	<ul style="list-style-type: none"> • PBL • RL • AM • CH • AEE • APS • MAC • ACL • PCL • ACLC • ACCL • ACL • ECCL

		<p>Comité de Clima.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación con la empresa. • Celebración de cumpleaños. • Acciones de clima y cultura. • Clima laboral y reconocimiento. • Incentivar la fraternidad y la confraternidad. • Incentivar la integración en cada proyecto. • Clima laboral medio para canalizar ayudas. • Clima laboral y competitividad. • Clima laboral genera bienestar laboral • Clima laboral reconocido como herramienta de gestión • Clima laboral genera motivación. • Reuniones para identificar necesidades de los miembros del proyecto. • Identifican que la empresa sí da beneficios. • Compartir acciones de clima con acciones laborales. • Conciencia de clima laboral. • Reconocimiento a trabajadores destacados a través del Círculo de la Excelencia. • Capacitación a colaboradores a través del Programa de Docencia Interna. • Capacitaciones externas. • Convenios educativos para descuentos. • Convenios con instituciones para acceder a créditos. • Desarrollo del Programa de Jóvenes Profesionales. • Programa de capacitación interna y externa. • Apoyo económico en caso de emergencias. • Convenios educativos para descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • IE • CC • ACLYC • CL YR • ICDYC • IICPY • CLMAY • CLBL • CLBL • CLLHG • CLMT • RIN • IEB • CACL • CACL • RTDCEX • CCDI • CEX • CEDS • CED • DJP • PCIEX • AECE • CEDS
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Actividades corporativas donde participa la familia. • Percepción que la familia no está muy involucrada con la empresa. • Concurso de pintura para hijos de trabajadores • Acciones de integración familiar desarrolladas por el propio proyecto. • Programas de salud deberían tener más alcance hacia el cónyuge, hijos y padres. 	<ul style="list-style-type: none"> • ACDPF • PFNI • CPHT • AIFDPY • PSAL
--	--	--	---

Beneficios de los GI	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de bienestar laboral. • Reconocimiento laboral. • Apoyo a la maternidad. • Capacitación humanística. • Apoyo económico ante emergencias. • Acciones de prevención de la salud. • Mejorar acciones de confraternidad. • Actividades celebrativas • Plan de clima • Acciones de clima laboral para una mayor competitividad. • Apoyo a los colaboradores a través del Comité de Clima. • Acciones de clima. • Existencia de Comité de Clima. • Identificación con la empresa. • Celebración de cumpleaños. • Acciones de clima y cultura. • Clima laboral y reconocimiento. • Incentivar la fraternidad y la confraternidad. • Incentivar la integración en cada proyecto. • Clima laboral medio para canalizar ayudas. • Clima laboral y competitividad. • Clima laboral genera bienestar laboral • Clima laboral reconocido como 	<ul style="list-style-type: none"> • PBL • RL • AM • CH • AEE • APS • MAC • ACL • PCL • ACLC • ACCL • ACL • ECCL • IE • CC • ACLYC • CLYR • ICDYC • IICPY • CLAY • CLC • CLBL • CLRHG 	<ul style="list-style-type: none"> 2 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 3 1 1 2 1 1 1 1 2 3 1 1

	<p>herramienta de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral genera motivación. • Reuniones para identificar necesidades de los miembros del proyecto. • Identifican que la empresa sí da beneficios. • Compartir acciones de clima con acciones laborales. • Conciencia de clima laboral. • Reconocimiento a trabajadores destacados a través del Círculo de la Excelencia. • Capacitación a colaboradores a través del Programa de Docencia Interna. • Capacitaciones externas. • Convenios educativos para descuentos. • Convenios con Instituciones para acceder a créditos. • Desarrollo del Programa de Jóvenes Profesionales. • Programa de capacitación interna y externa. • Apoyo económico en caso de emergencias. • Convenios educativos para descuentos. • Actividades corporativas donde participa la familia. • Percepción que la familia no está muy involucrada con la empresa. • Concurso de pintura para hijos de trabajadores • Acciones de integración familiar desarrolladas por el propio proyecto. • Programas de salud deberían tener más alcance hacia el cónyuge, hijos y padres. 	<ul style="list-style-type: none"> • CLMT • RIN • IEB • CACL • CACL • RTDCEX • CCDI • CEX • CEDS • CIAC • DJP • PCIEX • AECE • CEDS • ACDPF • PFNI • CPHT • AIFDPY • PSAL 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>7</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p>
--	--	--	--

