

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Estado de la Gestión con Enfoque en Responsabilidad Social Empresarial  
del Sector Salud Privada en la Región Cajamarca**

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

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Edwin Alvaro Vásquez Llanos**

**José Luis Arnaldo Velasco Sánchez**

**Guillermo Eloy Viza Choque**

**Vladimir Héctor Yataco Dueñas**

**Asesor: Gregory Scott**

**Cajamarca, Noviembre de 2016**

## Resumen Ejecutivo

En la actualidad la Región Cajamarca tiene conflictos sociales latentes, debido a la percepción que tiene la población sobre la actitud de las empresas privadas, más aun cuando no existe información o estudios previos sobre la responsabilidad social empresarial. Por ello la presente investigación tiene como finalidad dar a conocer el estado de la gestión con enfoque de RSE del sector de salud privada en la Región Cajamarca, mediante la utilización del instrumento de indicadores ETHOS-Perú 2021, para luego recomendar algunas acciones por tema y a nivel del sector que puedan ayudar a mejorar la gestión de RSE, así como proponer futuros estudios sobre este sector.

La metodología de investigación inicia con la aceptación de la participación de cinco clínicas de salud en la Región Cajamarca, después se realiza las encuestas del cuestionario de los indicadores ETHOS-Perú 2021 a la línea directiva de cada una de las cinco clínicas, luego a través de un cálculo estadístico se identifica el puntaje y la etapa correspondiente, y por último se realiza la presentación de los resultados por temas en un diagrama de barras y en forma global en un diagrama tipo radar.

Al final de la investigación ubicamos a la gestión de RSE del sector salud privada de la Región Cajamarca en la etapa 1, lo que significa que se encuentra muy distante de una cultura organizacional moderna. Estas empresas le dan mayor importancia a los temas de valores, transparencia y gobierno; público interno; y clientes; debido a que estos temas están más relacionados con la gestión de la calidad en salud, sin embargo aún falta promover mejores prácticas para optimizar cada uno de estos aspectos; por otro lado respecto a los temas de: medio ambiente, proveedores, comunidad, gobierno y sociedad aún se manejan temas básicos, teniendo poca prioridad en la gestión de las empresas.

### *Abstract*

Today Cajamarca region has latent social conflicts, due to the perception of the public about the attitude of private companies, even more so when there is no prior information or studies on corporate social responsibility. Therefore this research aims to publicize the status of the management approach CSR private health sector in Cajamarca region, using the instrument of ETHOS-Peru 2021 indicators, and then recommend some actions by topic and level sector that can help improve CSR management, and propose future studies on this sector.

The research methodology begins with the acceptance of the participation of five health clinics in Cajamarca region, after surveys questionnaire of ETHOS-Peru 2021 indicators to the guideline of each of the five clinics is done, then through a statistical calculation of the score and the corresponding stage is identified, and finally the presentation of the results by topics is carried out in a bar chart and globally on a radar diagram.

At the end of the investigation we place CSR management of private health sector Cajamarca region in stage 1, meaning it is far from a modern organizational culture. These companies give more importance to issues of values, transparency and governance; internal public; and clients; because these issues are more related to quality management in health, however it remains to promote best practices to optimize each of these aspects; on the other hand regarding issues: the environment, suppliers, community, government and society even basic issues are handled, having low priority in the management.

## Agradecimiento

A nuestro asesor Gregory Scott por su compromiso y dedicación en la orientación para la elaboración de este documento.

A nuestros profesores de CENTRUM por impartirnos sus conocimientos para una buena toma de decisiones.

A nuestros amigos y compañeros de estudio que han contribuido en enriquecer nuestra experiencia profesional.



## Dedicatoria

A nuestros padres, hermanos, esposas, hijos y amigos quienes son los merecedores de todo nuestro esfuerzo, tiempo, sacrificio y dedicación.



## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras .....	xi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes .....	4
1.2 Problema de Investigación .....	7
1.3 Propósito de la Investigación .....	9
1.4 Justificación de la Investigación .....	10
1.5 Marco Conceptual.....	11
1.6 Preguntas de la Investigación.....	14
1.7 Definición de Términos del Estudio .....	14
1.8 Limitaciones.....	16
1.9 Delimitaciones .....	16
1.10 Resumen.....	17
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	18
2.1 Conceptos y teorías de la RSE.....	19
2.1.1 Evolución histórica del concepto de RSE.....	19
2.1.2 La teoría de la pirámide de Carroll .....	20
2.1.3 Desarrollo sostenible.....	21
2.1.4 Grupos de interés .....	22
2.2 Estándares internacionales de gestión en RSE .....	23
2.2.1 Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad creada por GRI.....	24
2.2.2 El Pacto Mundial .....	25

2.2.3 El estándar ISO 26000 .....	25
2.2.4 Norma Social Accountability 8000 (SA 8000).....	26
2.2.5 Norma AA 1000.....	27
2.2.6 Dow Jones Sustainability Indexes .....	27
2.2.7 ISO 14001 .....	28
2.2.8 OHSAS 18001 .....	28
2.3 Instrumentos para Evaluar la RSE.....	29
2.3.1 Indicadores de RSE del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	30
2.3.2 Indicadores de responsabilidad social empresarial (IRSE) de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE).....	30
2.3.3 Sistema de Indicadores de RSE para la Región Centroamérica (IndiCARSE) .	32
2.3.4 Cuadro central de indicadores (CCI) de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) .....	32
2.4 Indicadores Ethos Perú 2021 .....	33
2.4.1 Definición .....	34
2.4.2 Indicadores.....	34
2.4.3. Temas internos.....	36
2.4.4 Temas externos .....	38
2.5 Sector Salud en la Región Cajamarca.....	44
2.5.1 Perfil del sector .....	44
2.5.2 Oferta y demanda del servicio de salud en la Región Cajamarca.....	47
2.5.3 Asociación Público Privada (APP) del sector salud (convenios) .....	49
2.6 Gestión en el Servicio de Salud .....	49
2.6.1 Dimensión técnico-científica .....	49

2.6.2 Dimensión humana.....	52
2.6.3 Dimensiones del entorno .....	54
2.7 Resumen del Capitulo .....	59
Capítulo III: Metodología.....	61
3.1 Diseño de la Investigación .....	61
3.2 Consentimiento Informado .....	62
3.3 Participantes de la Investigación.....	62
3.3.1 Clínica 1.....	63
3.3.2 Clínica 2.....	63
3.3.3 Clínica 3.....	64
3.3.4 Clínica 4.....	64
3.3.5 Clínica 5.....	65
3.4 Confidencialidad.....	65
3.5 Instrumentos de Medición .....	65
3.6 Métodos de Recopilación de Datos .....	66
3.7 Análisis Estadístico.....	67
3.8 Análisis e Interpretación de Datos .....	70
3.9 Validez y Confiabilidad.....	72
3.10 Resumen.....	73
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados .....	75
4.1 Perfil de Informantes.....	75
4.2 Presentación de Resultado .....	76
4.2.1 Valores, Transparencia y Gobierno.....	76

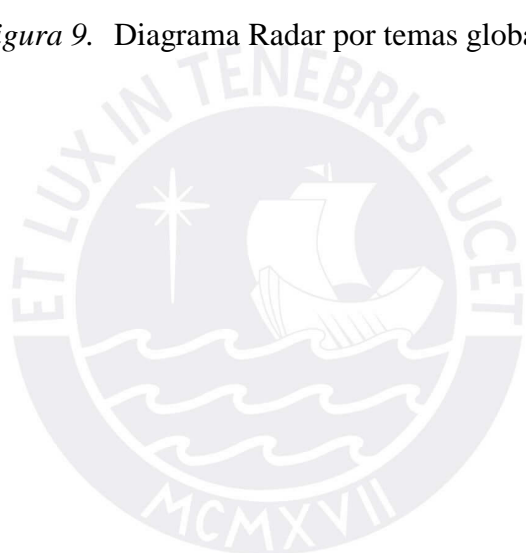
4.2.2 Público Interno .....	77
4.2.3 Medio Ambiente.....	79
4.2.4 Proveedores .....	80
4.2.5 Consumidores y Clientes.....	82
4.2.6 Comunidad .....	83
4.2.7 Gobierno y Sociedad .....	85
4.2.8 Análisis Global por Temas.....	86
4.3. Resumen.....	87
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	88
5.1. Conclusiones.....	88
5.2. Recomendaciones prácticas .....	90
5.3. Recomendaciones futuras .....	94
Referencias .....	95
Lista de Abreviaturas.....	106
Apéndice A: Guía de Entrevista Definitiva.....	108
Apéndice B: Instrumento.....	109
Apéndice C: Transcripción de Resultados.....	141
Apéndice D: Información de los Entrevistados.....	151
Apéndice E: Puntajes Obtenidos por Indicador y por Tema .....	152
Apéndice F: Notas y Etapa en que se Encuentra cada Tema.....	156

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Conceptos básicos de RSE.....</i>	23
Tabla 2	<i>Cuadro Resumen de Estándares internacionales de gestión en RSE.....</i>	29
Tabla 3	<i>Categorías de Evaluación de Indicadores según ACDE.....</i>	31
Tabla 4	<i>Cuadro Resumen de Instrumentos para evaluar RSE.....</i>	33
Tabla 5	<i>Esquema General de la Organización de los Indicadores Ethos Perú 2021.....</i>	32
Tabla 6	<i>Esquema de la relación entre las Dimensiones del Servicio de Salud y los Temas de los Indicadores Ethos Perú 2021.....</i>	58
Tabla 7	<i>Relación de Clínicas de la Región Cajamarca.....</i>	62
Tabla 8	<i>Puntajes correspondientes a las etapas de las preguntas de profundidad.....</i>	68
Tabla 9	<i>Etapas para la evaluación de la gestión de Responsabilidad Social de las clínicas en la Región Cajamarca.....</i>	69
Tabla 10	<i>Puntajes máximos de los indicadores por tema según su etapa.....</i>	71
Tabla 11	<i>Escala de Coeficiente de Confiabilidad.....</i>	73

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de Revisión de Literatura del estado de gestión de RSE en la gestión del sector salud.....	18
<i>Figura 2.</i> Diagrama del estado de gestión del tema Valores, Transparencia y Gobierno.....	66
<i>Figura 3.</i> Diagrama del estado de gestión del tema Público Interno.....	68
<i>Figura 4.</i> Diagrama del estado de gestión del tema Medio Ambiente.....	70
<i>Figura 5.</i> Diagrama del estado de gestión del tema Proveedores.....	71
<i>Figura 6.</i> Diagrama del estado de gestión del tema Clientes y consumidores.....	73
<i>Figura 7.</i> Diagrama del estado de gestión del tema Comunidad.....	74
<i>Figura 8.</i> Diagrama del estado de gestión del tema Gobierno y Sociedad.....	76
<i>Figura 9.</i> Diagrama Radar por temas global.....	77



## Capítulo I: Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es la responsabilidad que tiene una organización de incluir en sus políticas una serie de acciones éticas y transparentes, frente a las preocupaciones sociales y medioambientales, producto de los impactos de sus decisiones y actividades (Organización Internacional de Estandarización [ISO], 2010).

Este concepto de RSE se ha convertido en uno de los más populares de la gestión empresarial a nivel mundial (Marquina, 2013). Durante los últimos 60 años, muchas definiciones de RSE fueron desarrolladas por los eruditos sobre la base del contexto social, económico, político y ambiental de los periodos (Rahman, 2011).

En 1999 se identifican cuatro etapas del proceso de evolución del concepto de responsabilidad social (Carroll, 1999). Primero está la etapa de germinación, donde el concepto se inició en base a la experiencia de Estados Unidos entre la década de 1930 al 1950 como filantropía empresarial y responsabilidad individual del empresario (Marquina, 2013, p. 6). Segundo la etapa de surgimiento, entre los años de 1960 a 1970, donde la responsabilidad social se atribuyó a la empresa como institución dando lugar al establecimiento de la Ley de Derechos Civiles, en 1964, y de la Agencia de Protección Ambiental, en 1970, en cuyos objetivos se incluyó eliminar la discriminación laboral y proteger la seguridad del consumidor (Marquina, 2013, p. 7).

La siguiente etapa se denomina desarrollo, entre los años 1980 y 1990, surgieron los conceptos de grupos de interés definido como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado por los objetivos de la organización” (Freeman, 2010), y el desarrollo sostenible definido como aquel que “cubre las necesidades de las generaciones del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones del futuro de cubrir sus propias necesidades” (Gardetti, 2005, p.37). Así mismo a finales de la década de 1990 surgieron nuevos enfoques de gestión; uno de ellos corresponde al triple balance que una empresa debe

presentar, tener y dar cuenta en cuanto a tres tipos de resultados: económico, social y medioambiental (Marquina, 2013, p. 12). Estos, según Elkington (1999), están afinados con el desempeño financiero, el cuidado del medio ambiente y la atención a las nuevas necesidades para lograr el mejor desempeño y una óptima relación con los trabajadores y comunidades.

La última etapa es llamada proliferación, entre la década del 2000, donde se crearon varias asociaciones de empresas y organizaciones no gubernamentales cuyo fin fue promover y fomentar el conocimiento e incorporación de las prácticas de la RSE; en este contexto, en el 2001, surgieron Ethical Corporation y Business for Social Responsibility, que promueven el debate y la discusión en temas de responsabilidad social; ambas difunden el conocimiento de mejores prácticas en el mundo empresarial (Marquina, 2013).

Paralelamente al aspecto cronológico de la evolución de la RSE en el mundo; la noción de responsabilidad social en América Latina se manifiesta con el surgimiento de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa del Brasil (ACDE) en la década de 1960, donde esta institución difunde la importancia de la idea de responsabilidad social en toda la región, y logra mayor apogeo en los años 80 (Canessa & García, 2005).

Seguidamente, en la década de 1990, surgen nuevas instituciones en diversos países, como el Instituto Ethos de Brasil, fundado en 1998, esta es una de las organizaciones más reconocidas en la región con más de 1,300 compañías-miembro, representando casi el 35% del producto bruto interno de Brasil, en estos años la institución ha liderado la investigación, así como ha producido materiales de gestión e indicadores, y finalmente ha motivado al sector privado a ser socialmente responsable; del mismo modo en 1988, se crea en México el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), el cual cuenta con más de 700 organizaciones-miembro, esta institución ha evolucionado desde un enfoque puramente filantrópico a abordar el concepto desde la responsabilidad de las empresas hacia todas sus partes interesadas (Vives & Peinado, 2011, p.70).

Adicionalmente, existen muchas otras organizaciones como: (a) IARSE en Argentina, (b) Acción RSE en Chile, (c) Perú 2021 en el Perú, (d) CentraRSE, en Guatemala, y (e) Fundemás en El Salvador, esta organización es pionera en la región y ha liderado los esfuerzos de indicadores comunes de RSE para Centroamérica (Vives & Peinado, 2011).

En el Perú las primeras iniciativas de responsabilidad social tuvieron lugar en la década de 1980 (Caravedo, 1998). Las empresas, en su mayoría, participaban en aspectos de filantropía o de imagen pública, y eran pocas las empresas que tenían interés por otros temas, como la comunidad, el medio ambiente y sus colaboradores (Caravedo, 2009; Garavito, 2008; Parnell, Scott & Angelopoulos, 2013; Portocarrero, Sanborn & Camacho, 2007; Schwalb, Ortega, García & Soldevilla, 2003). Sin embargo según Sáenz (2012) en la década de 1990 aparecen nuevos aportes por parte de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) como Perú 2021 e instituciones académicas como la Universidad del Pacífico y la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM).

En el año 2011 se empieza a difundir la norma International Organization for Standardization (ISO) 26000, firmada en el 2010 por el gobierno peruano (Parnell, Scott & Angelopoulos, 2013; Zapata, 2012). Desde 1996, Perú 2021 viene trabajando en la difusión del modelo de RSE como parte de la gestión empresarial, este modelo está basado en los conceptos y las estrategias de RSE desarrollados en el mundo, el cual incluye un cuestionario publicado por primera vez el año 2010, sobre las diversas acciones que puede realizar una empresa para cada uno de sus grupos de interés, los resultados obtenidos serán de utilidad para el monitoreo interno de la empresa encuestada y estos resultados servirán como base para la elaboración de nuevos objetivos en relación a la RSE (Canessa & García, 2005; Perú 2021, 2010). Adicionalmente brinda a los empresarios una herramienta que facilita una mayor sistemática comprensión e implementación de la RSE en sus diferentes dimensiones en su organización.

La alta dirección de la empresa cumple un rol estratégico en el proceso de adopción de la RSE en su gestión (Canessa & García, 2005). Por tal motivo, esta investigación se centra en el estudio de caso de la incidencia de la RSE en la gestión de las empresas en el Perú, específicamente, el sector privado de salud en la Región Cajamarca.

### **1.1 Antecedentes**

Entre los instrumentos más renombrados en el Perú sobre la evaluación de RSE en una empresa son los Indicadores Ethos de Perú 2021, Perú 2021 es una asociación civil sin fines de lucro cuyo objetivo es lograr que las empresas se conviertan en agentes de cambio para el desarrollo sostenible del Perú, mediante la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina; Para ello, realiza acciones de comunicación a fin de promover la gestión en responsabilidad social, asimismo, cuenta con la acreditación de Certified Training Partners del Global Reporting Initiative (GRI) para Hispanoamérica, y también es representante del World Business Council for Sustainable Development en el Perú; esto da soporte a la información y valida sus indicadores como punto de partida para saber la situación actual de una empresa en lo que podría ser la presencia, extensión y profundidad de una gestión socialmente responsable (Perú 2021, 2010).

Existen empresas como la Compañía Minera Poderosa S.A., que han evaluado su sistema de gestión en RSE, usando los indicadores Ethos Perú 2021, esta compañía realizó una encuesta en el año 2011, a 23 de sus colaboradores en total; por lo cual se pudo identificar una mejora en su gestión de RSE que lo ubico en una etapa avanzada o etapa 3, con un puntaje de 6.45, esta mejora fue debido a un mejor desempeño social de la empresa con los proveedores, consumidores y clientes (Compañía Minera Poderosa, 2011).

Del mismo modo, Scotiabank Perú mejoró su desempeño de RSE gracias al diagnóstico realizado sobre la base de estos indicadores, ello motivó a la empresa a elaborar un plan estratégico de responsabilidad social 2009-2014, con el fin de mejorar su relación con

los grupos de interés; en dicho plan se reflejó la creación de un comité de responsabilidad social y la creación de un manual corporativo medioambiental (Scotiabank, 2011). Esto finalmente demuestra que en el Perú, existen por lo menos algunos indicios que la responsabilidad social ha evolucionado en los últimos años y ha generado reflexiones sobre la gestión socialmente responsable de las organizaciones.

En un estudio realizado por Marquina et al. (2011), se presentó un diagnóstico de la responsabilidad social en las organizaciones peruanas, algunas de las conclusiones importantes develaron que el concepto que tienen las organizaciones con respecto a la responsabilidad social es comprendido de dos maneras: (a) como un beneficio bilateral y (b) como un desarrollo específico para el público objetivo; asimismo, se mencionó que ninguna de las organizaciones presenta un interés puramente altruista cuando practica la RSE; siempre existe una búsqueda de beneficios para la empresa también como parte de ello.

Además en este estudio, se halló que las empresas mejor posicionadas todavía se encuentran en una etapa básica en la gestión de responsabilidad social y se incluyen en el sector de energía eléctrica y telecomunicaciones, minería y otras industrias, esto no sucedió en otros sectores; en transporte, logística y servicios de salud, las empresas analizadas se encuentran en la etapa cero (Marquina et al., 2011).

En lo que corresponde a la gestión de responsabilidad social en el sector salud en el Perú, Marquina et al. (2011) realizaron una investigación en la que participaron tres clínicas privadas de la ciudad de Lima, concluyendo que dos de ellas comprendieron la RSE como una proyección social dirigida principalmente a la población más necesitada de su entorno, la tercera clínica considero que la RSE debe ir más allá de la simple atención de la enfermedad de los pacientes, debería incluir también el seguimiento durante su tratamiento.

También, apreciaron que las tres clínicas no contaron con un área o personal responsable que se haga cargo de la gestión de RSE con respecto a sus grupos de interés, esa

labor la realizó la Gerencia General, Marketing, Proyección Social y otras áreas, así mismo, se mencionó que la gestión de RSE del sector salud en el Perú se ubica en último lugar entre los 12 sectores empresariales participantes del estudio, con lo cual se ubica en la etapa cero, esto quiere decir que las empresas no cumplen ni siquiera con las exigencias mínimas que por ley deberían cubrir (Marquina et al., 2011).

El sector minero es el sector más importante y con mayor influencia con respecto a responsabilidad social en el Perú, tal es el caso de la empresa minera Yanacocha en la Región Cajamarca, que realiza actividades de responsabilidad social desde el inicio de sus operaciones en el año 1992; una de las primeras fue la conformación de la Asociación de Damas de Minera Yanacocha, a través de la cual se buscó reunir a las esposas de los empleados y a las empleadas de la minera con la finalidad de realizar una serie de programas de asistencia rural en las áreas de salud y nutrición a través de programas de nutrición, enfermería, distribución de medicinas, apoyo a la educación, entre otros (Franco, 2007).

Por otro lado, la compañía minera creó, en los años 1995 y 1998, un programa de desarrollo rural y suscribió diversos convenios con organizaciones internacionales y ONG para seguir con el trabajo en temas de salud, educación, obras civiles (carreteras), desarrollo agrícola, asistencia técnica, entre otros programas con incidencia social dentro de su área de influencia, con el transcurso del tiempo, Yanacocha fue incorporando diversas iniciativas tales como los programas de crédito rural e instalación de agua potable (años 1998 y 2000), cabe resaltar que Yanacocha asigna una parte importante de su presupuesto anual para la ejecución de programas de responsabilidad social dentro de su comunidad de influencia, con lo cual refuerza su compromiso con el entorno en el que se desenvuelve (Franco, 2007).

No obstante, en la Región Cajamarca, la responsabilidad social presenta serios problemas, esto se debe a que la mayoría de las empresas en los diferentes sectores no articulan sus planes operativos institucionales con su planeamiento estratégico y/o plan de

desarrollo social, es por ello que existe una desarticulación entre la visión, la misión, las políticas, los lineamientos y los objetivos; por lo que limita el avance de las metas propuestas en estos documentos de gestión (Gobierno Regional de Cajamarca, 2012).

## **1.2 Problema de Investigación**

La investigación buscará conocer el nivel de gestión de la RSE en el sector salud en la Región Cajamarca, en particular en la gestión de las clínicas privadas y con respecto a las diferentes dimensiones de la RSE. En la Región Cajamarca, los problemas de salud que revisten mayor importancia y mayor prioridad de intervención son los siguientes: (a) desnutrición crónica, (b) mortalidad materna, (c) bajo nivel educativo sanitario de la población y (d) baja capacidad de respuesta de los servicios de salud (Dirección Regional de Salud-Cajamarca [DIRESA-Cajamarca], 2010).

En cuanto al aporte del canon minero al sector salud y saneamiento de parte del Gobierno Regional de Cajamarca, podemos afirmar que en promedio entre los años 2007 y 2010 este representó el 29.6% del total de las inversiones ejecutadas en la Región Cajamarca, además dicho sector dentro del destino del gasto del Gobierno Regional entre los años 2012 y 2014 representó el 41% (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE], 2014).

De la misma forma tenemos los datos en la Región Ancash que es la región que más ingresos percibió por canon minero a nivel nacional, donde el aporte del canon minero al sector salud y saneamiento entre los años 2007 y 2010 representó el 14.92% del total de las inversiones ejecutadas en esta región, además dicho sector dentro del destino del gasto del Gobierno Regional entre los años 2012 y 2014 representó el 10% (SNMPE, 2014).

Podemos decir que la Región Cajamarca destina mayor presupuesto a la salud y saneamiento del ingreso del canon minero que Ancash que es la principal región con mayor aporte al canon minero a nivel nacional.

Además, en cuanto a la atención médica por tener seguro médico, según los

resultados del censo de población y vivienda del año 2007, el 44.3% de la población contaba con algún tipo de seguro de salud, es decir, 615,000 personas; no obstante, el 55.7% de la población se encontraba aún desprotegida, lo que equivale a 772,809 personas (DIRESA, 2010).

Según (DIRESA, 2010) en lo que concierne a los asegurados, el 33.6% se encontraba afiliada únicamente al Seguro Integral de Salud (SIS), a esta cifra le seguía la de los afiliados únicamente a Essalud, con 8.2%, y los usuarios de otros seguros de salud, con 2.3%, que agrupan a los que tienen uno de los siguientes seguros: (a) privado de salud, (b) de las Fuerzas Armadas y Policiales, (c) universitario o seguro escolar privado. Finalmente, en otro grupo, con 0.2%, se encuentran los afiliados, con más de un seguro de salud, como por ejemplo, Essalud y Entes Prestadores de Servicios (EPS).

Otro criterio de análisis son las especialidades ofrecidas en las páginas web de las empresas del sector público y privado. Se observa que la cantidad de especialidades que ofrece el Hospital Regional (41) triplica a las ofrecidas por las clínicas privadas (16), ello evidencia la limitación de las clínicas privadas en la Región Cajamarca para una atención de los pacientes.

Por otro lado, según el Gobierno Regional de Cajamarca (2011), la desnutrición infantil es consecuencia de la falta de educación en nutrición, de las madres, ya que cerca del 43% de estos casos están asociados a que estas no han tenido acceso a un centro de educación; y que el 54% de mujeres no cuentan con la instrucción necesaria para garantizar la correcta nutrición de sus hijos, a esto se suma el de no acudir en forma regular a los servicios de salud en busca de orientación sobre su embarazo o formas preventivas del cuidado de salud del bebé.

Asimismo, el Gobierno Regional de Cajamarca (2011), también señaló que en los casos de muertes maternas, la Región Cajamarca ocupa el primer lugar de entre todas las

regiones del Perú, esto se asocia a temas de pobreza, exclusión e insuficiente infraestructura de servicios de salud primaria, así como a la falta de profesionales en los diferentes establecimientos de salud, existen 3.3 médicos por cada 10,000 habitantes en la Región Cajamarca, mientras que, en Lima, se tiene 15.8 médicos; Lo ideal es contar con 25 médicos por cada 10,000 habitantes, según lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Por otro lado, las políticas, los planes y los proyectos relacionados con la mejora de la responsabilidad social en Región Cajamarca, en los que se presta especial interés a los problemas mencionados, no cuentan con un sistema de evaluación que permita monitorear el avance de la gestión interna de las empresas en materia de RSE, y los logros alcanzados en la solución de estos problemas; asimismo, no se realiza el análisis de la efectividad que tienen estas políticas y planes en la gestión, por ende, se carece de mecanismos de seguimiento y fiscalización técnica así como de la inclusión de opiniones de los principales grupos de interés (Gobierno Regional de Cajamarca, 2011).

El diagnóstico de la situación actual de la gestión en RSE según los indicadores Ethos Perú 2021 del sector salud permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la actual gestión de las clínicas privadas en esas áreas. Ello servirá como iniciativa para plantear diversas estrategias para mejorar su gestión de la RSE desde en adelante.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito principal de la investigación es dar a conocer por primera vez el estado de la gestión con enfoque de RSE del sector de salud privado en la Región Cajamarca, el resultado es referencial, no definitivo. El enfoque y diseño de la investigación es cuantitativo, con un alcance descriptivo y diseño de investigación no experimental transeccional. Esto se realiza mediante la aplicación de los indicadores Ethos-Perú 2021.

Los objetivos específicos del estudio son los que se nombra a continuación:

1. Identificar la etapa en que se encuentra el estado de gestión de RSE por tema y a nivel del sector de salud privado de la Región Cajamarca; utilizando los indicadores ETHOS- Perú 2021.
2. Recomendar algunas acciones por tema y a nivel del sector, que puedan ayudar a mejorar la gestión de RSE en el sector de salud privada en la Región Cajamarca.
3. Recomendar algunas acciones para futuros estudios sobre este sector.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

La presente investigación, nos dará a conocer la percepción del sector salud privada en la Región Cajamarca con respecto a la gestión de RSE, mediante un estudio cuantitativo. En el contexto actual en la Región Cajamarca la relación del sector privado con la población es conflictiva (Franco, 2007). Por ello es necesario la extensión coherente de prácticas de responsabilidad social que pueda contribuir a los siguientes resultados: (a) la integración de la sociedad, (b) la reducción de la conflictividad, (c) la mejora de la gobernabilidad y (d) la potenciación del desarrollo sostenible (Caravedo, 2009).

Según el plan estratégico del Gobierno Regional de Cajamarca, una necesidad de la sociedad no cubierta en su totalidad y que tiene relación con la pobreza es el acceso a la salud, para poder mejorar esta situación, es necesario el compromiso de organizaciones sociales y gubernamentales, como las empresas del sector de salud privada, el cual debe ser un actor muy importante porque cuentan con profesionales capacitados y con mayor cantidad de especialidades; cabe mencionar que uno de los indicadores Ethos Perú 2021 está relacionado con proyectos sociales y gubernamentales como es el caso del planeamiento estratégico del sector salud del Gobierno Regional de Cajamarca (Gobierno Regional de Cajamarca, 2012; Perú 2021, 2010).

Las empresas del sector privado de salud deben realizar estrategias de sostenibilidad teniendo como socios estratégicos a las instituciones gubernamentales para poder lograr una

Asociación Público Privada (APP). Al respecto, existen experiencias de asociación en las cuales se ha demostrado reducción en la infraestructura y servicios de salud; en términos generales, la estructura de costos es la siguiente: (a) 20% de inversión y (b) 80% operación en un periodo de 15 años (Bravo, 2013).

Es pertinente mencionar que el sector privado es más eficiente en la gestión operacional y presta un servicio de alta calidad, con profesionales altamente capacitados. Un claro ejemplo nacional es el de Essalud, al realizar el análisis de un servicio hospitalario, se estableció que el costo de operación anual del sector privado era de US\$ 45,000 millones, y el de Essalud, de US\$ 60,000 millones; asimismo, el pago anual por el hospital era de US\$ 10,000 millones, el cual se suma al costo del sector privado, lo cual da un costo de US\$ 5,000 millones anuales menos que el de Essalud (Bravo, 2013). Por eso, es importante que las empresas del sector privado de salud logren la aceptación de la sociedad mediante la RSE y tengan una oportunidad de negocio sostenible mediante la APP en este sector.

Finalmente, el crecimiento del sector salud privada se sustenta en: (a) dimensión tecno-científico, competencias de la plana medica; (b) Dimensión humana, trato a los pacientes y colaboradores (c) dimensión del entorno, infraestructura con equipos de alta tecnología; y (d) mala atención en el sector salud pública. También debemos mencionar que una población con mayor poder adquisitivo buscara una mejor atención en sector salud como clínicas y/o consultorios, este poder adquisitivo se ha incrementado en las últimas décadas principalmente en los niveles socioeconómicos A, B y C de la población, esto está relacionado al crecimiento económico del país (Alosilla, Levaggi, Peña, & Rodríguez, 2012).

### **1.5 Marco Conceptual**

Tomando como referencia la gestión de calidad en salud. Por un lado, la ISO 9001 (ISO, 2008) es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema

efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Yañez, 2008).

Además, se menciona que la gestión de calidad en salud está relacionada con la calidad de vida del paciente, así mismo, se enfoca en el servicio de salud brindado, en el cual destacan la calificación de los profesionales de salud y los avances terapéuticos, con el objetivo de alcanzar la cura de una enfermedad con el menor riesgo para el paciente y sobre la base de valores como eficiencia técnica y conocimiento científico (Stein, Santos & Lorenzini, 2007; Vargas, Valecillos & Hernández, 2013).

Finalmente, Donabedian (1980) propuso tres dimensiones para el sistema de gestión de la calidad de la salud, las cuales son: (a) la dimensión técnica de la atención; (b) las dimensiones interpersonales, que se establecen entre el proveedor y el usuario, y (c) la dimensión del contexto o entorno de la atención; estas son determinantes para comprender dicho sistema.

Asimismo, con respecto a la RSE, fueron revisados trabajos de autores como (a) Marquina (2013), quien indicó que el concepto que más se adecua a la realidad peruana es el descrito en la norma ISO 26000, (b) Marquina et al. (2011), quienes presentaron un diagnóstico de la gestión actual de la responsabilidad social en el Perú, (c) Porter y Kramer (2006), quienes indicaron que la responsabilidad social es una ventaja competitiva que no busca afectar en ningún aspecto a la sociedad ni al medio ambiente, (d) El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, que señaló que la RSE es el compromiso por parte de las empresas para contribuir con el desarrollo económico de los grupos de interés (Zapata, 2012). Además, en lo referente a los estándares de gestión de RSE, se identificaron los siguientes: (a) principios de Coalición para las Economías Ambientales Responsables (CERES), (b) el pacto mundial, (c) ISO 14001, (d) Occupational Health and Safety Assessment Series 18001 (OHSAS 18001), (e) Social Accountability 8000 (SA 8000), (f) Account Ability

1000 (Norma AA 1000), (g) Dow Jones Sustainability Index, y (h) GRI (Global Reporting Initiative) de las Naciones Unidas (UN) (Acción Empresarial, 2003; Duque, Cardona, & Rendón, 2013; Strandberg, 2010).

También, es preciso reconocer algunas posturas sobre el desarrollo sostenible de una empresa. Por un lado, en el informe Brundtland (Naciones Unidas [UN], 1987) se indicó que la sostenibilidad debe satisfacer las necesidades actuales sin perjudicar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En este sentido, Carroll (1991), mediante la teoría de la pirámide, indicó que la sostenibilidad es el cumplimiento de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. Finalmente, según la Organización Mundial del Comercio (citada en Zapata, 2012), las empresas deben contribuir en el desarrollo de los países y que estos se beneficien del sistema mundial de comercio.

En cuanto a los indicadores Ethos, Perú 2021 (2010) afirmó que se trata de una metodología para alcanzar los siguientes objetivos: (a) autoaprendizaje, (b) sensibilización, (c) evaluación y (d) seguimiento de la gestión de las empresas. El recorrido que se plantea esta organización se enfoca en incorporar la responsabilidad social en el planeamiento estratégico, monitoreo y desempeño general de las empresas con el objetivo de tener un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina, estos indicadores fueron adaptados a la realidad peruana en el año 2006 por Perú 2021.

Con referencia a la estrategia, también se revisaron algunos aportes importantes como: Porter (2009) precisó que la estrategia se sustenta en actividades únicas, y que específicamente, la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Esto significa seleccionar deliberadamente un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor, la cual permitirá conseguir el bien común tanto para la organización como para sus grupos de interés. Asimismo, Porter y Kramer (citados en Marquina, 2013) plantearon la aplicación de una estrategia en la RSE como una herramienta para que una empresa pueda hacer el bien y al

mismo tiempo “hacerlo bien”, es decir, mantener con éxito sus objetivos de rentabilidad, ventas y participación del mercado.

## **1.6 Preguntas de la Investigación**

Las preguntas de investigación que permiten guiar los objetivos de esta se plantean de acuerdo con lo que puede abarcar cada uno de los temas Ethos Perú 2021. Se propone el siguiente listado:

1. ¿Cuál es el estado de gestión de RSE respecto al tema de Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo?
2. ¿Cuál es el estado de gestión de RSE respecto al tema de Público Interno?
3. ¿Cuál es el estado de gestión de RSE respecto al tema de Medio Ambiente?
4. ¿Cuál es el estado de gestión de RSE respecto al tema de Proveedores?
5. ¿Cuál es el estado de gestión de RSE respecto al tema de Consumidores y Clientes?
6. ¿Cuál es el estado de gestión de RSE respecto al tema de Comunidad?
7. ¿Cuál es el estado de gestión de RSE respecto al tema de Gobierno y Sociedad?
8. En base a resultados de cada Tema ¿Cuál es el estado de gestión de RSE del sector de salud privada de la Región Cajamarca?

En base a los resultados se propone llegar a una conclusión global del estado de la gestión de RSE de este sector.

## **1.7 Definición de Términos del Estudio**

1. Responsabilidad Social empresarial: es la responsabilidad que tiene una organización de incluir en sus políticas una serie de acciones éticas y transparentes, frente a las preocupaciones sociales y medioambientales, producto de los impactos de sus decisiones y actividades (ISO, 2010).
2. Sostenibilidad: Según el informe Brundtland (UN, 1987), la sostenibilidad debe satisfacer las necesidades actuales sin perjudicar la capacidad de las generaciones

futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esto se logra mediante el desarrollo equilibrado de las siguientes tres dimensiones de la empresa: (a) económica, que abarca el estado financiero, salarios, gastos de tercerización, etc.; (b) ambiental, en la cual se analiza el impacto de las actividades de la empresa en el aire, agua, suelo, biodiversidad y salud humana; y (c) social, en la que se considera la seguridad y la salud en el área de trabajo, el clima laboral así como la interacción con la sociedad (Canessa & García, 2005).

3. Por otro lado, según Marquina (2013), siempre se debe considerar las condiciones institucionales para la sostenibilidad de proyectos en RSE, debido a esto, no se deben emprender proyectos de RSE sin contar con una estrategia viable que se base en la transferencia de capacidades, experiencias y responsabilidades, con la finalidad de posibilitar que las comunidades locales, instituciones u otros grupos de interés puedan gradualmente asumir roles y responsabilidades mayores para evitar la dependencia y asegurar la sostenibilidad en la RSE.
4. Grupos de interés: Son también llamados *stakeholders*, se trata de un grupo de personas o individuos que son impactados o impactan en las decisiones y acciones de la empresa; estos son los siguientes: (a) clientes, (b) empleados, (c) proveedores, (d) accionistas, (e) comunidad y (f) gobierno (Marquina, 2013). Adicionalmente, se piensa en aquellos grupos que afectan o son afectados por una organización (Freeman, 1984). Existen diferentes grupos alrededor de una organización, algunos están asociados directamente y otros son ajenos, aunque se enmarcan dentro del proceso productivo. Los primeros se conocen como *stakeholders* internos, y los segundos, como *stakeholders* externos (Uribe & Requena, 2013).

5. Indicadores de RSE: Son herramientas de evaluación y seguimiento de gestión de la RSE, diseñadas para colaborar con las empresas en el desarrollo de sus políticas y planificación estratégica en base a este aspecto (Perú 2021, 2010).
6. Calidad de vida: Consiste en la combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal, ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales y sociales (Carreño, Font, & Parra, 2013). En lo que respecta a la presente tesis, la calidad de vida se puede ver reflejada mediante los indicadores de relación con la comunidad local y la acción social propuestos por Ethos.
7. Gestión: Consiste en planificar, conducir, monitorear, evaluar y controlar un conjunto interdependiente de actividades y tareas para realizar la toma de decisiones y solucionar problemas con miras a lograr determinados objetivos (Silvio, 2005).  
Para la presente tesis, ello implica lograr los objetivos relacionados con mantener y mejorar la calidad del sistema de RSE en las clínicas de salud.

### **1.8 Limitaciones**

Se determinaron ciertas limitaciones para el desarrollo del estudio las cuales son: (a) la falta de estudios previos sobre la RSE del sector salud privada en la Región Cajamarca; (b) las clínicas que se encuentran fuera de la ciudad de Cajamarca no son representativas en términos de especialidades, ingresos e infraestructura; (c) la posibilidad de que las respuestas a las entrevistas puedan estar sesgadas por la falta de información o conocimiento de lo que se le pregunta; (d) la disposición de tiempo del personal entrevistado; y (e) la participación de las empresas es voluntaria, lo que puede ocurrir que exista empresas relevantes que no quieran participar.

### **1.9 Delimitaciones**

El diagnóstico del estado de la gestión de RSE será realizado a clínicas privadas

de salud que se encuentran operando en la Región Cajamarca, cuyas ventas anuales sean iguales o mayores a S/. 5 millones, estas empresas no necesariamente cuentan con un área de Responsabilidad Social, a pesar de esto se asume que realizan algunas prácticas de responsabilidad social, en este sentido se realizará cinco encuestas la cual consta de una encuesta por empresa, y el encuestado debe ser un funcionario de alto nivel o puesto clave que designe la empresa.

### **1.10 Resumen**

En el presente capítulo, se mencionó la importancia de la RSE y cuál es su avance en el Perú. Además, se estableció la importancia que tiene para las empresas del sector de salud privada en cuanto al apoyo en la resolución de conflictos sociales. Esto se debe a que uno de los pedidos de la población es el acceso a la salud (más que un pedido, se trata de un derecho). Asimismo, el objetivo consiste en identificar los puntos débiles de la gestión de RSE mediante la aplicación de los indicadores Ethos Perú 2021. El alcance de la investigación abarca la Región Cajamarca, porque allí se encuentran las empresas privadas de salud más importantes y con mayor capacidad de atención en la región.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

En el Perú, sobre la base de los conceptos y estrategias de RSE desarrollados en el mundo, Perú 2021 ha generado un modelo evaluación y/o de monitoreo de la RSE llamado indicadores de RSE Ethos Perú 2021, el cual difunde la idea del compromiso con la sociedad que las empresas incorporen la RSE como una herramienta de gestión (Canessa & García, 2005). En el presente capítulo, se describe los conceptos básicos de responsabilidad social así como la evolución de los estándares e indicadores de RSE en el mundo y Latinoamérica que sirvieron como base para el surgimiento de los indicadores Ethos de Perú 2021.

Además, se describe la gestión del sector salud actual en la Región Cajamarca y cuáles son sus dimensiones de una buena gestión en salud. Con ello, se podrá tener una mejor perspectiva de la necesidad de incorporar la RSE como herramienta de gestión en el sector salud. En la Figura 1, se muestra un amplio panorama general de la literatura revisada para ahondar el desarrollo del concepto de RSE como modelo de gestión sostenible.

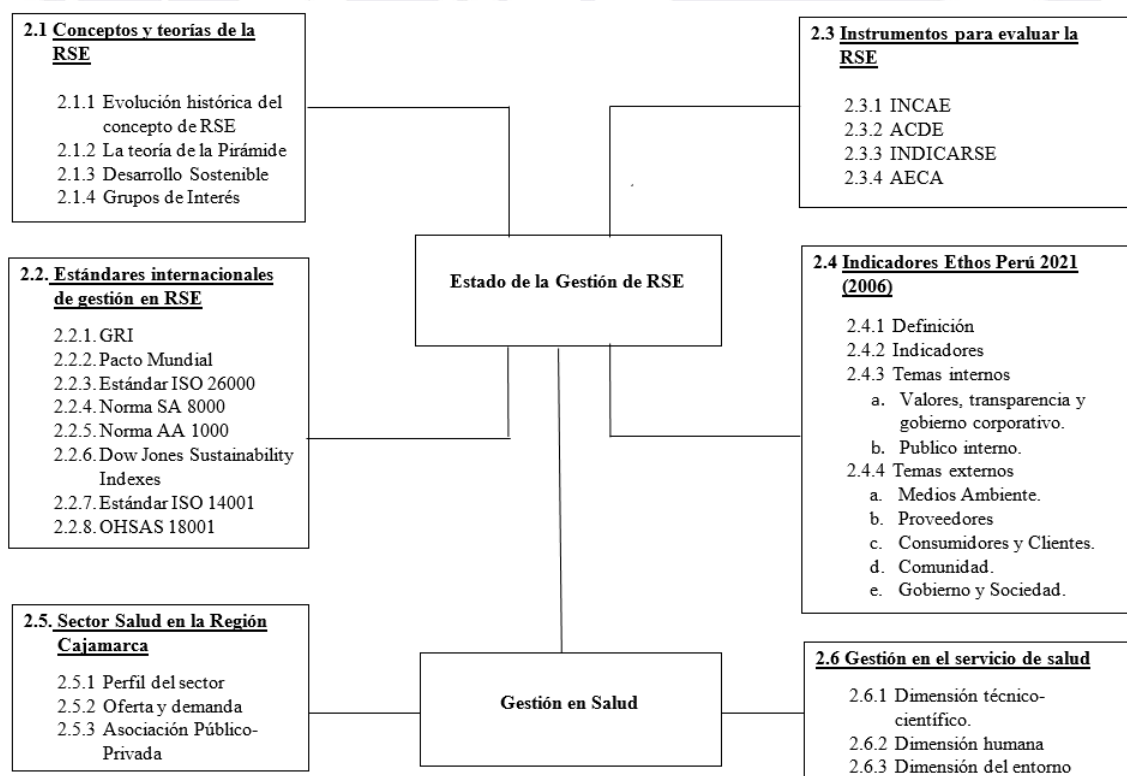


Figura 1. Mapa de Revisión de Literatura del estado de gestión de RSE en la gestión del sector salud.

## 2.1 Conceptos y teorías de la RSE

### 2.1.1 Evolución histórica del concepto de RSE

La RSE es uno de los conceptos más populares de gestión empresarial y que ha ido creciendo en el tiempo, no solo en el entendimiento sino también en lo que implica su contenido (Marquina, 2013). Sin embargo, no existe un concepto único que pueda ser aceptado a nivel mundial. La RSE, en la actualidad, ha tomado mucha importancia en la gestión empresarial, debido a que se relaciona con la sostenibilidad de una empresa.

Es muy importante conocer que el concepto se inició en Estados Unidos durante la gran depresión en los años 30 (Marquina, 2013). Fue a finales de la década de 1950 cuando el ciudadano tomó conciencia del poder que tiene al momento de consumir un producto o servicio de una empresa y de que influye directamente en los ingresos de las empresas que no son socialmente responsables (Flores, 2009).

Sin embargo, en la década de 1970, se presenta una posición distinta. Friedman (1970) precisó que las empresas deben garantizar el retorno de inversión de los accionistas. En la misma época, Anshen (1970) planteó la idea del contrato social como el producto de las movilizaciones sociales que cuestionan a las empresas que promueven el consumismo.

Freeman (1984) formuló la teoría de los *stakeholders*. Según esta, las empresas no solo responden a los accionistas, sino también a cualquier grupo o individuo que es afectado por las acciones que realizan. Con ello, se dio inicio a un cambio de perspectiva filosófica-empresarial. En la misma década, la Comisión sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo incluyeron en esta teoría el concepto de desarrollo sostenible.

Posteriormente, Carroll (1991) estableció la teoría de la pirámide. Esta se sostiene en cuatro clases: (a) económicas, (b) legales, (c) éticas y (d) filantrópicas. Por su parte, Drucker (1996) indicó que las organizaciones deben ser responsables por el efecto que ejerzan sobre (a) empleados, (b) el entorno y (c) los clientes. Al respecto, Perú 2021 incluye la ética en

la gestión y señala que las acciones deben integrarse entre sí (Zapata, 2012).

Finalmente, el concepto que más se adecua a la realidad peruana y con la cual se basa la presente investigación, está descrito en la Norma ISO 26000, donde la responsabilidad social consiste en ser responsable por los impactos de las decisiones y actividades empresariales que causan daño o perjudican a la sociedad y al medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente, que aporte al desarrollo sostenible de la sociedad, considere las expectativas de sus grupos de interés, cumpla con los principios legales y normativas internacionales, y esté integrada totalmente para poder llevar a la práctica en sus relaciones (ISO, 2010, p.5).

### **2.1.2 La teoría de la pirámide de Carroll**

Una de las teorías que ha enfocado gran parte de las acciones y que ha aportado indicaciones sobre cómo se deben gestionar las empresas es la teoría de la pirámide, desarrollada por Carroll (1991), este autor planteó cuatro clases de responsabilidad y las distribuyó en distintos niveles, de acuerdo con ello, una responsabilidad se apoya en otra y existe una base que soporta toda clase de responsabilidad, los componentes son los que siguen:

- **Responsabilidad económica:** Se refiere a la producción de bienes y servicios que necesitan los consumidores, como resultado de esta producción las empresas obtienen rentabilidad, esta responsabilidad es la base de la pirámide y da soporte a todas las demás.
- **Responsabilidad legal:** Es llamada el marco legal de un país y se vincula con el cumplimiento de leyes, normas y reglamentos, se trata de las reglas básicas para operar un negocio.
- **Responsabilidad ética:** Consiste en hacer, de forma voluntaria, lo correcto, razonable y justo aun cuando no esté prohibido por ley. Según sus parámetros,

también se debe evitar o por lo menos minimizar el daño a los grupos de interés, así como garantizar el respeto a toda actividad que la sociedad espera.

- **Responsabilidad filantrópica:** Está relacionada con toda actividad o programa que tenga como objetivo mejorar la calidad de la población y también responde a las expectativas que tiene la sociedad. Estas acciones deben ser voluntarias aun cuando la sociedad tenga la expectativa de que estas se cumplan.

Finalmente, Carroll (1991) indicó que toda empresa debe obtener rentabilidad, cumpliendo las reglas que el país impone, esto implica mantener un comportamiento ético; asimismo, significa lograr ser un ciudadano corporativo como integrante de la sociedad (Aquinto, Peñafiel & Zagaceta, 2009; Rozas, 2009).

### **2.1.3 Desarrollo sostenible**

Las empresas no solo deben ser consideradas generadoras de dinero de corto plazo, sino también productoras de desarrollo social, todo esto a largo plazo, con el fin de poder ser sostenibles. Esta necesidad se comprueba aún más en un mundo globalizado en el que las organizaciones de activistas de todo tipo son cada vez más eficientes y agresivas. Estas presionan públicamente a las corporaciones multinacionales sobre un problema que afecta directa o indirectamente a la sociedad. Ante ello, los empresarios han adoptado ciertas medidas para minimizar o eliminar estos riesgos. Sin embargo, estas solo dan muestras de buenas obras sociales y ambientales que son consideradas innecesarias en los países desarrollados. No obstante, en los países en vías de desarrollo, estas acciones son básicas.

Todo accionar de la empresa se indica en un reporte anual de responsabilidad social corporativa (RSC), desarrollado por la misma empresa o externos, en el cual no se considera el impacto de las actividades realizadas por la empresa. La sostenibilidad de esta se basa en la inversión social que está íntimamente ligada a los procesos que la empresa ha definido, y establece como objetivo principal que la sociedad se convierta en un aliado y no en un

enemigo. Para ello, la empresa debe haber desarrollado su sentido humanitario y altruista, lo cual puede garantizar la lealtad de la sociedad. En este contexto, el cuidado del medio ambiente reduce los desperdicios y hace más productiva a la empresa (Porter & Kramer, 2006; Vives & Peinado, 2011).