Variable: Satisfacción del cliente

Beneficios de los GI	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
	• Relación permanente de los	• Relación permanente de los	• RPG

	gerentes con los clientes para medir su nivel de satisfacción. <ul style="list-style-type: none"> Asesoría especializada para la mejora del negocio del cliente 	gerentes con los clientes para medir su nivel de satisfacción. <ul style="list-style-type: none"> Asesoría especializada para la mejora del negocio del cliente. Percepción de colaboradores que la capacitación es beneficiosa para un adecuado servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ASE CAPB
--	---	--	---

Beneficios de los GI	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
	<ul style="list-style-type: none"> Relación permanente de los gerentes con los clientes para medir su nivel de satisfacción. Asesoría especializada para la mejora del negocio del cliente. Percepción de colaboradores que la capacitación es beneficiosa para un adecuado servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> RPG ASE CAPB 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

Variable: Apoyo ante riesgo y vulnerabilidad

Beneficios de los GI	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Apoyo ante riesgo y vulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Espacios corporativos para canalizar apoyos a comunidades en situación de riesgo y vulnerabilidad. Apoyo a comunidades a partir de la propia iniciativa de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Espacios corporativos para canalizar apoyos a comunidades en situación de riesgo y vulnerabilidad. Apoyo en infraestructura a centro educativo Apoyo a comunidades a partir de la propia iniciativa de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ECRSRA AICE ACIC

Beneficios de los GI	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
	<ul style="list-style-type: none"> Espacios corporativos para canalizar apoyos a comunidades en situación de riesgo y vulnerabilidad. Apoyo en infraestructura a centro educativo Apoyo a comunidades a 	<ul style="list-style-type: none"> ECRSRA AICE ACIC 	<p>3</p> <p>1</p> <p>2</p>

	partir de la propia iniciativa de los colaboradores		
--	---	--	--

Variable: Política Corporativa de RSE

Elementos de RSE percibidos por el GI del FI	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Política Corporativa de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de la ISO como un aspecto importante de la política Identifican la política de Graña y Montero. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifican que la política es importante. Identificación de la ISO como un aspecto importante de la política Identifican la política de Graña y Montero. 	<ul style="list-style-type: none"> IPL IISO IPGYM

Beneficios de los GI	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
	<ul style="list-style-type: none"> Identifican que la política es importante. Identificación de la ISO como un aspecto importante de la política Identifican la política de Graña y Montero. 	<ul style="list-style-type: none"> IPL IISO IPGYM 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

Variable: Definición de RSE

Elementos de RSE percibidos por el GI del FI	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Definición de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de la empresa con sus colaboradores, la sociedad y el medio ambiente. Apoyo a la comunidad propiciando el involucramiento del colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso voluntario y visión de hacer negocio. Es una exigencia. Brindar tu tiempo para ayudar a otros. Estrategia de negocio. Apoyo al colaborador. Estándares sociales y cumplimiento de la ley. Desarrollo social y relación con su medio cultural. Valores corporativos y ética de gestión. Desarrollo social y cuidado del medio ambiente. Obligación de la empresa hacia la sociedad. Compromiso de la empresa con sus colaboradores, la sociedad y el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> CVN EX BTAY ESTN APYC EYCL DSMC VYET DSMA OBLE CECSM

	con la comunidad, los colaboradores y sus familias.	<ul style="list-style-type: none"> RCCYF 	1
--	---	---	---

Variable: Prácticas de RSE

Elementos de RSE percibidos por el GI del FI	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
Prácticas de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo voluntario a personas de escasos recursos, frente a situaciones de desastre o vulnerabilidad. Apoyo en infraestructura a un centro educativo. Acciones de clima laboral. Ahorro de energía. Iniciativas de ayudas promovidas por Graña y Montero. 	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de clima laboral. Apoyo voluntario a personas de escasos recursos, frente a situaciones de desastre o vulnerabilidad. Uso racional de papel. Apoyo en infraestructura a un centro educativo. Ahorro de energía. Información sobre seguridad ciudadana. Iniciativas de ayudas promovidas por Graña y Montero. Información para el cuidado de medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ACL AVDYV UP AINFE AE ISC IAYGYM ICMA

Elementos de RSE percibidos por el GI del FI	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de clima laboral. Apoyo voluntario a personas de escasos recursos, frente a situaciones de desastre o vulnerabilidad. Uso racional de papel. Apoyo en infraestructura a un centro educativo. Ahorro de energía. Información sobre seguridad ciudadana. Iniciativas de ayudas promovidas por Graña y Montero. Información para el cuidado de medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ACL AVDYV UP AINFE AE ISC IAYGYM ICMA 	<ul style="list-style-type: none"> 2 5 1 2 2 1 3 1

Variable: Motivaciones para desarrollar la RSE

Elementos de RSE percibidos por el GI del FI	Reducción de Categorías	Categorías	Códigos
	<ul style="list-style-type: none"> Imagen y 	<ul style="list-style-type: none"> Imagen y 	

Iniciativas para desarrollar la RSE	<ul style="list-style-type: none"> reputación del trabajador Satisfacción del trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> reputación Imagen y reputación Competitividad y buena imagen hacia el cliente. Reducción de costos. Nuevos mercados. Estrategia de negocio. Imagen y reputación. Valor a través del giro de negocios. Satisfacción del trabajador. Difusión de acciones realizadas. Imagen y reputación. Alianzas con otras empresas. Mejora en el clima laboral. Satisfacción del trabajador Imagen y reputación. 	
-------------------------------------	--	--	--

Elementos de RSE percibidos por el GI del FI	Reducción de Categorías	Códigos	Priorización
	<ul style="list-style-type: none"> Imagen y reputación. Competitividad y buena imagen hacia el cliente. Reducción de costos. Nuevos mercados. Estrategia de negocio. Valor a través del giro de negocios. Satisfacción del trabajador. Difusión de acciones realizadas. Alianzas con otras empresas. Mejora en el clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> IYR CP RCS NMD ESTN VGN ST DAC ALE MCL 	<ul style="list-style-type: none"> 5 1 1 1 1 1 4 1 1 1

ANEXO 4

Focus group-Guía de temas

Los grupos focales se desarrollarán con los colaboradores que laboran en el proyecto ONP-DYM. La intención es generar, a partir de esta metodología, una interacción entre los participantes que fomente el diálogo, intercambio de ideas, opiniones y experiencias; y así obtener respuestas más ricas y amplias acerca de los temas abordados.

Los grupos focales se conformarán mediante la invitación a los colaboradores de las diferentes áreas y/o departamentos que forman parte de la empresa, y donde se han implementado acciones de RSE.

El grupo focal tendrá un tiempo aproximado de duración de dos horas. Se desarrollará en un ambiente adecuado de preferencia ubicado en la misma localidad a la que pertenecen los participantes.

Guía de Temas

Significado que atribuyen a la Responsabilidad Social Empresarial

- Qué entienden por responsabilidad social.
- Qué acciones realizadas por la corporación las consideran como responsabilidad social.
- Qué acciones realizadas por la empresa las consideran como responsabilidad social.
- Qué entienden por responsabilidad social interna y que acciones realiza la empresa como parte de su programa de RS interna.

Percepciones sobre las motivaciones que conducen a la empresa a realizar RSE

- Por qué creen que la empresa realiza acciones de RS interna.
- Confianza en el accionar de la empresa.
- Valores que promueve y difunde la empresa.

- Valores y motivaciones entre los colaboradores.