#### **2.1.4 Grupos de interés**

Los grupos de interés, también llamados *stakeholders*, son un grupo de personas o individuos que son impactados o impactan en las decisiones y acciones de la empresa (Freeman, 1984). Estos pueden clasificarse en (a) clientes, (b) empleados, (c) proveedores, (d) accionistas, (e) comunidad y (f) gobierno (Marquina, 2013).

La empresa tiene relación con diferentes intereses de diversos grupos, una metodología para analizarlos es dividiéndolos según tres atributos, como son: poder (para defender sus propios intereses o influir en los otros), urgencia (grado de requerimiento según el tiempo) y legitimidad (reconocidos por su constitución de origen y por la estabilidad de su presencia), cuando un grupo de interés posee sólo un atributo se le denomina latente; cuando tiene dos atributos se le considera expectante; finalmente, si tiene los tres se le considera definitivo (Mitchell, Agle & Wood Citado por Guédez, 2008 p. 4).

Existen diferentes grupos alrededor de una organización, algunos grupos tienen una relación directa y explícita con los aspectos funcionales y organizacionales de la empresa, otros tienen una vinculación manifiesta con la resonancia del negocio; Los primeros se conocen como stakeholders internos, y los segundos como stakeholders externos (Guédez, 2008; Uribe & Requena, 2013).

Tabla 1

*Conceptos básicos de RSE*

Conceptos	Definición	Enfoque	Características
<b>Teoría de la Pirámide</b>	Gestionar la empresa en cuatro responsabilidades	Responsabilidad Económica.	Retribuir a los accionistas, pagar a los trabajadores, entre otras obligaciones.
		Responsabilidad Legal.	Cumplir con las leyes.
		Responsabilidad Ética.	Cumplir con los principios y normas éticas aceptadas por la sociedad.
		Responsabilidad Filantrópica.	Contribuir con recursos a la comunidad.
<b>Grupos de interés</b>	Grupo o individuo que es afectado por las acciones que realizan	Empleados	Stakeholders internos: Asociados directamente a la organización.
		Accionistas	
		Clientes	Stakeholders externos: Asociados de manera indirecta a la organización.
		Proveedores	
		Comunidad	
		Gobierno	
<b>Desarrollo Sostenible</b>	Las empresas son productoras de desarrollo social y protectoras del medio ambiente, todo esto a largo plazo, con el fin de poder ser sostenibles.	Desarrollo Económico.	Incluye la información financiera, también los salarios y beneficios, productividad laboral, creación de empleo, gastos en tercerización, gastos en investigación y desarrollo, gastos en capacitaciones.
		Desarrollo Social.	Incluye factores como la seguridad y salud en el área de trabajo, la rotación del personal, derechos laborales, derechos humanos, salarios y condiciones laborales de las empresas, interacción entre la organización y su comunidad.
		Desarrollo Ambiental.	Incluye los impactos que causan los procesos, productos y servicios de la organización en el aire, servicios de la organización en el aire, el agua, la tierra, la biodiversidad y la salud humana.

Nota. Elaboración propia.

## 2.2 Estándares internacionales de gestión en RSE

El interés en la RSE se ha producido en paralelo con el crecimiento de un considerable número de normas técnicas, certificaciones, informes y memorias. Estos fueron diseñados para apoyar, medir y asistir a las compañías en la implementación y mejoramiento sobre diversas temáticas de RSE. La principal explicación de este fenómeno es la falta de control y

regulación que tienen las empresas a nivel mundial y las graves consecuencias que ha traído a la sociedad (Duque et al., 2013)

Debido a esto, algunas empresas han elaborado informes que incluyeron los aspectos sociales y medioambientales en los cuales tiene impacto su compañía. En la tarea de informar, las empresas empezaron a encontrarse con el problema de cómo medir las acciones de RSE y sus resultados de forma que la información fuese coherente, completa y ordenada. Por tal motivo, surgen y cobran gran importancia varias normas y guías entre las que destacan el Pacto Mundial, el GRI, SA 8000, Norma AA 1000, ISO 26000, entre otras (Acción Empresarial, 2003; Duque et al., 2013; Strandberg, 2010).

### **2.2.1 Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad creada por GRI**

La GRI es establecida en 1997, es una iniciativa fundada en redes que fue creada por la CERES, una red estadounidense de inversores, organizaciones ambientales y otros grupos de interés (Strandberg, 2010). La GRI ha elaborado un marco que aporta directrices sobre la elaboración de memorias de RSE, incluyendo los impactos económicos, sociales y ambientales (triple balance) de una empresa (Strandberg, 2010). Esta memoria incorpora un apartado de rendimiento medioambiental, así como una serie de aspectos económicos que no son considerados por la contabilidad e información tradicional: (a) los empleados, (b) la comunidad, (c) los proveedores, (d) los impactos económicos derivados del uso de productos y servicios, y (e) la valorización de intangibles (Cannessa & García, 2005).

Las directrices de la GRI se refieren a cuatro principios respecto al contenido de las memorias. Según Strandberg (2010), estos son los siguientes:

- El principio de materialidad: Se refiere a que las memorias deben cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen impactos significativos (económicos, sociales y ambientales) de la organización o aquellos que podrían ejercer influencia sustancial en la toma de decisiones de los grupos de interés.

- La participación de los grupos de interés: Implica que los informes deben identificar a sus grupos de interés y describir como han dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.
- El contexto de sostenibilidad: Este supone poner las actividades de la empresa en el contexto más amplio de sostenibilidad.
- La exhaustividad: Refiere a la definición de la cobertura de la memoria, la cual debe ser suficiente para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos, de modo que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante.

### **2.2.2 El Pacto Mundial**

Este fue creado por Kofi Annan, secretario general de las UN, en el año 2000. Este funcionario propuso a las empresas, a las organizaciones cívicas y laborales un pacto mundial ante el foro económico de Davos, con el propósito de conseguir el compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social. La iniciativa promueve una política de RSE enfocada en los impactos sociales y ambientales.

Annan propuso como brújula para las decisiones empresariales respetar y promover 10 principios basados en declaraciones y convenios universales, que a su vez están divididos en cuatro áreas principales. Estos son los siguientes: (a) derechos humanos, (b) normas laborales, (c) medio ambiente y (d) lucha contra de corrupción. El pacto mundial es aplicable en todos los sectores y no está enfocado en ninguna región o continente específico (Cortina, 2005; Strandberg, 2010).

### **2.2.3 El estándar ISO 26000**

La norma técnica internacional ISO 26000 fue aprobada y publicada en el año 2010 (Orjuela, 2011). Presenta lineamientos para la implementación de la responsabilidad social. Fue producida luego de un proceso de redacción de varios años y su elaboración incluyó a

representantes de gobiernos, las ONG y consultoras, y la participación de algunas empresas, lideradas por Suecia y Brasil (Marquina, 2013; Vives & Peinado, 2011;).

La decisión de no ser una norma certificable fue el dictamen que emitió un grupo de trabajo formado en ISO; este consideró que la RSE es lo suficientemente complejo y que abarca demasiadas áreas como para ser susceptible de certificación, pero sí recomendó su elaboración como guía. Las ventajas que presenta es el inventario de prácticas y/o sistemas de responsabilidad, que pueden ser sumamente valioso para guiar la elaboración e implementación de una estrategia de responsabilidad empresarial (Vives & Peinado, 2011).

La norma ISO 26000 contiene una serie de definiciones que permiten su entendimiento y armonizan los múltiples conceptos que se manejan internacionalmente sobre términos como responsabilidad social, desarrollo sostenible o parte interesada, entre otros. Los principales contenidos de la norma ISO 26000, que se convierten en el índice del documento, incluyen los siguientes elementos: (a) objeto y campo de aplicación; (b) términos y definiciones; (c) comprender la responsabilidad social, (d) principios de responsabilidad social, (e) reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas, (f) orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social, (g) orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización, y (h) ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social (Marquina, 2013).

#### **2.2.4 Norma Social Accountability 8000 (SA 8000)**

Es una organización no gubernamental creada en 1997 (Ramírez, 2006). La misión de esta norma es mejorar las condiciones de trabajo que ofrecen las empresas alrededor del mundo; establece el primer estándar social auditable y certificable de aplicación voluntaria. Asimismo, se sostiene en los principios de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la Convención de los Derechos del Niño de las UN y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, así como en las leyes nacionales del trabajador (Canessa & García, 2005).

Su objetivo es empoderar y proteger a todo el personal dentro del control e influencia de una organización, incluyendo el personal empleado directamente por las organizaciones y por sus propios proveedores, contratistas y sub-proveedores (Del Amo, 2014). El estándar provee un reporte público de buenas prácticas a consumidores, compradores u otras empresas, y ha sido establecido para crear un hito en la mejora de las condiciones en el lugar de trabajo (Marquina, 2013).

### **2.2.5 Norma AA 1000**

Publicada en 1999, por el Instituto de Responsabilidad Social y Ética (Tencati, 2007). Esta norma pretende garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial (rendición de cuentas transparente) a través de auditorías por tercera parte. Especifica los procesos que deben realizarse en una organización para responder por sus acciones, pero no por los niveles de desempeño que la empresa alcance en sus indicadores sociales, medioambientales o económicos. Esta norma implementa, en la organización, la sistemática para hacer transparente a los grupos de interés el desarrollo de la responsabilidad social.

En esta norma, los indicadores clave del desempeño son aquellos que informan a sus partes interesadas. El modelo se basa en un ciclo de mejora compuesto por cinco etapas. Estas son las siguientes: (a) planificación, (b) rendición de cuentas, (c) auditoría y evaluación, (d) mantenimiento del sistema y (e) compromiso de los *stakeholders* (Fernández, Sánchez & García, 2007).

### **2.2.6 Dow Jones Sustainability Indexes**

Creada en 1999 por Dow Jones & Company con la colaboración de Sustainable Asset Management Group (Del Rio, Martínez, Guillén, & Barbeito, 2007). Es uno de los primeros índices globales que sigue el desempeño financiero de las empresas líderes en sostenibilidad, para poder participar de él, se debe cumplir con los requisitos establecidos sobre la base de

criterios económicos, ambientales y sociales a largo plazo (Pinillos & Fernández, 2011). La metodología de evaluación se sostiene en la aplicación de criterios para valorar las oportunidades así como los riesgos sociales y ambientales de cada una de las empresas que componen dichos índices. Los criterios de evaluación son generales, para el conjunto de empresas, y específicos, para cada industria (Canessa & García, 2005).

### **2.2.7 ISO 14001**

La ISO 14001 es un sistema de gestión medioambiental creada en 1996 por ISO (Cañon & Concepción, 2006). Establece que la política debe adecuarse a los impactos medioambientales de una compañía y comprometerse a prevenir la contaminación. Para ello, debe proporcionar un marco para el desarrollo efectivo de las metas y los objetivos, así como para la identificación de los impactos medioambientales significativos (Block & Marash, 2007). Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisión y métodos específicos para medirlos (Canessa & García, 2005).

### **2.2.8 OHSAS 18001**

Según Marquina (2013), esta norma fue creada en 1999 por empresas de estándares líderes, empresas de certificación y de consultoría. Asimismo, Enríquez y Sánchez (2006) la definieron como una especificación que surge con el fin de proporcionar los requisitos que sus promotores consideran y que se deben cumplir en un Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (SGPRL). Su objetivo consiste en obtener un buen rendimiento, de tal manera que permita a la organización que lo aplica controlar los riesgos a que se exponen sus trabajadores como consecuencia de su actividad laboral. Sin embargo, no detalla el modo en que deberá diseñarse el sistema de gestión para cumplir con los requisitos que establece.

Tabla 2

*Cuadro Resumen de Estándares internacionales de gestión en RSE*

Denominación	Año de creación	Autor	Puntos resaltantes
GRI (Global Reporting Initiative)	1997	CERES	-Implementación del triple balance: Económico, social y medioambiental. -Se basan en cuatro principios: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad.
Pacto Mundial	2000	Kofi Annan, UN.	-Promueve una política de RSE enfocada en los impactos sociales y ambientales. - Respeta y Promueve 10 principios basados en declaraciones y convenios universales. -Es aplicado para todos los sectores.
ISO 26000	2010	ISO	-Norma no certificable. Presenta es el inventario de prácticas y/o sistemas de responsabilidad, que pueden ser sumamente valioso para guiar la elaboración e implementación de una estrategia de responsabilidad empresarial
SA 8000	1997	Social Accountability International	-Estándar auditable y certificable de aplicación voluntaria. - Empodera y protege a todo el personal dentro del control e influencia de una organización, incluyendo el personal empleado directamente por las organizaciones y por sus propios proveedores, contratistas y sub-proveedores
Norma AA 1000	1999	Instituto de Responsabilidad Social y Ética	-Es auditable por terceros. - Garantiza la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial.
Dow Jones Sustainability Indexes	1999	Dow Jones & Company con la colaboración de Sustainable Asset Management Group	-Es uno de los primeros índices globales que sigue el desempeño financiero de las empresas líderes en sostenibilidad. - Las empresas que quieren participar de él, deben seguir una serie de requisitos relacionado a aspectos económicos, ambientales y sociales.
ISO 14001	2006	ISO	-Establece que las políticas deben adecuarse a la gestión mediambiental de la compañía.
OHSAS 18001	1999	OHSAS	-Su fin es lograr un que la organización tenga un buen rendimiento a través de un buen control de sus riesgos a los que se expone su personal.

Nota: Elaboración propia.

### 2.3 Instrumentos para Evaluar la RSE

En la actualidad, existen diversas entidades que evalúan la gestión de responsabilidad social mediante indicadores con el fin de elaborar un ranking de empresas e influenciar en el grado de sostenibilidad de la organización y, con ello, lograr una ventaja competitiva basada en la mejora de los vínculos con sus grupos de interés. De esta manera, dichas entidades

permiten medir y evaluar el grado de responsabilidad social con la que cuentan las organizaciones y dan alternativas de mejora a los aspectos con menor importancia. Lo que lo diferencia con los estándares quienes definen el rango en el que resulta aceptable el nivel de gestión de RSE. A continuación, se presentan diferentes organizaciones que presentan sus propias formas de gestionar la responsabilidad social.

### **2.3.1 Indicadores de RSE del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)**

Estos indicadores fueron creados, en el año 2004, por Andrea Prado y Juliano Flores, investigadores del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE, junto con el director Lawrence Pratt. Este modelo de indicadores se basa en la autoevaluación que las empresas realizan de sus propias actividades, en lo que concierne a la aplicación de la responsabilidad social. Se sostiene en ocho categorías que, a su vez, se dividen en 40 sub-categorías (INCAE & British American Tobacco Caribbean and Central América, 2010).

Las categorías son las que siguen: (a) cumplimiento de leyes; (b) ética y transparencia; (c) desarrollo de capital humano; (d) mitigación de impactos negativos; (e) beneficio de los colaboradores; (f) proyección a familias; (g) proyección a la comunidad, y (h) proyección a nivel nacional o regional (Strandberg, 2010). Este modelo propone que, para llegar a un nivel de conducta socialmente responsable y aceptable, es necesario integrar y equilibrar estas categorías de tal forma que se pueda identificar las áreas que requieren mayor atención. De este modo, es posible satisfacer los requerimientos que presenta cada grupo de interés (INCAE & British American Tobacco Caribbean and Central América, 2010).

### **2.3.2 Indicadores de responsabilidad social empresarial (IRSE) de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE)**

El IRSE tuvo su origen en Uruguay en el año 2002, producto de la crisis económica

y financiera que atravesaba aquel país. Ante ello, ACDE adoptó la iniciativa de fomentar la RSE entre las empresas y la sociedad para aminorar las consecuencias de dicha crisis. Según ACDE (2014), los indicadores que se promueven son instrumentos que facilitan la autoevaluación del desarrollo en responsabilidad social de la empresa. Asimismo, estas herramientas asumen una estratégica de competitividad global.

ACDE (2014) estableció que el procedimiento se apoya en un cuestionario. Este presenta las siguientes características: (a) evalúa exclusivamente la existencia y el grado de sistematización de políticas, instrumentos y acciones relacionados con las prácticas de responsabilidad social; (b) el formulario incluye 100 prácticas, cada una de ellas se expresa mediante una oración; (c) estas prácticas se organizan en función de los *stakeholders* a los que están dirigidas, y el cuestionario se divide en cuatro capítulos, cada uno de los cuales corresponde a diferentes grupos de *stakeholders*; (d) las prácticas se evalúan en función de la existencia de acciones y/o de políticas referidas a estas; (e) para evaluar cada práctica, se utilizan seis categorías de respuesta, y cada una constituye un nivel de avance superior al anterior. En la Tabla 3, se aprecia dichas categorías.

Tabla 3

*Categorías de Evaluación de Indicadores según ACDE*

Categoría	Descripción
A	No realizamos acciones ni tenemos una política.
B	Realizamos acciones aisladas, pero no tenemos una política que las incluya.
C	Realizamos acciones y estamos en proceso de establecer una política sobre el tema.
D	Tenemos una política y comenzamos a alinear las acciones, para que sean consistentes con la misma.
E	Tenemos una política, la hemos difundido internamente y hemos alineado a ella la mayoría de nuestras acciones.
F	Tenemos una política, a la que están alineadas todas nuestras acciones y que se encuentra integrada a la estrategia de la empresa.

*Nota.* Tomado de “Indicadores de Responsabilidad Social,” por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), 2014, p. 6. Montevideo, Uruguay: Autor.

### **2.3.3 Sistema de Indicadores de RSE para la Región Centroamérica**

#### **(IndiCARSE)**

Estos indicadores fueron establecidos en el año 2007 por la iniciativa de diferentes organizaciones centroamericanas como CentraRSE, Fundemás, UniRSE, FundahRSE, AED e IntegraRSE. Estos indicadores son una herramienta de medición de conducta socialmente responsable de una organización y se emplean con el fin de realizar una gestión más eficiente al analizar los resultados encontrados en el autodiagnóstico. Esto permite una mejor comunicación interna con los colaboradores y grupos de interés en su camino hacia el compromiso individual de ciudadano responsable.

Esta entidad hace mención a tres elementos fundamentales de RSE: (a) cumplimiento de ley, (b) decisiones éticas y (c) competitividad empresarial. Además, define 22 indicadores agrupados en siete temas: (a) gobernabilidad, (b) público interno, (c) medio ambiente, (d) proveedores, (e) mercado, (f) comunidad y (g) participación en política pública (Morataya, Monroy, & Pineda, 2008).

### **2.3.4 Cuadro central de indicadores (CCI) de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)**

Esta herramienta fue creada en el año 2010. El objetivo fundamental que le imprimió AECA fue “introducir elementos de dirección y de gestión orientados a innovar y mejorar el impacto de las empresas, de forma que estas generen externalidades socialmente responsables” (AECA, 2004, p. 80). Además, presenta seis principios básicos para evaluar la RSE. Estos son los que siguen: (a) transparencia, (b) materialidad, (c) verificabilidad, (d) visión amplia, (e) mejora continua y (f) naturaleza social de la organización.

Asimismo, la transparencia es el principio básico para evaluar RSE. Para ello, la organización plantea 27 indicadores clave seleccionados sobre la base de buenas prácticas. De estas, nueve evalúan aspectos económicos; cinco, aspectos ambientales, y 13, aspectos

sociales. Estas fueron presentadas en la página de web de la asociación y puestas gratuitamente al servicio de las organizaciones para que puedan elaborar informes de RSE.

Tabla 4

*Cuadro Resumen de Instrumentos para evaluar RSE*

Denominación	Año	Autor	Puntos resaltantes
INCAE	2004	Andrea Prado, Juliano Flores y Lawrence Pratt	-Presenta ocho categorías y estas se subdividen en 40 sub-categorías. -Sostiene que para llevar un buen nivel de conducta de RSE, es necesario que se integran y equilibran estas categorías.
IRSE	2002	ACDE	-Evalúan el desarrollo de RSE en las empresas, a través de una estrategia de competitividad global. -Presenta 1000 prácticas evaluadas en seis tipos de respuestas.
IndiCARSE	2007	CentraRSE, Fundemás, UniRSE, FundahRSE, AED e IntegraRSE	-Su fin es realizar una gestión más eficiente de acuerdo a los resultados encontrados en el autodiagnóstico de la conducta social de las empresas. -Define 22 indicadores agrupados en siete temas.
CCI	2010	AECA	-Introduce elementos de dirección y gestión para mejorar el impacto de las empresas, y generar externalidades socialmente responsables. -Plantea 27 indicadores clave, nueve evalúan aspectos económicos; cinco, aspectos ambientales y 13 aspectos sociales.
Ethos Perú 2021	2006	Perú 2021	-Instrumento de autoaprendizaje, sensibilización, evaluación y seguimiento de la gestión de las empresas. -40 indicadores agrupados bajo siete temas, divididos en 13 sub-temas

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Indicadores Ethos Perú 2021

Ethos Perú 2021 es el instrumento que fue seleccionado para ser aplicado en esta investigación debido a que estos están adaptados a la realidad peruana y han sido aplicados a diversas empresas a nivel nacional, tanto a través del estudio previo realizado por Marquina en el año 2011, así como en su participación en la encuesta virtual elaborada por Instituto Ethos.; dando buenos resultados en temas de concientización de las empresas a emprender un mejor desempeño en RSE. El objetivo consistió en tener una aproximación acerca del estado de la gestión con enfoque en RSE de las clínicas en la Región de Cajamarca. A continuación, se explica aspectos relativos a este instrumento.

### 2.4.1 Definición

Según Perú 2021 (2010), Ethos es un instrumento de autoaprendizaje, sensibilización, evaluación y seguimiento de la gestión de las empresas en el intento de adoptar la responsabilidad social en cuanto al planeamiento estratégico, monitoreo y performance general de las empresas. Los Indicadores Ethos Perú 2021 de Negocios Sustentables y Responsables forman parte de uno de los tres proyectos del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social (PLARSE), que tiene como finalidad el uso de un patrón uniforme de indicadores de RSE para el conjunto de países de América Latina. Estos indicadores fueron adecuados al contexto peruano en el año 2006 por Perú 2021.

### 2.4.2 Indicadores

Los 40 indicadores Ethos Perú 2021 están agrupados bajo siete temas: (a) valores, transparencia y gobierno corporativo; (b) público interno; (c) medio ambiente; (d) proveedores; (e) consumidores y clientes; (f) comunidad, y (g) gobierno y sociedad. A su vez, estos están divididos en 13 sub-temas (Perú 2021, 2010).

Básicamente, estos indicadores se relacionan con los *stakeholders*, que son los grupos que afectan o son afectados por una organización, algunos asociados directamente y otros ajenos, aunque dentro del plazo productivo, Los primeros se conocen como *stakeholders* internos: (a) trabajadores, (b) directivos y (c) accionistas. Los segundos configuran los *stakeholders* externos (a) clientes (b) proveedores (c) Estado (d) Sociedad, (e) ONG y (f) Competidores. (Uribe & Requena 2013). Correspondiente al tema de Medio Ambiente es el conjunto de actividades que realiza la empresa en su ámbito interno y social externo con el compromiso de una gestión ambiental sustentable (Guédez; 2010).

En la Tabla 5, se expone los indicadores de Ethos Perú 2021. Estos se muestran ordenados en temas internos y externos. Para ello, se ha considerado la clasificación de los *stakeholders* elaborada por Uribe y Requena (2013).

Tabla 5

*Esquema General de la Organización de los Indicadores Ethos Perú 2021*

Indicadores Ethos Perú 2021 (2)	Temas de RSE(7)	Sub-tema de RSE (13)	Indicadores (40)	Preguntas Binarias (322)
1. Temas internos	1.1 Valores, transparencia, y gobierno corporativo	Autorregulación de la conducta	-Compromisos éticos.	19
			-Arraigo en la cultura organizativa.	9
			-Gobierno corporativo.	23
		Relaciones transparentes con la sociedad	-Relaciones con la competencia.	11
			-Diálogo e involucramiento de los grupos de interés.	9
			-Balance social/reporte de sostenibilidad.	9
	1.2. Público interno	Dialogo y participación	-Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados.	3
			-Gestión participativa.	2
		Respeto al individuo	-Compromiso con el futuro de los niños.	4
			-Compromiso con el desarrollo infantil.	16
			-Valoración de la diversidad.	21
			-Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial.	4
			-Compromiso con la promoción de la equidad de género.	14
-Relaciones con trabajadores tercerizados.	9			
Trabajo decente	-Política de remuneración, prestaciones y carrera.	12		
	-Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo.	16		
	-Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.	-		
	-Conducta frente a despidos.	5		
	-Preparación para jubilación.	6		
2. Temas externos	2.1 Medio ambiente	Responsabilidad frente a las relaciones futuras	-Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental.	7
			-Educación y concientización ambiental.	3
			-Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios.	7
		Gerenciamiento del impacto ambiental	-Sustentabilidad de la economía forestal.	-
			-Minimización de entradas y salidas de insumos.	3
			-Criterios de selección y evaluación de proveedores.	6
	2.2 Proveedores	Selección, evaluación y alianza con proveedores	-Trabajo infantil en la cadena productiva.	12
			-Trabajo forzado en la cadena productiva.	2
			-Apoyo al desarrollo de proveedores.	3
	2.3 Consumidores y clientes	Dimensión social del consumo.	-Política de comunicación comercial.	8
			-Excelencia de la atención.	10
			-Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios.	12
	2.4 Comunidad	Relaciones con la comunidad local	-Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno.	8
-Relaciones con organizaciones locales.			12	
Acción social		-Financiamiento de la acción social.	-	
		-Involucramiento con la acción social.	4	
2.5 Gobierno y sociedad	Transparencia política	-Contribuciones para campañas políticas.	6	
		-Construcción de la ciudadanía por las empresas.	4	
		-Prácticas anticorrupción y anticooima.	1	
	Liderazgo social	-Liderazgo e influencia social.	3	
		-Participación en proyectos sociales gubernamentales.	3	

*Nota.* Adaptado de “Indicadores Ethos Perú 2021 de RSE,” por Perú 2021, 2010. Recuperado de <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores%20ethos%20actualizado%202014.pdf>

### 2.4.3. Temas internos

En esta clasificación, se encuentran los siguientes temas: (a) valores, transparencia y gobierno corporativo, y (b) público interno. Asimismo, estos indicadores internos tienen como enfoque a los accionistas y a los empleados. A continuación, se expone detalladamente las características de cada jerarquía.