Beneficios identificados por los colaboradores

- Cuáles han sido los beneficios obtenidos por los colaboradores como resultado de las actividades de la empresa.
- Logro de acuerdos con la empresa para realizar actividades en beneficio suyo y de su familia.
- Planes de desarrollo y evaluación del desempeño para el colaborador.
- Clima laboral: ambiente de trabajo, comunicación y liderazgo, servicios y beneficios.
- Programas de bienestar familiar.
- Voluntariado.

Participación de los colaboradores en acciones de RSE

- La empresa los invita a participar en sus programas.
- En qué etapas de los programas participan.
- Qué roles asumen en las acciones de RSE.

Expectativas de los colaboradores sobre las acciones de RS Interna

- Qué acciones se deben mejorar en la práctica de acciones de RS interna.
- Qué acciones debe implementar la empresa en como parte de la RS interna.
- Expectativas frente a la crisis internacional.

ANEXO 5

Cuestionario: entrevista estructurada

La entrevista estructurada estará dirigida a los Coordinadores del Proyecto ONP. Estos pueden ser líderes formales (jefaturas, coordinadores y supervisores) o líderes reconocidos por los colaboradores y que influyen de diferente manera en la organización. Para tal fin, se elaborará un cuestionario de preguntas abiertas:

1. ¿Conoces o has escuchado sobre la Política Corporativa de Responsabilidad de Graña y Montero? Comente.
.....
2. ¿Cómo se evidencia la aplicación de esta política en GMD y en el equipo con el que trabajas? ¿Qué prácticas se realizan internamente?
.....
3. ¿Cómo se difunden estas iniciativas internamente? (Comunicación)
.....
4. ¿Cómo define usted la RSE? Interna y externa (explicar al entrevistado el alcance).
.....
5. La RSE responde a las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés que se vinculan con la empresa. Para el presente estudio se ha definido siete grupos de interés: colaboradores y sus familias, clientes, accionistas, gobierno, medio ambiente, comunidad y los proveedores. A su entender, ¿cuáles serían los principales grupos de interés que deberían vincularse con GMD para realizar un trabajo de RSE ?.....
6. ¿Qué líneas de acción deberían trabajarse con cada uno de estos grupos de interés? Por ejemplo, salud, capacitación, generación de ingresos, etc.
.....

A nivel de cliente

7. ¿Piensa usted que el servicio brindado a sus clientes genera valor?, ¿de qué manera?
.....
8. En su vinculación con su cliente ONP, ¿qué prácticas de RSE se establecen o deberían ser implementadas?
.....
9. ¿Sus colaboradores han participado en la ejecución de un proyecto, programa o acción de RSE impulsado por GMD? Preguntar cómo los convocaron, si partió de ellos, si han participado de la iniciativa desde la idea o no fueron consultados.
.....
10. ¿Los programas que desarrolla la empresa contribuyen a promover el desarrollo integral de sus colaboradores?, ¿de qué manera se hace evidente?
.....
11. ¿Estos programas tienen influencia también en la familia? ¿Qué acciones podría implementarse para realizar un trabajo de RSE con las familias?
.....
12. ¿Qué acciones de RSE deberían de implementarse para hacer más articulada la relación entre la empresa y los colaboradores? ¿Qué espera el colaborador del GMD?, ¿cuáles son sus expectativas hacia la empresa?
.....
13. En los distintos procesos que ejecuta GMD, ¿existe algún riesgo que impacte negativamente contra algún grupo de interés?
.....

ANEXO 6

Guía de entrevista en profundidad

La investigación será de tipo exploratorio y buscará conocer cuáles son los grupos de interés más relevantes para la empresa GMD; también, cómo estos se relacionan con los objetivos empresariales. Por ello, se realizarán entrevistas, con la profundidad necesaria, a los gerentes de las divisiones de Gestión Humana, Soluciones de Tecnología, Soluciones de Negocio y Gerencia Comercial. Ellos están encargados de diseñar y ejecutar los lineamientos, y las políticas empresariales y de responsabilidad social.