**Valores, transparencia y gobierno corporativo.** Los indicadores Ethos de RSE establecen que, con respecto al tema de valores, transparencia y gobierno, existen indicadores ordenados en dos sub-temas. Estos son los que se exponen a continuación.

*Autorregulación de la conducta.* donde se encuentran los siguientes indicadores: (a) compromisos éticos, relacionado a los códigos de conducta; (b) arraigo en la cultura organizativa, que se relaciona con la eficacia de la diseminación de los valores y principios éticos; y por último, (c) el gobierno corporativo que está enfocado a la estructura organizativa y prácticas de gobierno de la empresa (Perú 2021, 2010).

*Relaciones transparentes con la sociedad.* Bajo este criterio, se detallan algunos indicadores. Estos son los que siguen: (a) relaciones con la competencia, que se refiere a la lucha contra la competencia desleal; (b) diálogo e involucramiento de los grupos de interés; (c) balance social / reporte de sostenibilidad, que básicamente se trata de un informe sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales de la empresa (Perú 2021, 2010).

Cabe mencionar que el contenido ético en las relaciones transparentes entre los accionistas y los demás *stakeholders* es importante para una buena gestión de responsabilidad social. Con respecto al grupo de interés de los accionistas, el enfoque interno, expresado a través de la autorregulación de la conducta, debe mantener un contenido ético preponderante. Esta condición también se presenta en el enfoque externo, debido a que es parte de las relaciones transparentes que se establecen con la sociedad y son requeridos, sobre todo en las

relaciones con la competencia y el involucramiento con la sociedad. Como resultado de estas acciones se elabora y publica un reporte de sostenibilidad (Zapata, 2012).

Ademas, cabe mencionar que el gobierno corporativo es aquel que se encarga de construir políticas de gobiernos corporativos sin dejar de considerar a la empresa como una entidad libre e independiente. Asimismo, se incluye, en estas políticas, una mayor integración y mayores responsabilidades con respecto a los grupos de interés (Uribe & Requena, 2013).

***Público interno.*** Según los Indicadores Ethos de RSE, se establece la existencia de indicadores con respecto al tema Público Interno. Estos, de acuerdo con Perú 2021 (2010), se encuentran ordenados en tres sub-temas de la siguiente manera:

*Diálogo y participación.* En esta categoría, se insertan (a) las relaciones con sindicatos y otras asociaciones de empleados, y (b) la gestión participativa, que trata sobre el involucramiento de los empleados en la gestión de la empresa.

*Respeto al individuo.* Este criterio abarca (a) el compromiso con el futuro de los niños, básicamente el combate al trabajo infantil; (b) el compromiso con el desarrollo infantil relacionado con la contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños a través de la protección de la maternidad; (c) la valoración de la diversidad y el combate contra la discriminación; (d) compromiso con la no discriminación y con la promoción de la equidad racial; (e) compromiso con la promoción de la equidad de género, a través de la capacitación y la ampliación de las oportunidades para las mujeres, y (f) las relaciones con trabajadores tercerizados, para que lleguen a mantener las mismas condiciones que los empleados regulares.

*Trabajo decente.* Este criterio incluye (a) la política de remuneraciones, beneficios y carrera; (b) los cuidados de salud, seguridad y condiciones laborales; (c) el compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad; (d) el comportamiento para los despidos, y (e) la preparación para la jubilación.

Como se puede apreciar, estos indicadores están relacionados con la situación de los empleados en la empresa y sus términos se relacionan con los Derechos Humanos. Al respecto, Zapata (2012) precisó que estos tópicos asociados son los que siguen: (a) debida diligencia con una política de derechos que oriente a los miembros de la organización; (b) advertir situaciones de riesgo de los derechos humanos en la organización; (c) acciones coherentes con la normativa internacional de derechos humanos; (d) resolución de reclamaciones con mecanismos que sean legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, compatibles con los derechos, claros y transparentes; (e) asumir una visión positiva y constructiva acerca de la diversidad entre las personas con las que interactúa la organización; (f) respeto de todos los derechos civiles y políticos de todos los individuos; (g) asegurarse de que la organización no se involucre en actividades que trasgredan, obstaculicen o entorpezcan el goce de esos derechos; (h) garantizar el cumplimiento de todos los derechos que les corresponde a los trabajadores.

#### **2.4.4 Temas externos**

Según Uribe y Requena (2013), los temas correspondientes a los indicadores externos son: los que refieren a (a) los clientes, (b) los proveedores, (c) el Estado, (d) la sociedad, (e) las ONG, (f) los competidores y (g) el medio ambiente. En otras palabras, los grupos de interés que no son necesario que estén relacionados directamente con la empresa, pero tienen participación en su producción.

**Medio ambiente.** El concepto del medio ambiente no se limita tan solo al aspecto biofísico-químico ni tampoco es sinónimo de natural, como se cree comúnmente, sino que refiere a lo realizado por el sistema humano o el ambiente social (Marquina, 2013). Los indicadores Ethos de RSE establecen la existencia de indicadores en el tema de medio ambiente ordenados en dos sub-temas. Estos se exponen a continuación.

*Responsabilidad con las generaciones futuras.* Este criterio contiene indicadores sobre el compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, la educación y la concientización ambiental.

*Gerenciamiento del impacto ambiental.* Incluye indicadores sobre el gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios; la sustentabilidad de la economía forestal, y la minimización de entradas y salidas de insumos. En precisión, el indicador sobre la sustentabilidad de la economía forestal trata sobre la verificación del origen de los insumos forestales, el cual puede estar reconocido a través de políticas o mediante certificación (Perú 2021, 2010).

Asimismo, el indicador de minimización de entradas y salidas está relacionado con las tres “R” (reducción, reutilización y reciclaje), estas representan los pasos para que individuos, instituciones y gobiernos, según la Agenda 21, consigan realmente minimizar aspectos críticos del cuidado ambiental; estos son los siguientes: (a) la explotación de recursos naturales, (b) el impacto ambiental de la sociedad urbano industrial, y (c) la cantidad de basura (Perú 2021, 2010).

Cabe añadir que hay una relación entre los indicadores de este tema de medio ambiente y la norma ISO 26000. Para esta normativa, las materias fundamentales en el tema ambiental son las siguientes: (a) prevención de la contaminación, (b) uso sostenible de los recursos, (c) cambio climático y (d) protección y recuperación del medio ambiente natural (Organización Internacional de Estandarización [ISO], 2010). Se puede decir lo mismo sobre este grupo de indicadores con respecto a los principios del Pacto Mundial en Medio Ambiente, que abarca las siguientes directrices para las empresas: (a) apoyar la aplicación de un criterio de precaución con respecto a los problemas ambientales; (b) adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y (c) alentar el desarrollo de la difusión de las tecnologías inocuas para el medio ambiente (Canessa & García, 2005).

**Proveedores.** En la norma SA2008, se define a los proveedores como la organización que brinda a la empresa bienes y/o servicios, que forma parte de la cadena de producción de bienes y/o servicios utilizados en esta (Perú 2021, 2010). Al respecto, los indicadores Ethos de RSE establecen indicadores en el tema de proveedores. Estos se muestran a partir del siguiente criterio.

*Evaluación y alianza con proveedores.* Incluye indicadores referidos a criterios de selección, evaluación de proveedores, trabajo infantil en la cadena productiva, trabajo forzado en la cadena productiva y apoyo al desarrollo de proveedores (Perú 2021, 2010). Cabe resaltar que el Artículo 2 de la Convención 29 de la OIT, el cual versa sobre el trabajo forzado u obligatorio, define la expresión *trabajo forzado u obligatorio* como “todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual dicho individuo no se ofrece voluntariamente” (OIT, 1930).

Además, con respecto a los indicadores del tema proveedores, la ISO 26000 asume un enfoque similar. Estos corresponden a prácticas justas de operación, desarrolladas por medio de las siguientes directrices: (a) identificar los riesgos y lucha ante la corrupción; (b) participación política responsable; (c) promover la responsabilidad social en la cadena de valor; (d) competencia justa, y (c) respeto de los derechos de la propiedad (ISO, 2010).

**Consumidores y clientes.** La buena imagen de marca de la empresa y la reputación producen un posicionamiento positivo en la mente de los consumidores. Una buena reputación y un fuerte compromiso con los consumidores pueden generar lealtad y confianza, lo que permite sobrellevar las épocas de crisis (Canessa & García, 2005). Según lo anterior, la identificación de los consumidores con una marca, gracias a su buena imagen, generará en ellos lealtad y confianza, y los convertirá en clientes de la marca. El tema de consumidores y clientes contiene el siguiente sub-tema, según Ethos Perú 2021:

*Dimensión social del consumo.* Incluye los indicadores de: (a) política de comunicación comercial, basada en crear una cultura de responsabilidad y transparencia en la comunicación comercial; (b) excelencia en la atención, lo cual implica que, además de resolver problemas de los consumidores, se busca las causas de aquellos; (c) conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios, que supone el estudio, la información, el perfeccionamiento y la reformulación de sus productos o servicios (Perú 2021, 2010).

Estos indicadores están relacionados con la norma ISO 26000 NTP. Esta, en el apartado asunto de consumidores, expone ciertos requerimientos similares. Estos son los siguientes: (a) prácticas justas de mercadotecnia, información y prácticas contractuales; (b) protección de la salud y la seguridad de los consumidores; (c) consumo sostenible; (d) servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de controversias; (d) protección y privacidad de los datos de los consumidores; (e) acceso a servicios esenciales, y (f) educación y toma de conciencia (ISO, 2010).

**Comunidades.** Existe un concepto estricto con respecto a este tema tan importante para la empresa en los últimos tiempos. Este se manifiesta en lo mencionado por Canessa y García (2005): “La empresa determinará su pertenencia a una determinada comunidad de acuerdo a su ubicación geográfica y sobre todo para este caso según el impacto que puedan causar los procesos de operación de la misma” (p. 51). El tema de comunidades contiene dos sub-temas según Ethos Perú 2021:

*Relaciones con la comunidad local.* Que implica el indicador gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno y con sus organizaciones locales, así como el mitigar, profundizar, o anticiparse a los impactos sobre la comunidad (Perú 2021, 2010).

*Acción social.* Que involucra el financiamiento e involucramiento de la empresa con la acción social, y supone conocer, apoyar, participar o actuar en la acción social (Perú 2021, 2010).

Los aspectos relacionados con estos sub-temas se encuentran también reafirmados en la ISO 26000 NTP. Estos deben de ser aplicados por la empresa con su comunidad respectiva según la participación activa y el desarrollo de la comunidad. Se cuenta los siguientes aspectos: (a) la participación activa de la comunidad, (b) la educación y la cultura, (c) la creación de empleo y desarrollo de habilidades, (d) el desarrollo de tecnología, (e) la generación de riqueza, ingresos y salud y (f) la inversión social (ISO, 2010).

***Gobierno y sociedad.*** El Gobierno o Estado de un país está conformado por un conjunto de instituciones cuya función consiste en establecer leyes y regulaciones a través de las políticas públicas. En el Perú, el Gobierno está constituido por tres poderes: (a) Legislativo, (b) Ejecutivo y (c) Judicial. Asimismo, cumple un papel clave, porque rige y norma las actividades en un país.

En este sentido, también es necesario mencionar a la sociedad civil. Esta es una organización de diversa naturaleza que cumple la función de representar los intereses de los grupos de interés. La empresa debe saber si la intervención o interacción con el gobierno y la sociedad está dentro de lo legal y ético para que pueda cumplir con los aspectos relativos al tema gobierno y sociedad (Alosilla et al., 2012; Canessa & García, 2005; Perú 2021, 2010; Vives & Peinado, 2011). El tema de gobierno y sociedad contiene dos sub-temas según Ethos Perú 2021:

*Transparencia política.* en la que se inscriben los indicadores con respecto a las contribuciones para las campañas políticas, la construcción de la ciudadanía por las empresas y la prácticas anticorrupción y anticoincidencia, así como los deberes y derechos, que abarca los

temas políticos, el voto consciente y la lucha anticorrupción con procedimientos y herramientas (Perú 2021, 2010).

*Liderazgo social.* En el que se abarca los indicadores del liderazgo e influencia social y de la participación en proyectos sociales gubernamentales, lo cual implica el participar o contribuir en dichos proyectos (Perú 2021, 2010).

Con respecto a la transparencia política, la intervención de la empresa en el ambiente político debe ser muy transparente con respecto al financiamiento de campañas políticas. De este modo, los grupos de interés no tendrán una mala percepción de su actuar. Por ello, es necesario que la empresa permita el acceso a cualquier persona o institución al registro de financiamiento y donación, y el motivo de esta acción, adicionalmente, debe contribuir activamente en la concientización de la ciudadanía para el voto consciente. Ello contribuye con el objetivo de construir, mediante la educación, una sociedad con conocimiento de sus deberes, derechos y temas de interés nacional, regional y local, con el fin de lograr la participación popular y combatir la corrupción en las entidades públicas y privadas (Perú 2021, 2010).

Asimismo, la corrupción es un problema endémico de las naciones que daña gravemente a la sociedad. Por eso, las empresas deben implementar procedimientos escritos sobre el favoritismo de personas con cargos públicos. De este modo, se dará a conocer a los grupos de interés acerca del control mediante auditorias y se castigará efectivamente cuando se produzcan casos de corrupción (Perú 2021, 2010).

Con respecto al liderazgo social, las empresas deben ejercer su ciudadanía por medio de una participación activa en asociaciones y foros empresariales. Para esto, se debe contar con una contribución de recursos financieros y personal por parte de la alta directiva como miembro de estas asociaciones. La finalidad es elaborar propuestas socio-ambientales en beneficio de la sociedad, y también participar en la implementación y fortalecimiento de

políticas públicas de interés general. Para lograrlo, es imprescindible adoptar alianzas estratégicas con organismos públicos y la sociedad civil (Perú 2021, 2010).

## **2.5 Sector Salud en la Región Cajamarca**

### **2.5.1 Perfil del sector**

Según el Ministerio de Salud [MINSA] (1998), a inicios de la década de 1990, los establecimientos de salud en la Región Cajamarca realizaban servicios en función de la demanda existente. En su mayoría, estos servicios consistían básicamente en atender casos de gravedad. Los gobiernos regionales realizaban programas preventivos y recuperativos sobre la base de un plan ya establecido. Sin embargo, estos programas solo estaban direccionados a un sector de la población, y tenía como fin prevenir enfermedades en lugares específicos, donde existía gran probabilidad de desarrollo de éstas. Era evidente una desincronización entre la realidad local, la oferta y la demanda, así como de las necesidades no expresadas de las comunidades.

Es por ello que se requería desarrollar un plan estratégico; por ello en 1993, se planteó una sencilla propuesta para diagnosticar la situación y priorizar los principales problemas de salud de aquel año; con esta práctica, se logró identificar la problemática de salud en los servicios, así como una cercana inclinación hacia las verdaderas necesidades que tenían las comunidades; sin embargo, paralelamente, aún se continuaba con las clásicas programaciones que planteaba el Gobierno Regional (MINSA, 1998).

Por ello, entre 1993 y 1994, se efectuó la denominada etapa de sensibilización; para luego entrar en la etapa de adaptación, que se desarrolló entre 1995 y 1996, cuando se implementó una gestión en salud basada en identificar las fortalezas y debilidades del proceso; con ello, se mejoró los diagnósticos y se presentó algunos indicadores, lo cual reflejó la realidad en salud de los diferentes ámbitos en la región (MINSA, 1998). Seguidamente, entre los años 1997 y 2000, lapso que se denominó etapa de internalización, los trabajos en

salud fueron orientados sobre la base de un plan, con aportes locales y siguiendo una visión y una misión en salud (MINSA, 1998).

En los últimos años, La Región Cajamarca ha alcanzado una importante experiencia en análisis y planes estratégicos de salud. Asimismo, ha desarrollado el planeamiento estratégico participativo, el cual consiste en hacer una sinergia con los aportes de los gobiernos regionales, locales y las organizaciones de la sociedad civil (Ugarte & Marroquín, 2006).

Paralelamente a este avance en gestión, la Región Cajamarca ha seguido insistiendo en la mejora de sus indicadores de desnutrición, mortalidad materna, nivel educativo sanitario y capacidad de respuesta de sus servicios de salud. Según DIRESA (2009) y MINSA (2015), se ha reducido de 42.8 %, en el año 2000, a 37.3%, en el año 2007, y 24.9%, en el 2013, el porcentaje de desnutrición crónica en niños y niñas menores de cinco años; cabe agregar que los niños alrededor de los dos años son los más afectados, puesto que las consecuencias futuras influyen en su desarrollo social y económico.

Las deficiencias por desnutrición continúan hasta la edad adulta y, por ende, repercuten también en las nuevas generaciones. Es decir, las mujeres desnutridas tienen muchas probabilidades de tener hijos desnutridos. La desnutrición es causada básicamente por una deficiente ingesta de alimentos y por enfermedades infecciosas como la diarrea. Estos problemas, en su mayoría, se presentan en niños menores de dos años, como ya se mencionó, edad en que el cerebro humano comienza a desarrollarse hasta alcanzar el 90% (DIRESA, 2009; MINSA, 2015).

En el caso de las muertes maternas, según DIRESA (2009, 2010), se ha experimentado un descenso progresivo, entre el 2002 y 2008. En este lapso, se pasó de 216 a 127 muertes por cada 100,000 nacidos vivos. Sin embargo, entre los años 2009 y 2010, se notó un incremento

de 180 y 159 muertes por cada 100,000, debido a que últimamente se están considerando las muertes maternas ocurridas por causas indirectas (no relacionados con el proceso del parto).

Las más afectadas son las mujeres que viven en zonas rurales, donde personal no calificado atiende partos a domicilio. Asimismo, la distancia al centro de salud más cercano cumple un rol importante para la óptima atención de las embarazadas. De igual manera, son afectadas las mujeres analfabetas con bajo nivel educativo: alrededor del 85% de las mujeres fallecidas tiene primaria incompleta o es analfabeta, y el 39% de mujeres en edad fértil carece de capacitación para la planificación familiar; aunado a ello, se tiene que solo el 25% del personal de salud está debidamente capacitado para metodologías anticonceptivas, y solo el 10%, para atención prenatal (DIRESA Cajamarca, 2010).

Con respecto a la educación sanitaria, según Ugarte y Marroquín (2006) y DIRESA (2010), las mujeres y las parejas que cuentan con una mejor educación tienden a desempeñarse mejor en temas de planificación familiar y en cuidados de salud de sus hijos y su familia; el analfabetismo es un limitante para el desarrollo de esta educación. En 1993, el índice de analfabetismo en hombres fue de 14.9%, y de mujeres, 39%, cifra que descendió, en 2007, a 8.5% en hombres, y 25.5% en mujeres.

Como es evidente, las mujeres son las más afectadas, primordialmente las que habitan en zonas rurales. Esto también es consecuencia del débil manejo de metodologías para promocionar, en zonas alejadas y escuelas, la educación en salud por parte del personal especialista; asimismo, son factores la falta de contenidos de salud en las diferentes instituciones educativas en la Región Cajamarca y la escasa inversión en educación en salud por parte del gobierno (DIRESA, 2010; Ugarte & Marroquín, 2006).

Por último, la baja capacidad de respuesta de los servicios de salud en la Región Cajamarca, según (DIRESA, 2010; MINSA, 2004), se mide a través de la infraestructura adecuada y los recursos humanos suficientes. En el año 2009, el 87% de los establecimientos

de salud con resolución de creación pertenecía a la cadena de menor complejidad, y el 75.4%, a la categoría I-1, es decir, puestos de salud, que realizan el primer nivel de atención, con una técnica enfermera y una enfermera u obstetra como mínimo. Asimismo, el 11.6% está conformado por establecimientos de salud de categoría I-2, donde la atención es realizada por un médico, una enfermera, una obstetrix y técnicos en enfermería.

Con respecto a recursos humanos, el Gobierno Regional de Cajamarca (2011) especificó algunas cifras. En la Región Cajamarca, existen 3.3 médicos por cada 10,000 habitantes, mientras que, en Lima, se tiene 15.8 médicos. Si el promedio nacional es 9.4 médicos, se necesitan 25 médicos por cada 10,000 habitantes, según la recomendación de la OMS.

Entre las estrategias planteadas por DIRESA (2010) para afrontar la actual problemática figura el fortalecimiento de la capacidad para realizar una mejor atención en los servicios de salud en preconcepción, embarazo, parto y puerperio. Ello implica realizar las siguientes acciones: (a) mejorar el financiamiento a nivel local y regional en Salud; (b) mejorar la disponibilidad de acceso a los servicios de agua y saneamiento para evitar la prevalencia de enfermedades por no tener estos servicios disponibles; (c) fomentar la participación comunitaria para el cuidado de la salud, prácticas en salud sexual y reproductiva; (d) ampliar accesos a los servicios de salud materno y neonatales; (e) fomentar la formación de profesionales de salud para lograr un óptima atención en salud materna con enfoque preventivo; (f) implementar programas educativos en salud en instituciones educativas y familias; (g) fortalecer las dotaciones de insumos, medicamentos y equipamientos, y (h) mejorar los sistemas de información, en específico, la veracidad de la data estadística.

### **2.5.2 Oferta y demanda del servicio de salud en la Región Cajamarca**

Según DIRESA (2010), el sector salud está conformado por sub-sectores públicos y

privados. En el sub-sector público, se encuentra (a) MINSA, que presta servicios a las personas con pocos recursos, de un departamento específico; (b) Essalud, que brinda servicios a todos los trabajadores formales de una región determinada; y (c) la Sanidad de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional. Esta última atiende a las personas que conforman dichas instituciones, así como a sus familiares directos.

El sub-sector privado está conformado por clínicas y consultorios particulares, así como por EPS. Estos se financian gracias al pago mensual que realizan sus pacientes y están ubicados en las capitales provinciales. Según DIRESA (2010) y el Censo Poblacional y de Vivienda 2007, el 44.3% de la población cajamarquina está afiliada a algún tipo de seguro de salud. Esto quiere decir que el 55.7% de la población se encuentra desprotegida; el 33.6% se encuentra afiliada únicamente al Seguro Integral de Salud (SIS), 8.2% únicamente a Essalud y el 2.5% está afiliada a otras instituciones de seguros (EPS, Fuerzas Armadas. y Policía Nacional del Perú, universitario, y seguro escolar privado) (INEI, 2007).

Asimismo, según la ubicación de residencia, las personas que viven en zonas rurales en la Región Cajamarca se atienden en el SIS donde el 41.5% está asegurada a esta entidad, y 17.1% pertenece al área urbana; en Essalud acceden mayoritariamente los ubicados en zonas urbanas que son el 19.4%, y 2.8% pertenecen al área rural; cabe mencionar que el 5.5% de los residentes en zona urbana y el 0.8% de los de zona rural acceden a otros seguros de salud (DIRESA, 2010).

Hasta el año 2014, según MINSA (2015), la oferta de personal de salud en la Región Cajamarca (profesional, titulado y colegiado) ha sido de 724 médicos, 1,860 enfermeras y 813 obstetras. Entre las principales ofertas prestadoras de servicio de salud en la Región Cajamarca se encuentra el Hospital Regional de Cajamarca (HRC), el hospital de Essalud, las clínicas Limatambo, los Fresnos, Clínica SANNA, San Lorenzo, Clínica Santa Ana y San Francisco. Estas seis últimas representan al sector privado de salud.

Sin embargo, según DIRESA (2010), la oferta hospitalaria actual no responde a las necesidades de servicios de segunda y tercera categoría. Por ello, los servicios especializados van en aumento. Al respecto, esta fuente indicó que “adicionalmente los servicios hospitalarios existentes que representan riesgos para la salud de los usuarios o personal de salud, no son sometidos a evaluación del cumplimiento de criterios mínimos por la autoridad sanitaria, lo cual perjudica la seguridad en la atención” (p. 56).

### **2.5.3 Asociación Público Privada (APP) del sector salud (convenios)**

Según Abt Associates (2008), una forma de mejorar el sector salud es realizando APP e incorporar en ellas la RSC. Este mecanismo configura una estrategia para ayudar en la atención de salud de la ciudadanía local y para la construcción de programas sostenibles para beneficio de la comunidad. Según DIRESA (2010), la más reciente APP creada en beneficio del sector salud ha sido la realizada entre la clínica Limatambo Cajamarca y la HRC. Este vínculo tiene como finalidad brindar servicios de imagenología en la HRC para los afiliados y la población en general. Dicha asociación tiene una duración de 15 años.

## **2.6 Gestión en el Servicio de Salud**

Realizar gestión en el sector salud hace referencia tanto a la calidad de vida del paciente como a la prestación del servicio de salud. Según Donabedian (1980), este fenómeno consta de tres dimensiones. Estas son las que siguen: (a) dimensión técnico-científica, referente a los aspectos técnicos de la atención; (b) dimensión humana, que abarca las relaciones interpersonales entre el proveedor y el usuario, y (c) dimensión del entorno, la cual corresponde al contexto o entorno donde se presta la atención.

### **2.6.1 Dimensión técnico-científica**

La dimensión técnico-científica se refiere a las competencias y la calificación de los profesionales de la salud así como a los avances terapéuticos. Su principal objetivo se enfoca en la enfermedad y la cura para alcanzar el máximo beneficio con el menor riesgo para el

paciente. Para ello, se basa en valores como eficiencia técnica y conocimiento científico (Stein et al., 2007; Vargas et al., 2013;), cuyas características básicas son las siguientes:

**Efectividad.** La efectividad implica obtener el mejor resultado del servicio de salud con los recursos técnico-científicos disponibles. También puede considerarse como el modo correcto de la asistencia médica según el conocimiento y los recursos disponibles. Este indicador sirve para encontrar y analizar los factores que afectan al resultado del servicio de salud con el propósito de implementar acciones de mejora y cambios positivos en los resultados del servicio de salud de la población (García, 2012).

**Eficacia.** Está relacionada directamente con el objetivo que busca el servicio de salud, mediante la selección de la tecnología adecuada y la aplicación correcta de las normas técnicas y administrativas. Implica conocer y aplicar las mejores prácticas, como estudios realizados, controlados y que estos sean representativos, con el fin de obtener el beneficio máximo concebible del paciente. Sin embargo, para poder lograr el máximo beneficio alcanzable, la tecnología y el conocimiento no deben ser una limitante (García, 2012).

**Eficiencia.** Busca conseguir el más alto nivel de calidad con el menor costo razonable sin perjudicar la calidad en la atención al paciente. Está relacionado directamente con los costos. Sin embargo, no obtener un beneficio máximo concebible para el paciente perjudicaría a largo plazo la situación de la clínica. Este indicador ayuda a determinar los casos cuestionables que no lo son y los aceptados que sí son cuestionables (García, 2012; Humet & Suñol, 2001).

**Continuidad.** Se refiere a la prestación ininterrumpida del servicio de salud hacia el paciente. Esto significa que, cuando el paciente es evaluado, diagnosticado y sigue un tratamiento, no debe existir (a) paralizaciones, (b) interrupciones, (c) suspensiones y (d) repeticiones innecesarias. Para que sea constante el servicio, no solo depende de la clínica, sino también del paciente, quien debe asistir a la misma entidad de salud para sus chequeos

rutinarios y preventivos, porque son ellos quienes conocen su historia clínica y pueden derivarlos en forma oportuna a una institución especializada si fuera el caso. No obstante, si la entidad de salud no cuenta con un sistema de archivamiento y mantenimiento de la historia clínica del paciente, esto causará una reducción en la eficiencia y eficacia en el servicio, y peor aún, la insatisfacción del paciente al sentirse más seguro en una institución que supuestamente conoce su historia clínica (DiPrete, Miller, Rafeh, & Hatzell, 2004).

**Seguridad.** La seguridad está relacionada directamente con minimizar los riesgos de contagio y efectos colaterales por la prestación del servicio de salud. Se trata de un aspecto importante de la calidad de la salud, porque es una realidad tangible y en algunos casos irreversible. Por ejemplo, en las transfusiones de sangre, debe existir un protocolo estricto que se debe cumplir para evitar que el paciente y/o los trabajadores de salud adquieran enfermedades como el Síndrome de Inmune deficiencia Adquirida (SIDA) o el cáncer.

Esta forma de trabajo debe estar determinada en forma estructurada, mediante procesos de atención que busquen minimizar los riesgos en la prestación del servicio de salud. También, se debe tener en cuenta la información o indicaciones que el doctor da al paciente en las recetas médicas. Otro punto importante es la infraestructura de la clínica, lo que evita la proliferación de enfermedades (DiPrete et al., 2004).

**Integridad.** La integridad proporciona una atención al paciente que abarca las acciones siguientes: (a) promoción, (b) prevención, (c) tratamiento y (d) rehabilitación, con acceso a la totalidad de niveles de complejidad del sistema de salud. Para ello, se adopta la perspectiva según la cual la atención médica se enfoca en el individuo, la familia y la comunidad a fin de asegurar una atención intersectorial entre las diferentes áreas que tienen repercusión en la salud y calidad de vida de los individuos. Es decir, presupone una atención holística para los usuarios durante todo el proceso de atención y cuidado en el sistema (Tolentino, 2009).

### 2.6.2 Dimensión humana

**Respeto a los derechos de las personas.** Básicamente está enfocado en el trato de los pacientes y colaboradores, que se desarrolla bajo la Declaración de los Derechos Humanos de 1948 y los Objetivos de Milenio, en este documento, se exige un nivel de vida adecuado que garantice la salud y bienestar de estos; en especial, la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios. Asimismo, abarca el derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez y vejez, tal como se mencionó en el Artículo 25 de esta declaración (Maza, 2007). De acuerdo con esto, las personas tienen derecho a la salud y a la entrega de un buen servicio al recibirla. Esto recae en el mejoramiento continuo de la calidad en este sector.

Según el MINSA (2009), en Latinoamérica, aún son escasas las propuestas nacionales de políticas públicas en salud que de manera integral asumen el desafío de la calidad. Una de las experiencias más difundidas es la mexicana. Este país canalizó su política en salud de trato digno tanto a los usuarios de los servicios de salud como a sus familiares a través de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud.

Por otro lado, en el Perú, se ha realizado un importante avance conceptual al definir como uno de los principios de la política de salud a la calidad de la atención como derecho ciudadano. Según esta postura, se reconoce a la salud como derecho humano y su disfrute como condición inalienable e independiente de cualquier barrera y obstáculo que lo limite (MINSA, 2009).

**Información completa, veraz, oportuna y entendible.** Refiere a lo importante que es la calidad de información que se brinda al paciente. Cabe recalcar que, en los últimos años, los países han experimentado importantes transformaciones en la organización de sus sistemas nacionales de salud. Estos han involucrado la calidad de la atención como uno de los pilares fundamentales de la prestación de los servicios de salud.

Entre los atributos de calidad, se encuentra la información completa, la provisión de contenidos veraces, oportunos y entendibles por las personas o público, lo cual le permite al paciente tomar decisiones sobre su salud (MINSA, 2002). Tal es el caso de Estados Unidos, donde está vigente, desde 1973, la Carta de los Derechos de los Pacientes, en este documento, se menciona que es necesario “informar en forma oral y por escrito, con la aclaración del riesgo-beneficio, objetivos concretos y alternativas, expresado en lenguaje claro y entendible con la libertad del paciente de aceptar o no el procedimiento propuesto” (Salgado, 2011, p. 27).

En el Perú, se reconoce como debilidad importante el hecho que el paciente no disponga de la misma información que el médico sobre los siguientes aspectos: (a) enfermedad, (b) tratamiento, (c) alternativas, (d) consecuencias y (e) pronóstico. En los últimos años, se intenta subsanar esta debilidad mediante el consentimiento médico informado. Este es un documento que permite a los pacientes adoptar decisiones autónomas e informadas con pleno respeto de sus derechos. Sin embargo, aún existen limitaciones en cuanto al derecho de ejercer plena autonomía en la toma de decisiones, porque está aún se hace de manera paternal y vertical, y guiada por diferentes situaciones cotidianas en la práctica clínica (Rodríguez, Ortiz, Guevara, & Salinas, 2007).

**Amabilidad.** Parte de la buena calidad de atención y del clima laboral en una empresa del sector salud es la forma amable en que se expresan cada uno de los colaboradores con sus colegas y pacientes. Según Romero (2008), en el Perú, se han realizado estudios acerca de cómo se está empleando este aspecto. Parte de ello, a modo de ejemplo, es la percepción de la mayoría de pacientes del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión sobre la calidad de atención del personal de enfermería.

Estos indicaron que esta es medianamente desfavorable (56.67%), lo cual se debe a que las enfermeras se muestran insensible ante el dolor, se despreocupan frente a las

necesidades del paciente, carecen de amabilidad al atenderlo y no tienen consideración frente a la invasión de su privacidad (Romero, 2008). Esto demuestra que el aspecto referido es de importancia. Esto se debe a que mejora estratégicamente la relación con el paciente, el cual opta por buscar una mejora atención en las clínicas y no en los hospitales estatales.

**Ética.** La ética en las organizaciones de salud no solo está fundamentada en ser “buenos ciudadanos” sino que además, es rentable, pues aumenta la eficiencia en la configuración de los sistemas directivos, reduce costos de coordinación internos y externos, y es un factor de innovación y elemento diferenciador que se proyecta a largo plazo desde los valores. La ética contribuye a resolver la discrepancia que se puede presentar ante comportamientos que, en una sociedad, son aceptados y que no lo son en otras (Hernández, 2011).

Esta circunstancia cobra vigencia en un mundo cada vez más globalizado. De allí se deriva la importancia de identificar cuáles son los valores que orientan las actuaciones de las organizaciones (Hernández, 2011). En este caso, las organizaciones que prestan servicios de salud, para llevar a cabo un trabajo con responsabilidad social, deben necesariamente considerar a la ética entre los valores que rigen su empresa.

### **2.6.3 Dimensiones del entorno**

Representan a las facilidades que la institución dispone para la mejor prestación de los servicios y que generan valor agregado para el usuario a costo razonable y sostenible. El entorno abarca todos los aspectos del proceso de atención al cliente. Estos son los siguientes: (a) comodidad, (b) ambientación, (c) limpieza, (d) control, (e) privacidad y (f) confianza.

**Comodidad.** La comodidad acredita la satisfacción y el deseo de seguir frecuentando los establecimientos de salud. Aquella no se relaciona directamente con la eficacia clínica, pero es sumamente importante para influir en las expectativas del paciente y generar

confianza en relación con el servicio. Adicionalmente, las comodidades sirven para que los pacientes estén más dispuestos a pagar por los servicios.

La comodidad abarca el aspecto físico del establecimiento, el personal y los materiales; así como también las comodidades físicas, la limpieza y la privacidad. Por ejemplo, una sala de espera confortable tiene asientos cómodos, una decoración agradable, baños limpios y de fácil acceso, salas de consulta que proporcionan privacidad. Todo esto representa comodidades importantes para los pacientes. Otras comodidades que tornan la espera más placentera son, por ejemplo, la música, los videos educativos y los materiales de lectura. Si bien algunas comodidades se pueden considerar un lujo en los establecimientos de salud, son importantes para atraer clientes y mantener la relación con estos, así como para asegurar la continuidad y cobertura de los servicios (DiPrete et al., 2004)

**Ambientación.** Actualmente, se trata mucho sobre la supremacía de los aspectos de diseño, humanización y percepción espacial de los ambientes hospitalarios. Se han realizado investigaciones que confirman los efectos terapéuticos que tiene el ambiente físico en el proceso de recuperación de los pacientes. Igualmente, se ha comprobado los riesgos a la salud del personal de los hospitales como producto de diseños inadecuados de la infraestructura física.

La humanización sintetiza todas las acciones, medidas y comportamientos que se deben producir para garantizar la salvaguarda y dignidad de cada ser humano como usuario de un establecimiento de salud. El paciente y cada persona interactúan con el espacio físico y con la organización del establecimiento, ya sea la comunidad, el visitante, la enfermera, el médico, entre otros. Para el diseño del ambiente físico, del sistema organizacional y de los modelos de comportamiento de un establecimiento de salud, es necesario comenzar por establecer el contexto cultural y físico del usuario a fin de favorecer una percepción humanizada del establecimiento y promover un proceso de identificación del usuario con los

símbolos, los mensajes, y los significados que el aspecto de la edificación le puede comunicar (Cedrés de Bello, 2000).

**Limpieza.** Actualmente, es indiscutible la importancia que tiene la limpieza de un centro sanitario, tanto al interior como al exterior y todas sus dependencias, incluyendo los locales, patios interiores, azoteas, galerías del servicio, aparcamientos, urbanizaciones, oficinas, entre otras. Ello se debe a que es una garantía de calidad para realizar una correcta asistencia sanitaria. Por otro lado, en los centros sanitarios, se genera un volumen de residuos considerables que deberán tener una correcta gestión por su alto impacto económico, por la seguridad de los empleados y por el impacto al medio ambiente (Ayuso & Grande, 2006).

**Control.** Cada centro de salud adopta un determinado modelo de gestión de la calidad. Consecuentemente, tiene un programa de control de calidad para poder detectar áreas críticas y poder establecer programas de mejora. Los modelos de gestión de calidad son los siguientes: (a) EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), (b) Joint Commission y (c) las normas ISO. Por otro lado, para tener un control y gestión de los materiales es necesario definir todos los productos que van a ser necesarios en el desarrollo de la actividad asistencial diaria. Por este motivo, la integración de programas informáticos que facilitan la información en su detalle mínimo contribuirá a facilitar el conocimiento global y pormenorizado de cada unidad funcional (Ayuso & Grande, 2006).

**Privacidad.** En los últimos años, se considera de manera especial la privacidad e intimidad del paciente. Por ello, se ha elaborado, implementado, evaluado y actualizado procedimientos y protocolos sobre la privacidad e intimidad de los pacientes y sus familias en los centros sanitarios. Sin embargo, estas consideraciones no siempre se cumplen.

La intimidad del paciente hospitalizado es relativizada a favor de otras necesidades consideradas más básicas por el sistema sanitario y que giran alrededor de la enfermedad más que sobre el propio paciente. Constantemente, surgen situaciones y factores que vulneran la

intimidad del paciente. No obstante, cuando se demuestra la existencia de estrategias y mecanismos para su cuidado a través de los profesionales, se logra que sea uno de los elementos que generan mayor satisfacción en los pacientes.

El derecho a la intimidad deberá ser preservado desde dos aspectos: (a) la confidencialidad o protección de los datos relativos a la salud del paciente, y (b) la protección de la intimidad personal, que tiene su punto de partida en la intimidad corporal y llega a la del constructo de los valores y creencias. El paciente, consiente de forma tácita ser explorado y observado, pero esto no supone que renuncie, por ello, a su intimidad. Este aspecto también se debe cuidar desde un punto de vista psicológico en relación con el deseo de la persona de permanecer en soledad o en el anonimato, y que se respete su vida privada y autonomía (López et al., 2010).

**Confianza.** Para que la comunicación interna funcione en una organización, es imprescindible que exista un nivel suficiente de confianza entre las distintas personas que la componen. La confianza es la estrategia básica desarrollada por el gestor de recursos humanos. Aquella se genera poco a poco a través de (a) la transparencia y la escucha activa; (b) las decisiones informadas; (c) la búsqueda del máximo consenso; (d) el respeto a las diferencias; (e) la tolerancia con los que discrepan, o (f) el fomento de la crítica, que ayuda a innovar (Ayuso & Grande, 2006).

En la tabla N° 6 se describe la gestión de RSE según Ethos Perú 2021, así como la gestión en el servicio de salud la cual está referenciada en la RM 519-2006/MINSA. Estas dos estructuras de gestión tienen una relación directa en cuanto a lograr mejorar la calidad del servicio de salud, optimizando los recursos. Sin embargo la gestión de RSE es la mejor manera y la metodología más actual de gestionar una empresa, dejando a la gestión en el servicio de salud como un complemento para la gestión empresarial, por lo cual se ha llegado a identificar como se relacionan tres de los siete temas: (a) Valores, transparencia y gobierno

corporativo; (b) Público interno y (c) Consumidores y clientes, según Ethos Perú 2021 y las tres dimensiones de la gestión en el servicio de salud.

Tabla 6

*Esquema de la relación entre las Dimensiones del Servicio de Salud y los Temas de los Indicadores Ethos Perú 2021.*

Gestión de la RSE (ethos Perú 2021)		Gestión del servicio de salud		Conclusiones
Temas	Resumen	Dimensión	Resumen	
Valores, transparencia y gobierno corporativo	Una empresa debe tener claro su visión y misión como negocio, para lo cual debe dar políticas y procedimientos, propiciando una cultura organizativa transparente y dialogante con sus grupos de interés, actuando con ética en todo momento.	Humana	Ética Amabilidad	Las organizaciones que prestan servicios de salud, para llevar a cabo un trabajo con responsabilidad social, deben necesariamente considerar a la ética entre los valores que rigen su empresa, así como la forma correcta como se deben expresar cada uno de los colaboradores con sus colegas.
Público Interno	Lograr el dialogo y la participación del público interno mediante una gestión participativa. Saber que la empresa respeta al público interno, buscando mejorar la calidad de vida de su familia así como de sus compañeros de trabajo, teniendo como valor la equidad y no discriminación El público interno es el valor intangible más valioso de la empresa por lo cual debe buscar que su remuneración sea lo más justa y facilitarle las herramientas para su desarrollo profesional y personal y este sienta que tiene un trabajo decente.	Técnico - científico	Calificación de los profesionales de la salud así como a los avances terapéuticos mediante la efectividad, eficacia, eficiencia del servicio pero cuidando la seguridad del colaborador	Para que la prestación de servicio de salud al paciente se realice en forma efectiva, eficaz, eficiente y continuo es necesario que la relación entre el público interno y su empleador sea el de los mejores, así como tener una línea de carrera el cual pueda mejorar su calidad de vida y dando las condiciones para minimizar el riesgo de contagio y efectos colaterales.
		Humana	Respeto a los derechos de los colaboradores	
Consumidores y Clientes	La sostenibilidad de una empresa del sector salud se basa en la calidad del servicio al cliente o consumidor, mediante políticas de comunicación comercial, la excelencia en la atención y el gerenciamiento de los daños potenciales del servicio.	Técnico - científico	Integridad en la atención al paciente mediante la: promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación, con acceso a la totalidad de niveles de complejidad del sistema de salud	El sector salud está abocado a prestar un servicio de calidad en salud al cliente o paciente, por lo cual el tema de consumidores y cliente tiene mayor relación con las tres dimensiones de la gestión del servicio de salud. El paciente tiene que

		Humana	Respeto a los derechos de los pacientes. Información completa, veraz, oportuna y entendible, en forma amable.	ser atendido por profesionales altamente calificados y con equipos de alta tecnología, en un ambiente que ayude a su recuperación, teniendo siempre presente la privacidad del paciente.
		Entorno	Tener un control sobre la atención del servicio de salud. Privacidad e intimidad del paciente.	

Nota: Elaboración propia.

## 2.7 Resumen del Capítulo

En la revisión de la literatura partimos desde los conceptos y teorías más importantes de RSE como son: La definición de RSE elaborado por Norma ISO 2600 (ISO, 2010, p.5), La Teoría de la Pirámide de (Carroll, 1991), el Desarrollo Sostenible de (Porter & Kramer, 2006), y la definición de Stakeholder (Marquina, 2013; Uribe & Requena, 2013).

Definiciones que nos sirven de pilares para poder comprender lo que abarca el concepto de RSE. Mas halla de ello también estudiamos los Estándares Internacionales, los cuales son un amplio rango de códigos, guías, principios y modelos de desempeño diseñados para guiar el comportamiento de las empresas, Esto con la finalidad de comprender cuales son las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que promueven la RSE en todo el mundo (Canessa & García, 2005).

Seguidamente, Hablamos de los instrumentos de Europa y América Latina que evalúan de la Gestión de RSE mediante indicadores como son: INCAE, IRSE, IndiCARSE y, CCI; las cuales son herramientas de autoevaluación que las empresas realizan con el fin de mejorar la conducta, la competitividad, la eficiencia, la innovación y mejorar el impacto de la gestión de las empresas con un enfoque de RSE (ACDE, 2014; AECA, 2004; INCAE & British American Tobacco Caribbean and Central América, 2010; Morataya et al, 2008). Para así llegar al Perú a los indicadores Ethos Perú 2021 el cual es el instrumento de medición de

la presente investigación, el cual nos facilitara el autoaprendizaje, sensibilización, evaluación y seguimiento de la gestión de las empresas del sector salud privada en la Región Cajamarca (Perú 2021, 2010).

Finalmente se revisó el perfil, la oferta y demanda y los convenios con el estado del sector salud privada en la Región Cajamarca, con la finalidad de conocer cuáles son sus problemas, su mejora continua y sus proyecciones a futuro (Abt Associates, 2008; DIRESA, 2009; DIRESA, 2010; Gobierno Regional de Cajamarca, 2011; INEI, 2007; MINSA, 1998; Ugarte & Marroquín, 2006). Así como también se presentó la tres dimensiones técnico científica, humana y del entorno de la Gestión en el Servicio de Salud (Donabedian, 1980) con el fin de tener una visión amplia de los que abarca el servicio de Salud.



### Capítulo III: Metodología

El presente capítulo describe la metodología de investigación utilizada para determinar la situación actual del estado de la gestión de responsabilidad social del sector de salud privada en la Región Cajamarca. Se describe los criterios de selección de las cinco empresas que participarán en las encuestas y cómo se obtendrá su consentimiento. Asimismo, se indica el consentimiento escrito de los participantes y cómo se garantiza la confidencialidad de la información obtenida. También, se menciona cómo se analizará e interpretará la información obtenida para finalmente darle validez y confiabilidad a los resultados, los cuales serán muy importantes para poder indicar las conclusiones de la investigación.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

El objetivo principal de la investigación es realizar un diagnóstico del estado de la gestión de RSE del sector de salud privada, mediante la aplicación de los indicadores Ethos Perú 2021. El estudio tiene un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo y un diseño transaccional no experimental. El levantamiento de información se realizará mediante una encuesta por empresa en un solo momento o fecha definida por el encuestado, la cual será completada por la persona designada por la Gerencia General de la empresa. La población está conformada por cinco empresas, cuyas ventas anuales sean iguales o mayores a S/.5 millones y cuya sede se ubiquen en la Región Cajamarca.

El enfoque cuantitativo de alcance descriptivo buscó diagnosticar la situación actual de la gestión de RSE de las clínicas privadas en la Región Cajamarca. Para ello, se realizarán preguntas cerradas (binarios), las cuales están agrupadas en 40 indicadores; luego, estas preguntas contribuyen a la evaluación de las preguntas de profundidad, y finalmente se consolidan para evaluar cada tema y el sector. Los temas a evaluar son los siguientes: (a) valores, transparencia y gobierno corporativo; (b) público interno; (c) medio ambiente; (d)

proveedores; (e) consumidores y clientes; (f) comunidad, y (g) gobierno y sociedad. Los resultados que se obtenga ayudarán a responder las preguntas de investigación.

### 3.2 Consentimiento Informado

Para obtener el consentimiento escrito, las empresas serán informadas sobre el objetivo de la investigación, el uso que se le dará a la información recolectada y los beneficios que se obtendrá, así como los usos potenciales que se le podría dar. Sin dejar de lado la confidencialidad de las empresas participantes, también se les indicará cómo fue el proceso de selección y cómo se realizará el proceso de la entrevista para obtener la información, esto con el fin de mantener la transparencia en el proceso de recolección de información. La participación de las empresas fue libre y se obtuvo el consentimiento escrito firmado, este formato se encuentra en el Apéndice A.

### 3.3 Participantes de la Investigación

Los participantes de la investigación son cinco clínicas de salud privadas, de las 17 clínicas de salud de la Región Cajamarca, las cuales se encuentran ubicadas en la provincia de Cajamarca, se trata de las más prestigiosas y reconocidas de esta Región en términos de especialidades, ingresos e infraestructura, cuyas ventas superan los S/.5 millones al año y superan los 10 empleados.

Tabla 7

#### *Relación de Clínicas de la Región Cajamarca*

CLINICA	DIRECCIÓN	TELEFONO	PROVINCIA
Clínica San Juan	Jr. El porvenir nro. C-2 cent. San Ignacio.	(076) 431297	San Ignacio
Clínica Belén	Garcilazo de la Vega 401	(076) 432184	Jaén
Clínica San Fernando	Mariscal Castilla n° 820		Jaén
Clínica Asunción	Jr. Orosco nro. 521	(076) 299814	Cutervo
Clínica Santa Rosa	Jr. Comercio nro. Cd11	-	Cutervo
Clínica Prosalud	Jr. inca Garcilazo de la vega 111	(076) 351378	Chota
Clínica Trujillo	Exequiel Montoya 581	-	Chota
Clínica Jazmín	C. Santa Cruz	-	Santa Cruz
Clínica Mi Salud	Jr. Juan Ugaz nro. 622	-	Santa Cruz

Clínica San Lucas	Jirón Jaime de Martínez n° 340	970-939397	Hualgayoc
Clínica Celendín	Jr. Ayacucho nro. 268	555065	Celendín
Clínica Limatambo Cajamarca	Jr. Puno n° 265	(076) 364241	Cajamarca
Clínica Santa Ana	Jr. Ayacucho n° 936	(076) 506393	Cajamarca
Clínica San Francisco De Asís	Jr. Miguel Grau n° 851	(076) 362050	Cajamarca
Clínica Servicio De Salud Los Fresnos	Jr. Los Nogales n° 179	(076) 364046	Cajamarca
Clínica Sanna / Cm Cajamarca	Calle los Cedros n° 214	(076) 368473	Cajamarca
Clínica San Lorenzo	Av. San Martín de Porres n°546	(076) 340201	Cajamarca

Nota: Elaboración Propia.