1. Temas principales de la entrevista:

- Identificación de principales grupos de interés de la empresa.
- Tipo de relación establecida entre la empresa GMD y sus principales grupos de interés.
- Motivaciones de los empresarios respecto de la RSE.
- Política de Responsabilidad Social implementadas por la empresa.
- Política de Recursos Humanos/Clima Organizacional.

2. Guía de Entrevista:

1. Desde su punto de vista, ¿qué es la Responsabilidad Social Empresarial?
.....

2. ¿Cuáles son las prácticas de RSE de su empresa?
.....

3. ¿Cree usted que estas prácticas de RSE generan valor para su empresa?, ¿de qué manera?
.....

Y con los otros grupos de interés, ¿qué acciones podrían desarrollarse?

4. ¿Cuáles son estas motivaciones por que hacen RSE?

.....

¿Y con sus otros grupos de interés externo?

5. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?

.....

Quando nos referimos a Grupos de Interés, estamos hablando de los que se vinculan con la empresa: colaboradores, gobierno, accionista, proveedores, clientes, comunidad y medio ambiente.

6. ¿Cuál de estos GI están vinculados directamente con los objetivos de la empresa?

.....

7. Y en el caso de los otros GI que no están vinculados a la empresa, ¿por qué la empresa no trabaja con ellos? En un futuro, ¿tiene interés de trabajar con ellos?

.....

8. ¿Considera importante vincularlos?

.....

9. ¿Cómo se viene cumpliendo la política corporativa de RSE en vigencia desde el 2006?

.....

10. ¿Qué políticas específicas se han implementado a partir de esta política general?

.....

Sabemos que los principales son los colaboradores, accionistas, proveedores y comunidad. Y a nivel externo, ¿existen algunas políticas definidas o con la intención de implementar?

.....

11. Estas políticas específicas, ¿están incluidas en un modelo de gestión?

.....

12. En los distintos procesos que ejecutan los proyectos de GMD, ¿existe algún riesgo que impacte negativamente contra algún grupo de interés?

.....

13. ¿Cuáles son las líneas estratégicas a nivel interno y externo, a tomar en cuenta, para diseñar un plan de RSE de GMD?

.....



BIBLIOGRAFÍA

- BEDOYA, Carlos.
2004 *Derechos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial en el Perú: estudio de casos y líneas de base*. Lima: Centro de Asesoría Laboral del Perú.
- BENAVIDES DE BURGA, Marcela.
2001 *Responsabilidad social empresarial: un compromiso necesario*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- CANESSA, Giuliana.
2005 *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Lima: Perú 2021.
- CARAVEDO, Baltazar
2013 *Energía Social y Liderazgo Transformador: a propósito del ADN de la Sociedad Peruana*. Lima: Universidad del Pacífico-Centro de Investigación.
- 2010 *Revista de la Facultad de Derecho PUCP N° 64*. Lima: Fondo Editorial.
- 2004 *La Revolución de las significaciones, liderazgo, empresas y transformación social*. Lima: Universidad del Pacífico-Centro de Investigación.
- 1998 *Responsabilidad Social de la Empresa: un eje para cambiar el país*. Lima: Servicios para el desarrollo-SASE
- CARAVEDO, Baltazar
1996 *Empresa, Liderazgo y Sociedad: Hacia una estrategia de responsabilidad social estratégica*. Lima: Perú 2021-SASE
- COMMENNE, Vicente.
2006 *Responsabilidad Social y Ambiental: el compromiso de los actores económicos*. Francia: Charles Léopold Mayer.
- CÓRDOVA, Alejandro
2007 *El Corazón de la Empresa: Responsabilidad Social Corporativa*. España: ESIC Editorial.
- DEL CASTILLO, Elsa.
2008 *Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula ganadora*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

- DEL CASTILLO, Elsa.
2011 *Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- FERNÁNDEZ, Roberto.
2005 *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Edisa.
- FRANCO, Pedro
2009 *El Gobierno Corporativo en el Perú: reflexiones académicas sobre su aplicación*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- GARRALDA, Joaquín.
2008 *Hacia la empresa razonable*. España: Lid Editorial.
- HERNANDEZ, Roberto.
2010 *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Chile: Mc Graw Hill.
- KLIKSBERG, Bernardo.
2004 *Más ética, más desarrollo*. Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- LOZANO, Josep
2005 *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas: políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Granica S.A.
- MARQUINA, Percy.
2011 *Diagnóstico de la Responsabilidad Social en Organizaciones Peruanas: una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. Lima: CENTRUM Católica.
- MEJÍA, Julio.
2002 *Problemas Metodológicos de las Ciencias Sociales en el Perú*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- MORROS, Jordi
2005 *Responsabilidad Social Corporativa*. España: Fundación Confemetal.
- PORTOCARRERO, Felipe
2006 *Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

- SABINO, Carlos
1992 *El proceso de investigación: una introducción teórico-práctica*. Caracas: Panamo
- SARRIES, Luis.
2008 *Buenas prácticas de Recursos Humanos*. España: ESIC Editorial.
- SIERRA, Jorge.
2007 *RSE: Responsabilidad Social Empresarial: lecciones, casos y modelos de vida*. Colombia: Indupalma.
- SCHVARSTEIN, Leonardo
2003 *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social*. Argentina: Paidós.
- SCHWALB, María Matilde.
2006 *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- SCHWALB, María Matilde.
2008 *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Segunda Edición. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- SCHWALB, María Matilde.
2010 *Experiencias exitosas de responsabilidad social empresarial*. Lima: Centro de Investigación Universidad del Pacífico.

TABLA DE ABREVIATURAS

CEP	Concejo de Prioridades Económicas
DYM	Desarrollo y Mantenimiento
DYM-ONP	Proyecto de Desarrollo y Mantenimiento del cliente ONP
EPM	Enterprise Projects Management
GGM	Grupo Graña y Montero
GI	Grupos de Interés
GMD	Empresa de Soluciones de Tecnología de la Información
GRI	Global Reporting Initiative
IT	Tecnología de la Información
NSTD	Mantenimiento de Sistemas de Información
ONP	Oficina de Normalización Previsional
PRSE	Planes de Responsabilidad Social Empresarial
RS	Responsabilidad Social
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SAI	Responsabilidad Social Internacional
SAR	Sistema de Administración de Requerimientos.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipo de Informantes Claves y Variables.....	50
Tabla 2: Etapas y Procedimientos de la Investigación.....	51
Tabla 3: Matriz Metodológica de Investigación	52
Tabla 4: Grupos de Interés y Cualidades Poder, Legitimidad y Urgencia	65
Tabla5: Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Interno-Acciones Mandatorias.....	86
Tabla 6: Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Interno-Acciones Sugeridas	86
Tabla 7: Acciones Mandatorias.....	87
Tabla 8: Grupos de Interés, Demandas y Posibles Acciones Sociales para el Frente Interno.....	89
Tabla 9: Valore el Impacto Económico y Social de las Acciones Identificadas.....	90
Tabla 10: Valore el Impacto Económico y Social de las Acciones Identificadas.....	91
Tabla 11: Factibilidad de realizar las posibles Acciones	92
Tabla 12: Acciones sociales de acuerdo con su Impacto Total y su Factibilidad.....	93
Tabla 13: Acciones Sociales y Presupuestos	95
Tabla 14: Cronograma de las Acciones Sociales en el Frente Interno.....	97
Tabla 15 A: Desarrollo de Indicadores, Metas, Periodicidad y Responsables de las Acciones Mandatorias	98
Tabla 15 B: Desarrollo de Indicadores, Metas, Periodicidad y Responsables de las Acciones Sugeridas	99
Tabla 16: Resumen del Plan de RSE – Frente Interno.....	99
Tabla 17 A: Monitoreo y Reporte de las Acciones Mandatorias	102
Tabla 17 B: Monitoreo y Reporte de las Acciones Sugeridas	103
Tabla 18: Identifique oportunidades de mejora.....	104