### 3.3.1 Clínica 1

Con 27 años al servicio de la Región Cajamarca, supera las 110, 000 atenciones anuales, sin contar con los exámenes ocupacionales, las pruebas de apoyo al diagnóstico y otras atenciones que se realiza a lo largo de su creación. En la actualidad cuenta con un centro quirúrgico especializado, dotado de torres laparoscópicas y un arco en C, único en el Perú, que le permite hacer estudios de hemodinámica y realizar intervenciones cardiológicas de alta complejidad; también cuenta con área de emergencia, imagenología, 33 nuevas habitaciones de hospitalización, laboratorios y un staff de especialistas altamente capacitados y especializados, además de contar con servicio de cirugía las 24 horas del día, todos los días del año.

### 3.3.2 Clínica 2

La red privada de salud más importante del país, con presencia a nivel nacional desde 1975, nace con el objetivo de atender tus necesidades de salud, desde las más simples hasta las más complejas en sus clínicas y centros clínicos a nivel nacional, con la infraestructura, talento médico y tecnología que tu salud merece.

En Cajamarca encontrarás un selecto equipo de profesionales y una moderna infraestructura para atenderte en urgencias y en una gran variedad de especialidades médicas, todo esto con la excelencia médica y sensibilidad humana, los servicios que brindan en la actualidad son: (a) servicio de urgencias (afiliada y particular), (b) consulta ambulatoria, (c)

farmacia, (d) toma de muestra, (e) tópico, (f) electrocardiogramas, (g) nasofibroscopías, (h) nebulizaciones, (i) cauterización nasal, (j) curaciones menores, chequeo médico preventivo, y (k) vacunación.

### **3.3.3 Clínica 3**

Brinda el servicio médico desde el año 2012 en diversas especialidades así como el apoyo al diagnóstico que permite que nuestros pacientes encuentren todo lo necesario para un buen diagnóstico y solución a sus problemas de salud, actualmente ofrecen atención médica de emergencia, ambulatoria, y hospitalaria con 12 habitaciones, así como tratamientos médicos y quirúrgicos.

Cuenta con un staff de médicos en las siguientes especialidades (a) anestesiología, (b) cardiología, (c) cirugía en general y laparoscópica (d) cirugía ortopédica y traumatología, (e) endocrinología, (f) gastroenterología (g) ginecología y obstetricia, (h) medicina general, (i) medicina intensiva, (j) medicina interna, (k) neumología, (l) neurología, (m) neurocirugía, (n) oftalmología, (o) otorrinolaringología, (p) reumatología, (q) reumatología y (r) urología.

### **3.3.4 Clínica 4**

Inició sus actividades en el año 2005, su actividad principal de inicio fue atención de consultas externas, hospitalización con 10 camas, cirugías, laboratorio, farmacia, rayos x, ecografías, hasta el año 2006, donde incorpora a su actividad la atención en salud ocupacional, la clínica ha venido creando soluciones orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes de las diferentes compañías mineras del Perú, posee ya 10 años de experiencia en manejo de los procesos de las diferentes compañías mineras, los cuales han permitido a la clínica adquirir la experiencia y el know how requerido para el permanente desarrollo de nuevos servicios y productos, orientados a satisfacer las necesidades operacionales de sus clientes. El staff profesional está compuesto mayoritariamente por médicos, enfermeras,

biólogos, químicos, técnicos en enfermería, y otros profesionales calificados en sus respectivas especialidades.

### **3.3.5 Clínica 5**

Fundada en julio del 1993, se caracteriza por un servicio eficiente y de calidad que permite satisfacer las necesidades de los pacientes, actualmente contamos con infraestructura adecuada para el servicio médico, tiene una sala de emergencias, sala de recepción, consultorios médicos habilitados, una sala de hospitalización con 6 camas, sala quirúrgica, sala de tratamientos médicos y farmacia. Actualmente se cuenta con 39 médicos especialistas en las distintas especialidades.

### **3.4 Confidencialidad**

Se garantizará la confidencialidad de la información recopilada en el trabajo de campo, lo cual es fundamental para la investigación. Asimismo, se asegura que el estudio persigue fines netamente académicos y la investigación es respaldada por CENTRUM. La mención a las personas entrevistadas se realizará mediante el cargo que tiene en la empresa. En ningún momento se revelará sus nombre o cualquier información del entrevistado que lo identifique. El anonimato del entrevistado y la confidencialidad de la información serán considerados como elementos en la guía de entrevista; serán definidos y comunicados al inicio de la entrevista (ver Apéndice A).

### **3.5 Instrumentos de Medición**

Se utilizará como instrumento de evaluación, los indicadores de RSE Ethos Perú 2021 (Ver Apéndice B). En ellos, se ha destacado las preguntas de profundidad, que miden la evolución de la gestión de RSE en cada uno de los 40 indicadores, basándose en cuatro etapas. Sin embargo, según Marquina et al. (2011), considera una etapa adicional, que es la etapa cero, para aquellas empresas que no logran alcanzar ni siquiera las condiciones mínimas indispensable legalmente en su gestión de responsabilidad social.

### 3.6 Métodos de Recopilación de Datos

Las encuestas serán realizadas a la línea gerencial de las cinco empresas seleccionadas de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. En primer lugar, se ha notado que ninguno de los integrantes del grupo de investigación tiene estudios en temas médicos o relacionados por lo que fue necesario contactarse con un profesional de la ciudad de Cajamarca, que se encuentre ligado a dicho rubro salud y tenga contactos con las diferentes clínicas que operan en la Región Cajamarca para contar con la autorización de las entrevistas.
2. Segundo, se contactaron 6 clínicas las cuales son las más representativas de la Región Cajamarca; aceptaron realizar el estudio de investigación propuesto en el presente trabajo, se trabajó con cada una de ellas, para que aceptara hacer el estudio proponiéndole que le servirá de guía para mejorar su gestión de RSE en sus organizaciones, y estas aceptaron. Una clínica muy reconocida Los Fresnos no acepto hacer el estudio ya que por política de sus socios no se podría compartir ningún tipo de información.
3. Luego, se contactó a los Gerentes o Directores de las 5 clínicas restantes y se le solicito una cita para informarles de los beneficios que podía traerle conocer acerca de la RSE dentro de su gestión, ya que la mayoría de estos ejecutivos desconocía temas de RSE así como el significado de muchos términos del cuestionario, posteriormente se sacó una nueva cita para efectuar el cuestionario que duro en promedio una hora y media para todas la clínicas, el cual se realizó en la misma oficina de cada ejecutivo y para cualquier duda en las preguntas se estuvo presente durante todo el desarrollo de este y si tenían dudas en la respuesta cada uno de ellos se podía comunicar fácilmente con sus colaboradores. Además

de la información obtenida en la encuesta se pudo obtener algunas, políticas, afiches, anuncios, para corroborar algunos temas de la entrevista.

4. Finalmente, con la información de la encuesta se realizará un cálculo estadístico para obtener la distribución del puntaje entre las preguntas de profundidad y las preguntas binarias; Cabe resaltar que la distribución de puntajes en cada tema será realizado teniendo en consideración que cada uno de estos tenga el mismo peso, a pesar de las diferencias que tienen por su número de indicadores y preguntas binarias, como por ejemplo en tema Público Interno, contiene más número de indicadores que los otros temas, el indicador gobierno corporativo presenta más preguntas binarias que los demás indicadores.

Entonces el resultado proporcionará la etapa en la que se encuentra cada indicador, como estos indicadores se agrupan por tema, se obtendrá la etapa de cada tema, finalmente se graficará y ubicará donde se encuentra la gestión de la RSE del sector salud privada.

### **3.7 Análisis Estadístico**

Para el análisis estadístico, se realizaron las siguientes acciones:

1. Los indicadores Ethos Perú 2021 serán transcritos a un documento Excel para facilitar el manejo de los valores.
2. Los valores serán transcritos a un software SPSS, para realizar la fiabilidad correspondiente de los datos.
3. Los puntajes serán planteados según el Instituto Ethos, donde cada uno de los siete temas cuenta con 345 puntos disponibles, de los cuales 300 puntos son designados a las preguntas de profundidad y 45 a las preguntas binarios. (Instituto Ethos, 2008; Marquina et al, 2011).

4. Los 300 puntos disponibles, son distribuidos equitativamente (o proporcionalmente en cada uno de los indicadores que tiene cada tema. Esto se puede interpretar en la siguiente manera:

$$\text{Puntaje de Preg. de Profundidad} = \frac{300}{\# \text{ de Ind. de cada tema}} \quad (1)$$

Por ejemplo, el primer tema cuenta con seis indicadores, lo que quiere decir:

$$\text{Puntaje de Preg. de Profundidad} = \frac{300}{6} = 50 \text{ puntos}$$

5. Cada Indicador presenta preguntas de profundidad que se evalúan en base a etapas, siendo la etapa cero, el nivel más bajo de la gestión de RSE y la etapa 4 el nivel más alto, como se menciona en la tabla 8 (Marquina et al., 2011; Perú 2021, 2010).

La designación de la etapa en que se encuentra estas preguntas de profundidad está relacionada con el análisis obtenido de respuestas binarias. El puntaje de cada etapa se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Puntaje en "n" etapa} = \frac{(n+1)(\text{Puntaje por Preg. de profundidad})}{5} \quad (2)$$

Donde:

$n$  = número de etapa.

A continuación en la Tabla 8 se presenta los puntajes correspondientes a cada etapa en que se encontrarían las preguntas de profundidad.

Tabla 8

*Puntajes correspondientes a las etapas de las preguntas de profundidad*

Etapas/ Temas	Puntajes correspondientes a las Preguntas de Profundidad						
	Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo (6 preguntas)	Público Interno (13 preguntas)	Medio Ambiente (4 preguntas)	Proveedores (3 preguntas)	Consumidores y Clientes (4 preguntas)	Comunidad (4 preguntas)	Gobierno y Sociedad (5 preguntas)
Etapa 0	10	4.62	12	15	20	15	12
Etapa 01	20	9.23	24	30	40	30	24
Etapa 02	30	13.85	36	45	60	45	36
Etapa 03	40	18.46	48	60	80	60	48
Etapa 04	50	23.08	60	75	100	75	60

Nota: Elaboración propia

Por ejemplo, al realizarse las preguntas de profundidad y corroborando con las preguntas binarias, se determinara la etapa en que se encuentra dicha pregunta de profundidad. Para el caso del indicador número uno, perteneciente al primer tema se tiene que la etapa en que se encuentra, es la etapa 01, donde aplicando la ecuación 02, se tiene:

$$\text{Puntaje en "1" etapa} = \frac{(1+1)(50)}{5} = 20$$

Lo que significa que la pregunta de profundidad del indicador uno, del primer tema, tiene un puntaje correspondiente a 20 puntos.

Tabla 9

*Etapas para la evaluación de la gestión de Responsabilidad Social de las clínicas en la Región Cajamarca.*

<b>Etapa 0</b>	<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>	<b>Etapa 4</b>
Representa una etapa en la cual la empresa no ha alcanzado, ni siquiera las condiciones mínimas indispensables exigidas por ley.	Representa una etapa básica de acciones de la empresa. Está todavía en el nivel reactivo a las exigencias legales.	Representa la etapa intermedia de acciones, en la cual la empresa mantiene una postura defensiva sobre los temas. Pero ya empieza a encaminar cambios y avances respecto a la conformidad de sus prácticas.	Representa la etapa intermedia de acciones, en la cual la empresa mantiene una postura defensiva sobre los temas. Pero ya empieza a encaminar cambios y avances respecto a la conformidad de sus prácticas.	Representa la etapa proactiva, en la cual la empresa alcanzó estándares considerados de excelencia en sus prácticas, involucrando a proveedores, consumidores, clientes, la comunidad y también influenciando políticas públicas de interés para la sociedad.

*Nota.* Adaptado de “Indicadores Ethos Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial”, 2010, p. 10. Perú. Marquina et al. (2011)

6. De igual manera los 45 puntos disponibles, son distribuidos a las preguntas binarias que tiene cada tema.

$$\text{Puntaje por Preguntas binarias} = \frac{45}{\# \text{ indicadores de cada tema}} \quad (3)$$

Para el caso del primer tema se tiene:

$$\text{Puntaje por Preguntas binarias} = \frac{45}{6} = 7.5 \text{ puntos}$$

Las preguntas binarias son una relación de preguntas que cada indicador tiene, donde el valor porcentual que le corresponde a cada una, se puede obtener de la siguiente manera:

$$\text{Valor porcentual por pregunta binaria} = \frac{15\%}{\# \text{ de preguntas binarias}} \quad (4)$$

Para el caso del indicador 01, se tienen 19 preguntas binarias, entonces se tiene:

$$\text{Valor porcentual por pregunta binaria} = \frac{15\%}{19} = 0.78\%$$

### 3.8 Análisis e Interpretación de Datos

Los datos serán analizados e interpretados de la siguiente manera:

1. Durante la encuesta, se detectará la etapa en la que se encuentra la gestión de la clínica referido al indicador en evaluación. Para esto se utilizará los puntajes encontrados en las preguntas de profundidad y preguntas binarias.
2. Las preguntas binarias que tiene cada tema, consta de un número establecido de preguntas cerradas, donde la afirmación o negación tomará un valor de “1” o “0” respectivamente. El valor porcentual por pregunta binaria multiplicará al puntaje correspondiente a la pregunta de profundidad y al número de respuestas afirmativas dadas en la encuesta, , como se interpreta en la ecuación n° 5:

$$\text{Puntaje Total Preg. binarias por Indicador} = (\text{Valor porcentual por pregunta binaria}) (\text{puntaje por Preg. de profundidad}) (\# \text{ de respuestas afirmativas}) \quad (5)$$

Para el caso del indicador 1, del primer tema si todas las respuestas son afirmativas y el puntaje de la pregunta de profundidad es 50 (etapa 4), se tendría:

$$\text{Puntaje Total Preg. binarias por Indicador} = (0.78\%) (19) (50) = 7.5 \text{ puntos}$$

3. El puntaje total por indicador es la suma del puntaje de su pregunta de profundidad y el puntaje de su pregunta binaria, tal como se muestra en la ecuación n° 6.

$$\text{Puntaje total del Indicador} = \text{Puntaje de Preg. de profundidad} + \text{Puntaje de Preg. binarias} \quad (6)$$

Entonces, para el indicador 01 del primer tema se tiene:

$$\text{Puntaje total del Indicador} = 50 + 7.5 = 57.5 \text{ puntos}$$

A continuación en la tabla 10 se muestran los puntajes máximos correspondientes a los indicadores.

Tabla 10

*Puntajes máximos de los indicadores por tema según su etapa*

Etapas/ Temas	Puntaje Binario + Profundidad						
	Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo (6 Indicadores)	Público Interno (13 Indicadores)	Medio Ambiente (4 Indicadores)	Proveedores (3 Indicadores)	Consumidores y Clientes (4 Indicadores)	Comunidad (4 Indicadores)	Gobierno y Sociedad (5 Indicadores)
Etapas 0	11.5	5.3	13.8	17.3	23.0	17.3	13.8
Etapas 01	23.0	10.6	27.6	34.5	46.0	34.5	27.6
Etapas 02	34.5	15.9	41.4	51.8	69.0	51.8	41.4
Etapas 03	46.0	21.2	55.2	69.0	92.0	69.0	55.2
Etapas 04	57.5	26.5	69.0	86.3	115.0	86.3	69.0

Nota: Elaboración propia.

4. El puntaje por tema será la suma de los puntajes totales de sus indicadores correspondientes, tal como se muestra en la ecuación n° 7.

$$\text{Puntaje por Tema} = \sum \text{Puntaje Total de indicadores pertenecientes al Tema} \quad (7)$$

5. El puntaje que corresponde a la gestión de RSE de cada clínica, será la suma de los puntajes que tiene cada uno de sus temas; tal como se muestra en la ecuación n° 8.

$$\text{Puntaje de la gestión de RSE de la clínica} = \sum \text{Puntajes de cada Tema} \quad (8)$$

6. El puntaje referente a la gestión de RSE en el sector de salud privado, será la suma de los promedios de los puntajes que tienen cada tema en las cinco clínicas encuestadas, tal como se muestra en las ecuaciones 9 y 10.

$$\text{Puntaje por tema del sector de salud privada Cajamarca} = \frac{\sum \text{Puntajes del tema en cada clínica}}{5} \quad (9)$$

$$\text{Puntaje de gestión de RSE sector de salud privada Cajamarca} = \sum \text{Puntajes de los temas del sector de salud privada Cajamarca} \quad (10)$$

7. Para calificar la gestión de cada indicador, se consideró una escala de cero a diez, en relación al puntaje obtenido por indicador, esto se calcula según la ecuación n° 11.

$$\text{Calificación de la gestión por indicador} = \frac{\text{Puntaje total de indicador} \times 10}{345/\# \text{ de indicadores corresp. al tema}} \quad (11)$$

8. Por lo tanto, la etapa de gestión de RSE a la que pertenece el sector de salud privado de la Región Cajamarca, estaría definida según los rangos de puntaje que tiene cada etapa: Etapa 1: 483 a 966 puntos; Etapa 2: 967 a 1449 puntos; Etapa 3: 1450 a 1932 puntos y Etapa 4: 1932 a 2415 puntos; donde se considera Etapa 0 si la gestión no logra alcanzar más de los 483 puntos.
9. Los puntajes obtenidos en cada indicador del sector de salud privado, serán representados mediante un diagrama de barras, en el cual se visualizará la etapa en la que se encuentra cada uno de estos indicadores, según el tema al que corresponden.
10. Los puntajes y calificaciones obtenidas en cada tema, serán representados en un diagrama radar, donde se podrá visualizar qué tema es el que sobresale en la gestión de responsabilidad social del sector de salud privado en la Región Cajamarca.

### 3.9 Validez y Confiabilidad

Para garantizar la validez de la presente investigación, esta será analizada bajo los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010). De este modo, serán considerados los siguientes: (a) validez de criterio, que supuso comparar los resultados de las encuestas para establecer diferencias y similitudes que ayudaron a determinar el estado de

noción de gestión en RSE; (b) validez de contenido, que corresponde a los indicadores proporcionados y seleccionados por el instituto Ethos Perú 2021, lo que garantizó que las preguntas elaboradas tuviesen la garantía de direccionar la investigación al objetivo al que se quiso llegar; (c) validez del constructo, según el cual las inferencias a las que se llegó en la investigación son relacionadas y respaldadas por un marco teórico.

Asimismo, se garantizó la confiabilidad de la información recopilada mediante la aplicación de Kuder y Richarson, ya que la encuesta está en escala dicotómica, lo que quiere decir que las preguntas realizadas solo tienen dos alternativas como respuesta, en este caso es “sí” o “no”. Los rangos se presentan en la tabla n° 11.

Tabla 11

Escala de Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

*Nota.* Tomado de “Instrumentos de Investigación Educativa”, 2002. p.12

### 3.10 Resumen

La metodología de la presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el actual estado de gestión en que se halla el sector privado de salud en la Región Cajamarca. Este diagnóstico está basado en el uso de los indicadores Ethos Perú 2021, y se realizó por medio de dos tipos de indicadores: (a) preguntas de profundidad, basados en categorización mediante cuatro etapas y una etapa adicional, etapa cero (Perú 2021, 2010; Marquina et al., 2011) y (b) preguntas binarias, elaborados por medio de preguntas cerradas. Para realizar la encuesta, se informó a los participantes sobre el objetivo de la investigación y la importancia que tiene la aplicación de dichos indicadores en la actual gestión de sus empresas. Asimismo, se les garantizo la confidencialidad y el anonimato de la información recolectada y del colaborador entrevistado.

La recolección de los datos fue realizada por los integrantes del grupo. El análisis de dichos datos fue apoyado por un especialista en estadística, y las puntuaciones fueron establecidas según el Instituto Ethos, (2008) y Marquina et al., (2011). Con ello, facilitó el cálculo de los puntajes pertenecientes a las gestiones de cada una de las cinco clínicas, como la obtención del puntaje promedio de lo que sería la gestión de las clínicas de salud privado en la región. Así mismo se desarrollaron diagramas de barra por tema y diagramas radar para establecer a qué tema no se les está dando el debido interés para la mejora de la gestión en RSE.



## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se presentaron los resultados de la aplicación de los Indicadores de Gestión de la RSE Ethos Perú 2021 aplicados a las cinco clínicas principales en la Región Cajamarca. Dando énfasis a contestar las preguntas de investigación planteadas, las mismas que se enfocan en los siete grupos de interés claves. Los resultados son expuestos por cada tema y de acuerdo al orden que presentan los indicadores Ethos Perú 2021, seguidamente se presenta un enfoque de global de todos los indicadores para evaluar y comparar la etapa en la que se encuentran cada uno y finalmente se deducen las conclusiones del capítulo.

### 4.1 Perfil de Informantes

Los indicadores Ethos Perú 2021 de RSE fueron aplicados a cinco clínicas privadas en la Región Cajamarca las cuales no cuentan con un área de Responsabilidad Social, por lo que se encuestó a dos Gerentes Generales, dos Directores médicos y un Director médico adjunto, que cuentan entre 2 a 10 años de experiencia dentro de estas organizaciones. Así mismo dichos encuestados cuentan con una profesión, grado de instrucción y/o especialización como: (a) economista, (b) médico cirujano, (c) médico cirujano con MBA, (d) médico auditor con maestría en gerencia en gobierno y gestión pública, y (e) médico especialista en medicina interna y cardiología, cuyas edades oscilan entre a 40 y 65 años, se presentan los detalles en el Apéndice D.

La aplicación de la encuesta de los indicadores Ethos Perú 2021 se realizó en los locales de cada una de las clínicas, en las oficinas de los Gerentes y Directores lo que permitió responder las preguntas realizadas con mayor tranquilidad, además se les brindó las facilidades de absolver sus consultas y/o dudas que tuvieran respecto a las preguntas planteadas en los indicadores de responsabilidad social.

## 4.2 Presentación de Resultado

### 4.2.1 Valores, Transparencia y Gobierno

La alta dirección de las clínicas expone y difunde su visión, misión y valores a través de materiales institucionales, páginas de internet, brouchure institucional, y material publicitario. Orientado principalmente al personal, proveedor, consumidores, clientes y a la comunidad. Las empresas reconocen que la RSE debe ser parte de la estrategia empresarial, sin embargo la RSE no se especifica explícitamente en estas políticas y tampoco cuentan con un área de RSE en su organización.

Las empresas incluyen el respeto a los derechos humanos, orientan sus operaciones con las declaraciones de la OIT y cuentan con un organigrama actualizado incluyendo los principios de buen gobierno corporativo. Pero no existe una estrategia formal de RSE dentro del mapa estratégico de la empresa adicionalmente no tienen controles en temas como la corrupción, malversación de fondos, abusos de poder y evasión de impuestos. Tres de las cinco clínicas son negocios familiares y no cuentan con ningún plan de sucesión, además no tiene políticas explícitas para el cumplimiento de los estatus de accionista.

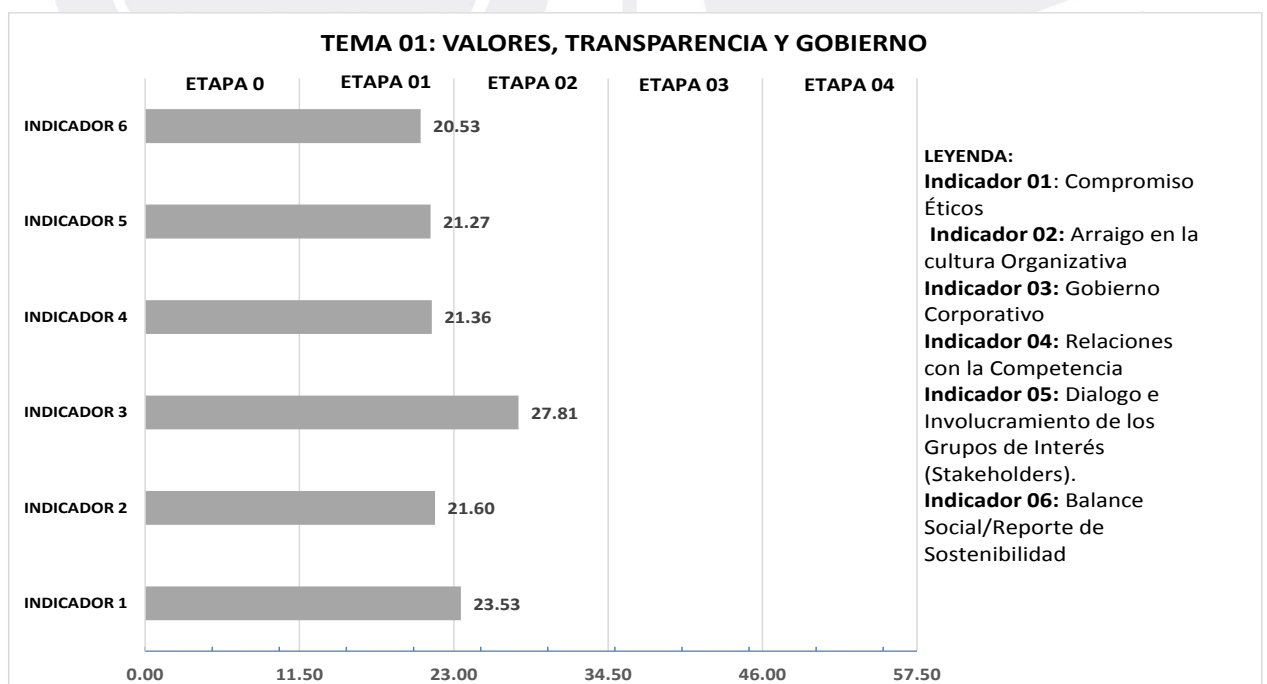


Figura 2. Diagrama del estado de gestión del Tema 1, Valores, Transparencia y Gobierno: Situación actual Clínicas de Salud Privadas en la Región Cajamarca.

Las clínicas de salud se encuentran en la etapa 1, debido a que existe una incongruencia de lo que podría indicar las políticas y lo que realmente se hace, básicamente porque no se tiene los controles necesarios para el cumplimiento de esta y no se tiene un alcance que incluya a todos los grupos de interés, ni tampoco se especifica en la política sobre cada grupo de interés.

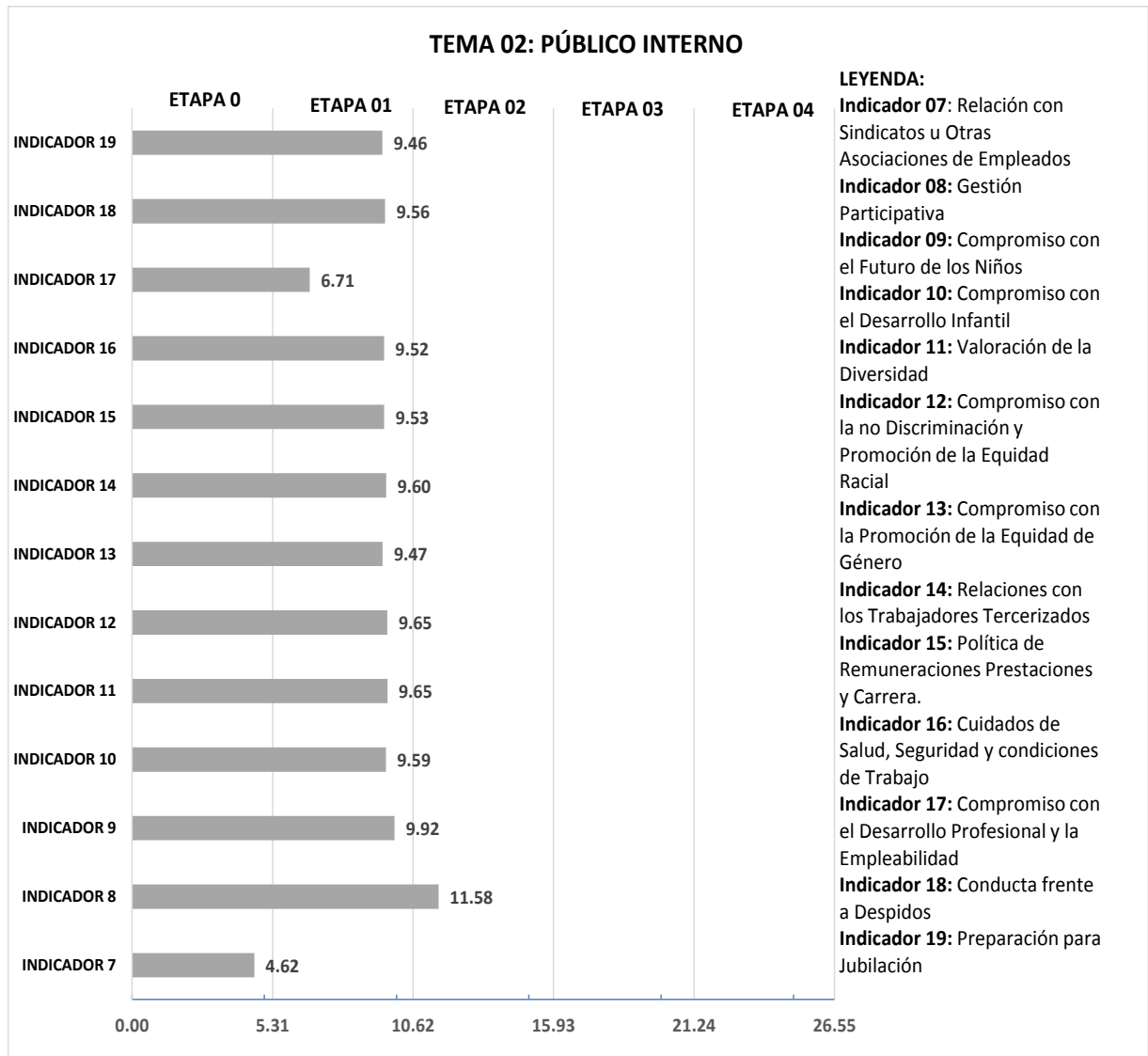
*¿De qué manera la alta dirección incorpora la RSE en el modelo de gestión de su organización?.* La alta dirección de estas empresas no tiene claro el alcance de la RSE, por lo cual la RSE no es parte de la estrategia empresarial ni mucho menos se incluye en el modelo de gestión de su organización.

#### **4.2.2 Público Interno**

Las empresas cuentan con procedimientos específicos para la salud, seguridad y el desempeño individual del trabajador, premiando los logros individuales sin buscar una certificación internacional en salud y seguridad. Adicionalmente cumplen con los requisitos laborales indicados por ley, pero no va más allá, un ejemplo es la falta de interés del personal que fue despedido por reducción y de los jubilados, también no existe una gestión participativa que se refleja con la falta de un sindicato y/o organizaciones de trabajadores.

En temas que involucra a los familiares directos del trabajador y los niños en general las empresas no tienen mayor interés que lo indicado por la ley y no está comprometido con el desarrollo infantil ni tampoco combate el trabajo infantil. Con lo único que cuenta es con un programa de contratación de practicantes, pero no busca contratarlos.

Adicionalmente, las empresas fomentan la no discriminación, mencionada en su política, tampoco cuentan con procesos específicos de contratación de personal, ni mucho menos tienen métodos de control. Sin embargo realizan campañas de capacitación interna para poder crear conciencia. Por otro lado no considera a los trabajadores tercerizados en la cultura organizacional, sin embargo no los discrimina ni rotula.



*Figura 3.* Diagrama del estado de gestión del Tema 2, Público Interno: Situación actual Clínicas de Salud Privadas en la Región Cajamarca.

Las clínicas de salud se encuentran en la etapa 1, debido a que indica que existen procedimientos específicos para la salud, seguridad y desarrollo profesional del trabajador y sus familiares, sin embargo también se menciona que los procedimientos no están formalizados en su mayoría a excepción de los indicados en la leyes laborales, también no existe un gestión participativa con los trabajadores y menos aún con las empresas contratistas.

*¿Cuál es el interés de la alta dirección para con su público interno?.* No existe un compromiso formal con el público interno porque no se realiza una gestión participativa, si

bien existe una política y procedimientos informales que pueda mejorar la situación actual, se percibe que la alta dirección tiene interés solo en cumplir con las leyes laborales.

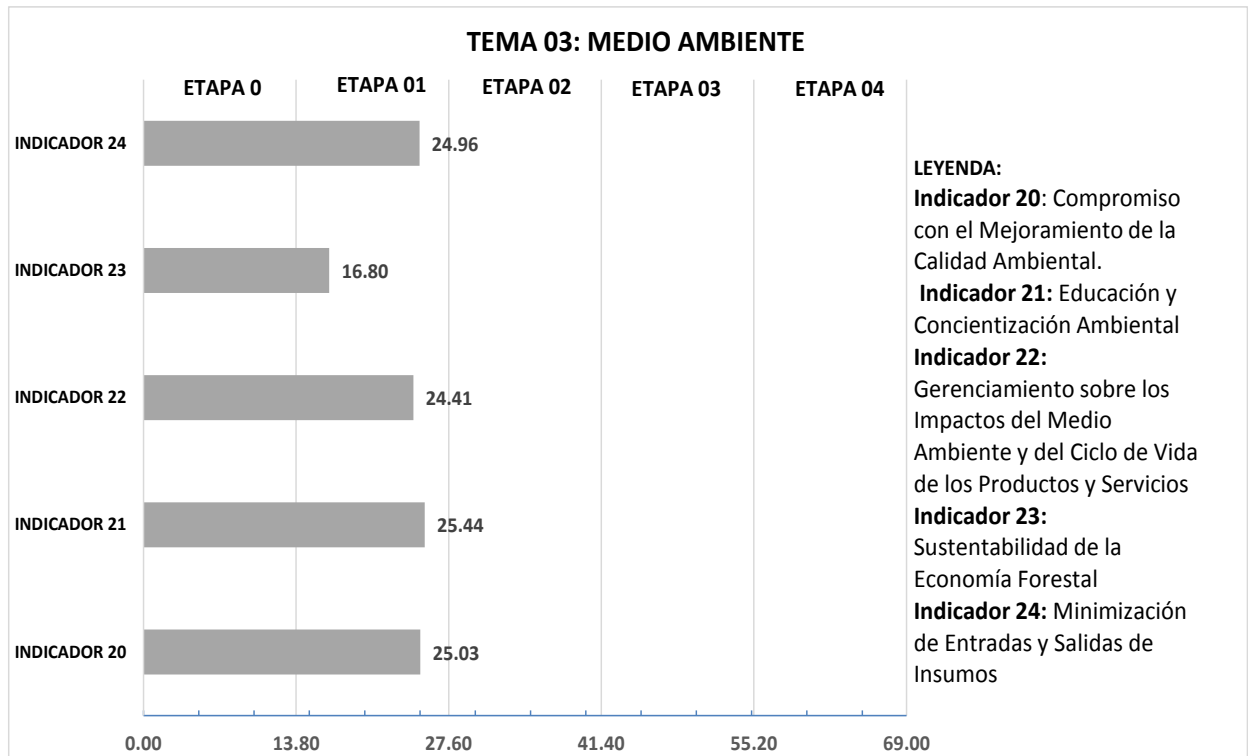
### **4.2.3 Medio Ambiente**

Dentro de los valores y códigos de conducta de las empresas se encuentra incluido el cuidado y conservación del medio ambiente además poseen una política ambiental formal la cual especifica la no utilización de insumos provenientes de la explotación ilegal. Sin embargo no difunde su política dentro de sus empleados y sobre todo no tiene una persona responsable para el área de medio ambiente que participe también en la estrategia empresarial.

Si bien las empresas hacen campañas sobre la reducción del consumo de agua y energía desde una perspectiva dirigida hacia el ahorro económico, pero el tema ambiental no se limita solo a eso es necesario educar sobre los principios de las tres R's (Reducción, Reutilización y Reciclaje) que son los procesos para que individuos, instituciones y gobiernos, según la Agenda 21, logren realmente disminuir la explotación de recursos naturales, el impacto ambiental de nuestra sociedad urbano industrial y, por último la cantidad de nuestros desechos.

Las empresas poseen un plan de gerenciamiento de residuos con la participación del cliente pero no provee información a sus clientes y consumidores sobre los posibles daños ambientales que sus operaciones puedan causar además de no poseer una política y un sistema de monitoreo de la calidad ambiental, lo que no hace viable el plan de gerenciamiento ambiental.

No realiza ninguna actividad con respecto a la sustentabilidad de la economía forestal y encuentro a la minimización de entrada y salida de insumos el cumplimiento es bajo ya que esta se basa en la aplicación de las tres R's lo cual la empresa no cumple.



*Figura 4.* Diagrama del estado de gestión del Tema 03, Medio Ambiente: Situación actual Clínicas de Salud Privadas en la Región Cajamarca.

Las clínicas de salud se encuentran en la etapa 1, ya que existe una política ambiental especificada en sus valores y códigos de conducta no difunde la política y no educa a sus colaboradores en los principios de 3 R's básico de un sistema de gestión ambiental.

*¿Cuáles son las acciones que aplican las empresas del sector salud privada en el cuidado del medio ambiente?.* La alta dirección de las empresas consideran el tema ambiental superficialmente cumpliendo con acciones muy básicas como son el ahorro de agua y energía, por lo tanto el cuidado del medio ambiente no es parte de la estrategia empresarial.

#### **4.2.4 Proveedores**

En cuanto a la selección y evaluación de proveedores las empresas tienen criterios de compra para disminuir el ingreso de productos falsificados o producto de robo. Negocia individualmente los plazos de pago con sus proveedores y son cumplidos. Sin embargo para la selección de proveedores carece de procesos éticos con respecto a la gestión de la información

de carácter privado, con respecto a la RSE no involucra a sus proveedores ni los entrena, además no privilegia a los que tienen certificación ambiental.

En cuanto a la explotación infantil las empresas no investigan sobre la cadena productiva menos sobre el trabajo infantil y sobre trabajos forzados. En cuanto al desarrollo de proveedores realiza lo mismo escuchando a los proveedores para mejorar su procedimiento de compra; pero en general, no transmite valores y principios, no estimulan la formación de cooperativas, no apoya el comercio justo, no privilegia la certificación socio ambiental.

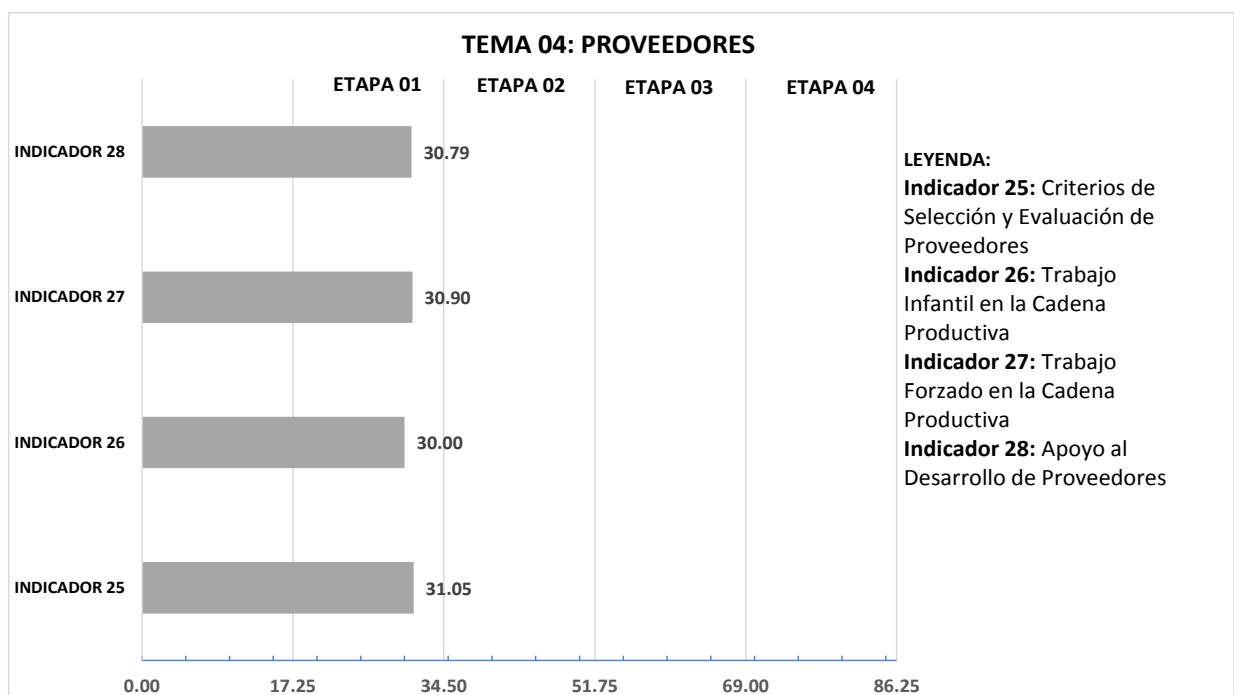


Figura 5. : Diagrama del estado de gestión del Tema 4, Proveedores: Situación actual Clínicas de Salud Privadas en la Región Cajamarca.

Las clínicas de salud se encuentran en la etapa 1 debido a que estas generalmente no investigan sobre la cadena productiva de sus proveedores se limitan a cumplir con sus pagos y no los involucran en las diferentes políticas que la empresa tiene.

*¿Cómo incentiva las prácticas de RSE en sus proveedores?.* No existe un compromiso de las empresas con sus proveedores, porque no hay una gestión participativa, no existe una política y procedimientos formales que puedan fomentar una mejor relación y mucho menos

incentivar en prácticas de RSE en sus proveedores, se limitan solo a cumplir con sus pagos y eliminar los productos falsificados o robados.

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

Respecto a la calidad de los servicios brindados por las clínicas se identificó que sus acciones se enfocan a brindar un buen servicio de atención al cliente, para lo cual se prioriza dentro de su código de conducta y valores institucionales la manera de atención de los clientes, además cuentan con sistemas para que poder recibir y solucionar sugerencias y reclamos que por ley es exigido por INDECOPI, así como también motivan a su personal a ubicar las fallas y dar soluciones inmediatas a los problemas de manera autónoma. Ninguna de las clínicas encuestadas ha tenido algún problema o demanda con respecto a negligencias de sus servicios y con sus productos de venta en sus farmacias.

Correspondiente a las prácticas de marketing responsable se identificaron que las clínicas realizan dos actividades, la primera es informar a los clientes de la alteración en las características de los productos y servicios que ofrecen, sea estos por el cambio de precio, calidad o plazos; y la segunda es, ofertar los productos y servicios de forma veraz. Para la publicidad de las clínicas se utiliza los medios locales como televisión, radio, afiches, volantes, internet, entre otros; para promocionar sus servicios, ninguna de las clínicas reportan incumplimientos y reclamos sobre la información presentada en sus campañas de publicidad, a pesar de no contar con políticas y análisis de piezas publicitarias para verificar el cumplimiento de valores, principios y estimular la adopción postura responsable de sus proveedores respecto a la comunicación volcada al público infante-juvenil.

El indicador de consumidores y clientes se encuentra en la etapa 1, debido a la falta de indicadores para evaluar el cumplimiento de atención de los clientes, por ello se deduce que la toma de decisiones es sesgada por falta de información. Los problemas son solucionados de acuerdo a como se van presentando, debido a que no existe un plan de preventivo. Ninguna de

las clínicas tiene un reconocimiento de calidad al servicio del consumidor, por lo cual se demuestra que no existe un plan de mejora continua de los servicios.

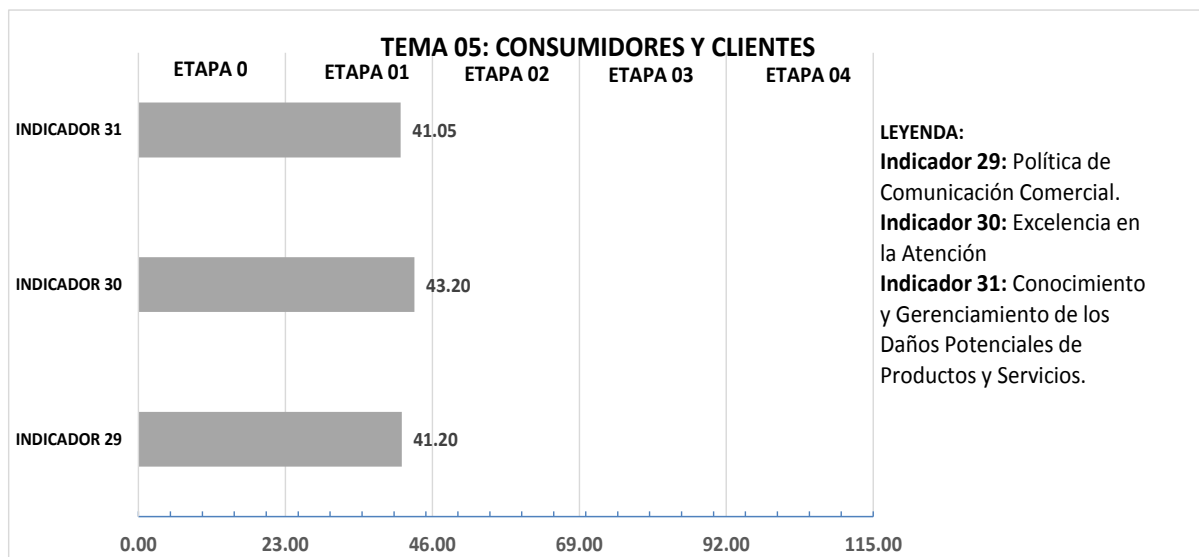


Figura 6. Diagrama del estado de gestión del Tema 5, Clientes y Consumidores: Situación actual Clínicas de Salud Privadas en la Región Cajamarca.

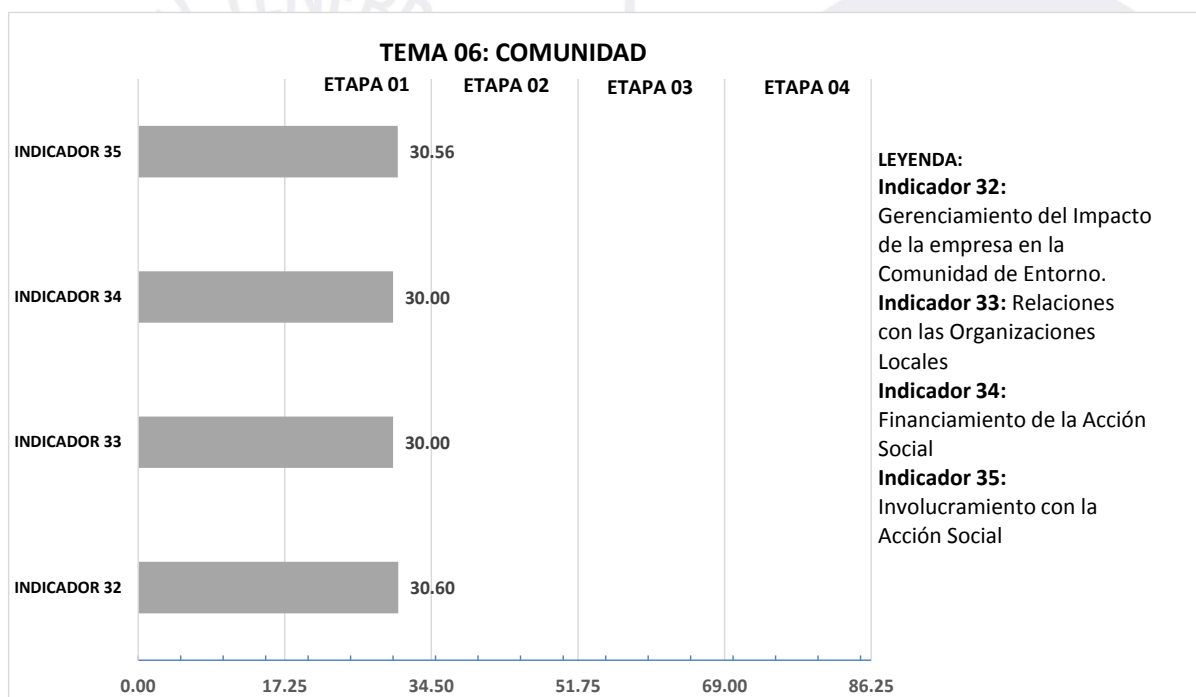
*¿Cómo garantiza las empresas del sector privado de salud un servicio de calidad al paciente?* La calidad de sus servicios a sus consumidores y/o clientes está establecida para el cumplimiento de la normatividad vigente, no existe un compromiso de establecer una política de comunicación que incentive la creación de valores positivos en su entorno, El servicio de atención al cliente se encuentra en un nivel básico, no tienen procesos para la búsqueda de los problemas y falta de análisis de la información para mejorar de manera continua la calidad de sus servicios.

#### 4.2.6 Comunidad

El desarrollo de la RSE con este grupo de interés se presenta en la El desarrollo de la RSE con este grupo de interés se presenta en la concientización de la comunidad donde operan, pero la contradicción se presenta cuando la mayor parte de clínicas no tiene establecido o definido de manera clara y específica la comunidad donde opera, lo que demuestra de manera contundente que no establecen el dialogo con las comunidades y menor aún reconocer las expectativas de sus grupos de interés.

La relación económica y social con la comunidad es nula, no existe actualmente programas locales que sean asumidos por las clínicas, si existieron o existen estos fueron o son promovidos y financiados por las ONG y las empresas mineras de la comunidad donde operan, en donde ellos prestaron sus servicios como intermediarios para poder elaborar los programas como: operación por labio leporino a menores de edad, campañas de vacunación, campañas odontológicas, entre otras. Pero no existe una iniciativa alguna de encaminar sus propios proyectos de manera individual.

Las clínicas utilizan algunos incentivos fiscales para la reducción de la base imponible de impuesto a la renta, como el incentivo a la innovación empresarial, depreciación acelerada, obras por impuesto, entre otros, además de la exoneración de algunos impuestos en la adquisición de los medicamentos o insumos que adquieren para prestar los servicios médicos.



*Figura 7.* Diagrama del estado de gestión del Tema 6, Comunidad: Situación actual Clínicas de Salud Privadas en la Región Cajamarca.

El estado de este indicador se encuentra en la etapa 1, ya que las clínicas no poseen un plan de dialogo con sus grupos de interés para conocer sus expectativas, no tienen programas locales y no existe el voluntariado corporativo que brinde los recursos económicos, humanos y sociales a sus grupos de interés u organizaciones sociales.

*¿Qué programas locales realizan las clínicas para mejorar el desarrollo social y económico de la comunidad?.* Los proyectos sociales, beneficios y acciones sociales de los grupos de interés no se ven reflejados dentro de un reporte de sostenibilidad de RSE por lo que se comprueba la escases de programas sociales realizadas por las clínicas y la falta de compromiso de las empresas del sector salud privada.

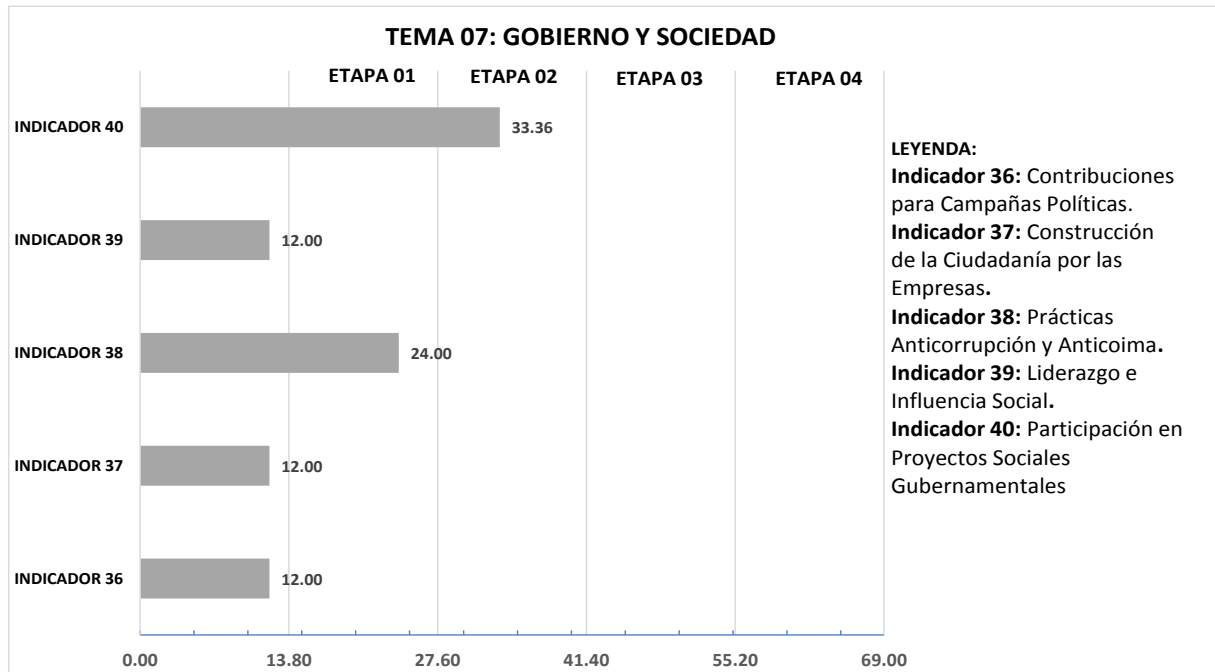
#### **4.2.7 Gobierno y Sociedad**

En este indicador se demuestra que casi todas las clínicas coordinan alianzas con el gobierno de los programas en los cuales participan, pero sin embargo solo una adopta y desarrollan las alianzas institucionales con organismos públicos o de la sociedad civil, lo que demuestra que existe una contradicción y no existe el compromiso de las clínicas en establecer una relación formal entre instituciones.

Si bien es cierto que las clínicas no contribuyen en campañas políticas, se ven restadas en su gestión, respecto a este tema, debido a que no existen acuerdos de cooperación y de trabajo en conjunto con el estado, no se desarrollan prácticas anticorrupción o anti coima. Así mismo existe falta de capacitación en conocimiento técnico, científico y administrativo al sector público, como también la ausencia del *kwon how* a las empresas públicas, por ello el indicador de Gobierno y Sociedad se encuentra en la etapa 1.

*¿Cuáles son las alianzas que desarrollan las clínicas con los organismos públicos?.*

Solo una institución encuestada ha optado por asociarse con una institución pública, lo cual indica que las demás clínicas carecen de compromiso en lo que concierne a la contribución del desarrollo sostenible y conocimiento respecto a los beneficios que tiene estas alianzas para con la empresa. Por ello se demuestra la no existencia de ningún tipo de relación formal con la institución del estado, acuerdos de cooperación, capacitaciones y transferencia de conocimiento a las instituciones públicas.

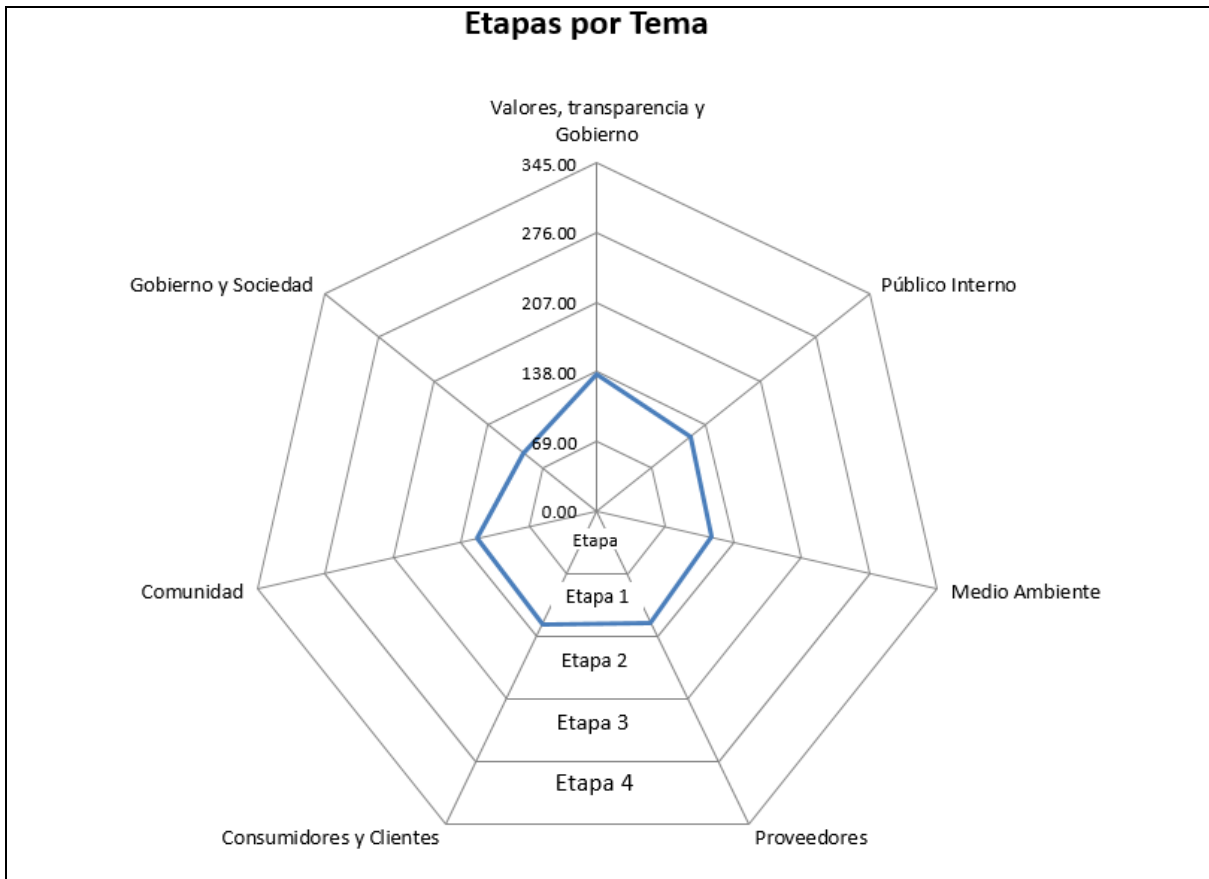


*Figura 8.* Diagrama del estado de gestión del Tema 7, Gobierno y Sociedad: Situación actual Clínicas de Salud Privadas en la Región Cajamarca.

#### 4.2.8 Análisis Global por Temas.

Se tiene dos temas: (a) Medio ambiente y (b) Gobierno y Sociedad son los temas con puntuación más baja, manifiestan que el impacto de sus operaciones al medio ambiente no tiene mucha relevancia, por lo que sus acciones al medio ambiente son limitadas, además existe una brecha considerable con nivel de ingresos en comparación a las multinacionales que si elaboran programas sociales y contribuyen con crecimiento de las instituciones del estado.

Los temas de (a) Valores, Transparencia y Gobierno, (b) Público Interno, (c) Proveedores, (d) Consumidores y clientes, y (e) Comunidades, estos temas a diferencia de los anteriores presentan mejor puntuación debido a que son temas de mayor prioridad que tienen las clínicas para poder brindar sus servicios; están más relacionados a sus operaciones, por lo que tiene que ser cumplidos para poder seguir operando.



*Figura 9.* Diagrama Radar por Temas global: Situación actual de las Clínicas de Salud Privadas en la Región Cajamarca.

### 4.3. Resumen

En este capítulo se da a conocer gráficamente en forma de barras, en qué etapa se encuentra cada indicador y luego se agrupa a estos en siete temas de la gestión de RSE, teniendo como referencia lo indicado en Ethos Perú 2021. Dentro de cada tema se describen los puntos más fuertes, así como los puntos en los que se puede mejorar, también se responde a las preguntas de investigación por temas según los resultados obtenidos. Al final se realiza un gráfico tipo radar para tener en forma global el resultado de la gestión de RSE en el sector de Salud privada en la Región Cajamarca. Todo lo que se describe en este capítulo servirá como guía para poder plantear nuestras conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Conocer y aplicar la RSE en el sector salud privada es muy importante para poder mejorar la gestión del servicio de salud, más aun en una región donde existen conflictos sociales latentes, debido a la percepción que tiene la población con respecto a la desigualdad social, uno de los cuales es el acceso a la salud. En el Perú solo existe un estudio de este sector que se realizó en la ciudad de Lima que la ubica en la etapa cero, el resultado del diagnóstico de la gestión de RSE de nuestra tesis ubica a este sector en la etapa uno, dándonos a conocer que la gestión de RSE en este sector se entiende como actividades sociales o filantropía y no como gestión corporativa integral, como lo enfoca Ethos Perú 2021.

En el transcurso de la investigación existieron ciertas restricciones en la revisión de la literatura debido a la falta de investigación de la RSE en el sector salud, una de las causas es que se percibe que el servicio de salud para el sector privado es parte de una actividad social y no como una gestión. También es necesario mencionar que cuando se realizó el análisis, existieron incongruencias en los resultados finales de la gestión, por lo que sería necesario tener una mayor población para poder diagnosticar la situación de la gestión de la RSE del sector salud privada, y por otro lado capacitar a los entrevistados sobre los conceptos de RSE, no con un afán de predisponer a una respuesta sino a que ellos respondan en forma responsable, porque de ello depende lograr los objetivos de la empresa y la sociedad en su conjunto.

### 5.1. Conclusiones

Antes de dar un diagnóstico de la situación en la gestión de RSE en el sector salud privada fue necesario conocer el concepto de la RSE que más se aplica para este sector y cuál es el alcance de la gestión según los indicadores Perú 2021, esto se complementó con conceptos de gestión en el servicio de salud por eso es importante realizar un mapa conceptual para lograr entender como la gestión de RSE aporta a la gestión de este sector. Todo esto nos

dio a conocer que el objetivo en conjunto es de mejorar la calidad de vida del paciente mediante una gestión participativa de los stakeholders.

La investigación de esta tesis fue de identificar la etapa en la que se encuentra el estado de la gestión de la RSE del sector de salud privada en la Región Cajamarca, sin embargo lo que se obtuvo fue la percepción de los altos directivos de las empresas debido a las limitaciones en conocimiento sobre el alcance de la gestión de la RSE y como esto ayuda a la sostenibilidad de la empresa. Para poder entender un poco sobre la gestión de RSE de estas empresas se ha llegado a una conclusión por tema de indicadores los cuales son:

1. Valores, transparencia y gobierno corporativo se ubican en la etapa 01 referente a este primer tema, debido a que no tienen claro el alcance de la RSE como parte de la estrategia empresarial, siendo esta necesaria para la gestión del servicio de la salud en la Región Cajamarca.
2. Público interno se ubica en la etapa 1 en la gestión de RSE, cumpliendo solo con lo estipulado por ley, pero no existe: (a) gestión participativa, (b) un ambiente laboral adecuado, (c) programas de capacitación y (d) compromiso por parte de la alta dirección.
3. Medio ambiente se ubica en la etapa 1, teniendo políticas y procedimientos las cuales no son comunicadas a todo el personal ni mucho menos a sus proveedores, los entrevistados perciben que realizar estas actividades no es muy relentes para este sector, debido a que el impacto se reduce a desechos médicos y consumo de energía.
4. Proveedores se encuentra en la etapa 1, debido a que no existe una gestión participativa, no existe una política y procedimientos formales que puedan fomentar una mejor relación con sus proveedores.

5. Cliente y consumidor se encuentran en la etapa 1, principalmente por la falta de evaluación del grado de satisfacción del cliente y la falta de evidencias de una mejora continúa en la calidad de los servicios.
6. Comunidad se encuentran en la etapa 1; esto porque no tienen bien definido la comunidad donde operan y los programas locales que realizan son escasos.
7. Gobierno y Sociedad se ubica en la etapa 01 organismos públicos, debido a que solo una de las empresas encuestadas tiene una asociación formal con una entidad pública, las demás solo están en coordinación; adicionalmente existe ausencia en la transmisión del *know how* a las empresas públicas.

Finalmente concluimos que la gestión de RSE en el sector salud privada en la Región Cajamarca se ubica en la etapa 1, dando mayor importancia a tres temas: (a) valores, transparencia y gobierno; (b) público interno; y (c) consumidores y clientes; ya que están más relacionados a las operaciones que realizan y se relacionan con la gestión de la calidad en salud, Sin embargo aún falta promover mejores prácticas para optimizar cada uno de estos aspectos. Por otro lado respecto al tema de proveedores, comunidad, medio ambiente, gobierno y sociedad aún se manejan temas básicos, estos temas tienen poca prioridad en la gestión de las empresas, en general esto significa que la gestión en este sector se encuentra muy distante de una cultura organizacional moderna.

## **5.2. Recomendaciones prácticas**

Las recomendaciones se dan según el tema de indicadores, principalmente porque se realiza una identificación de puntos débiles de acuerdo a las conclusiones:

1. Respecto al tema de valores, Transparencia y Gobierno.
  - Se recomienda que el código de conducta sea también orientado al gobierno, medio ambiente y accionistas. Este código debe detallar en forma clara los temas

de transparencia, veracidad, competencia leal, contribuciones políticas y conflictos de interés. Así como el procedimiento de sanciones por faltas al mismo.

- Se recomienda incluir compromisos, referentes a RSE, en las políticas de las empresas; del mismo modo, la misión y visión debe ser diseñadas en base a ello. Por lo que debe implementar o designar un área que se encargue de velar por el monitoreo y cumplimiento de estas nuevas políticas.
- Contar con una estrategia formal de RSE, dentro del plan estratégico de las empresas.
- Implementar que como requisito para la selección del personal directivo, este debe tener actitudes y conocimientos referentes al direccionamiento estratégico en donde se incluya aspectos de RSE.
- Elaborar reportes de sostenibilidad y planificación estratégica en las empresas que involucren reportes de los siete temas analizados.
- Utilizar metodologías de dialogo estructurado con los grupos de interés, recomendados por AA 1000, y difundirlos en el reporte de sostenibilidad de la empresa, con el fin de mejorar los procesos en el servicio. Esto debe medirse a través de indicadores de desempeño que sean propuestos dentro de la política, y deben ser comparables y confiables.

## 2. Respecto al tema de Público Interno.

- Se recomiendan que las clínicas privadas incluyan dentro campañas, la difusión de programa de capacitación para sus empleados donde contemplen temas de cuidados antes, durante y después del embarazo, alimentación sana y prevención de enfermedades en sus niños. Así mismo promover campañas de vacunación, no violencia familiar, valoración de los adultos mayores e inclusión de los hijos en los

colegios. Hacer partícipe de estas actividades a las empresas contratistas y empresas socias.

- Se recomienda incluir dentro de las políticas de conducta, aspectos faltantes relacionados a la no discriminación como son: clase social, discapacidad, apariencia física y origen geográfico. Así mismo de debe implementar procedimientos para denunciar los hechos de posibles casos de discriminación y acoso sexual.
- Se recomienda incluir dentro de las políticas aspectos relacionados a la equidad de género, donde la mujer tenga acceso a temas de salud específicos, espacios de trabajo donde esta no se siente intimidada, participación en toma de decisiones a nivel directivo, e igualdad de beneficios económicos y de educación.
- Se recomienda integrar a las empresas terceras dentro de los programas de capacitación y entrenamientos. Así como en los comités de gestión interna.
- Se recomienda que las clínicas privadas deben mejorar el sistema de remuneración de acuerdo al mercado laboral, así como la inclusión de sus empleados en el sistema de planilla y beneficios adicionales exigidos por ley. Estas iniciativas deberán medirse a través de encuestas realizadas a los empleados.
- Incluir políticas de equilibrio trabajo-familia, referente al horario laboral y horas extras, así como también promover programas de apoyo psicológico, pausas activas, y de prácticas anti estrés.

### 3. Respecto al tema de Medio Ambiente.

- Difundir la política ambiental entre los empleados, así como también designar un responsable para toma de decisiones referentes al tema de medio ambiente.
- Desarrollar periódicamente campañas internas y externas, que contribuyan al cuidado del medio ambiente y consumo responsable.

- Certificarse con ISO 14000 cuyos beneficios sean capitalizados por la empresa.
4. Respecto al tema de Proveedores.
- Incluir políticas y procedimientos para la selección de proveedores que cumplan con criterios relacionados a RSE.
  - Realizar monitoreo de la cadena de suministros de los proveedores para garantizar el respeto a los derechos humanos y medio ambiente.
  - Promover la gestión participativa para lograr que los estos se desarrollen y se vuelvan competitivos. Asi como también el Comercio Justo y negocios inclusivos.
5. Respecto al tema de Consumidores y Cliente.
- Incluir políticas de comunicación comercial dentro código de conducta de las empresas, que contenga aspecto contra situación prejuiciosas que afecten los derechos de los niños, adolescentes, mujeres y personas de comunidades.
  - Desarrollar y evaluar por medio de indicadores el proceso de atención y satisfacción del cliente.
6. Respecto al tema de Comunidad.
- Definir cuál es la comunidad que influye dentro del proceso de toma de decisiones de las empresas e incluir políticas de conducta y planes estratégicos para la buena relación con ellos.
  - Implementar programas de formación, con el objetivo de aumentar de calificación para empleos del personal de la comunidad.
  - Realizar campañas educacionales de salud para combatir la desnutrición infantil y muertes maternas. Asi como promover el dialogo para poder identificar cuáles son los principales problemas que afectan a la comunidad.
  - Asociarse con otras empresas u otros grupos de interés, para realizar proyectos conjuntos en beneficio de la comunidad.

- Desarrollar encuestas e indicadores de desempeño que puedan medir el estado de satisfacción y atención de las comunidades.
7. Respecto al tema de Gobierno y Sociedad.
- Incluir en su política, acciones que sancionen actos de corrupción y coima.
  - Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas para garantizar una mejor atención y cuidado de las personas en temas de salud.

### **5.3. Recomendaciones futuras**

El resultado de la información analizada, así como las conclusiones de la investigación, permiten plantear recomendaciones para futuros estudios relacionados con RSE, es así que se plantean:

1. Se recomienda que para próximos estudios, se generen encuestas no solo a los directivos de cada institución, sino también a otros colaboradores importantes que representen a cada uno de los siete temas evaluados.
2. Se recomienda realizar el estudio de estado de gestión de RSE no solo en el sector de salud privado, sino también en el sector salud público, es importante evaluar el desenvolviendo de este sector, ya que representa uno de los servicios de mayor demanda de pacientes y está en constante relaciones con sus diversos grupos de interés.
3. Se recomienda realizar investigaciones del estado de RSE del sector de salud privada a nivel nacional, para realizar un análisis FODA por regiones con el propósito de identificar las regiones con mejor rendimiento.

## Referencias

- Abt Associates. (2008). *Propuesta para la formulación del programa multianual de inversiones de salud 2009-2011 de la región Cajamarca*. Cajamarca, Perú: Gobierno Regional de Cajamarca.
- Acción Empresarial. (2013). *El ABC de la responsabilidad social en Chile y en el mundo*. Santiago de Chile, Chile.
- Alosilla, R., Levaggi, P., Peña, A., & Rodríguez, J. (2012). *Planeamiento estratégico del sector salud privada en Lima* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4556/ALOSILLA\\_LEVAGGI\\_PE%20C3%91A\\_RODRIGUEZ\\_SALUD\\_PRIVADA.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4556/ALOSILLA_LEVAGGI_PE%20C3%91A_RODRIGUEZ_SALUD_PRIVADA.pdf?sequence=1)
- Anshen, M. (1970, noviembre-diciembre). Changing the social contract: A role for business. *Columbia Journal of World Business* 5(6), 6-14.
- Aquino, M., Peñafiel, L., & Zagaceta, X. (2009, marzo). *Diagnóstico de responsabilidad social empresarial en la región Arequipa: Sector saneamiento* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa [ACDE]. (2014). *Indicadores de responsabilidad social empresarial* (12a ed.). Montevideo, Uruguay.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas [AECA]. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, España.
- Ayuso, D., & Grande, R. (2006). *La gestión de enfermería y los servicios generales en las organizaciones sanitarias*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Block, M., & Marash, R. I. (2007). *Integración de la ISO 14001 en un sistema de gestión de la calidad* (3a ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.

- Bravo, S. (2013). Asociaciones público privadas en el sector salud. *Círculo de Derecho Administrativo*, (13), 123-141.
- Canessa, G., & García, E. (2005). *ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y el mundo*. Lima, Perú: Perú2021.
- Cañón, J. & Garcés, C. (2006). Repercusión económica de la certificación medioambiental ISO 14001.
- Caravedo, B. (1998) *La responsabilidad social de las empresas privadas en el Perú*. Lima: SASE (Servicios para el desarrollo) y Perú 2021-Una nueva visión. Recuperado de: <http://www.ingenieroambiental.com/4023/america%20latina,%20la%20responsabilidad%20social%20de%20las%20empresas%20en.pdf>
- Caravedo, B. (Coord.). (2009). *Responsabilidad social: Todos. La voz de las regiones Cajamarca 2009*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Recuperado de: [https://issuu.com/gruposase/docs/rs\\_todos\\_cajamarca?viewMode=doublePage&e=5349846/2975713](https://issuu.com/gruposase/docs/rs_todos_cajamarca?viewMode=doublePage&e=5349846/2975713)
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. Recuperado: [file:///C:/Users/User/Downloads/CSR.Evolution.Carroll.1999%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/CSR.Evolution.Carroll.1999%20(2).pdf)
- Carreño, Á. L., Font, M., & Parra, C. (2013). Metodología de diagnóstico para la gestión pública de la calidad de vida. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 64-76.
- Cedrés de Bello, S. (2000). Humanización y calidad de los ambientes hospitalarios. *Revista de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela*, 23(2), 93-97.

- Compañía Minera Poderosa. (2011). *Memoria anual de sostenibilidad 2011*. Recuperado de [http://www.poderosa.com.pe/nuestra-empresa/pdf/Memoria\\_Anual\\_Poderosa\\_2011\\_version\\_esp.pdf](http://www.poderosa.com.pe/nuestra-empresa/pdf/Memoria_Anual_Poderosa_2011_version_esp.pdf)
- CONASEV (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores). (2011). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo: Regulación y Supervisión en el Mercado de Valores Peruano*, Presentation at the Seminario sobre Regulación y Supervisión del Gobierno Corporativo, (CONASEV, Lima). Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces\\_int\\_semin\\_gob\\_corp/Gobierno\\_Corporativo\\_final\\_1.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces_int_semin_gob_corp/Gobierno_Corporativo_final_1.pdf),
- Cortina, A. (2005, 25 de agosto). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El País*, p. 20.
- Del Amo, C. (2014). Responsabilidad social. *Forum Calidad*. Asociación Nacional de Auditores y Verificadores Ambientales. Recuperado de [http://www.anavam.com/opinion-articulo\\_responsabilidad-social\\_clara-del-amo\\_forum-calidad.pdf](http://www.anavam.com/opinion-articulo_responsabilidad-social_clara-del-amo_forum-calidad.pdf)
- Del Río M., Martínez M., Guillén E., & Barbeito, S. (2007). *Evolución y tendencias en la inversión socialmente responsable*.
- DiPrete, L., Miller, L., Rafeh, N., & Hatzell, T. (2004). *Garantía de calidad de la atención de salud en los países en desarrollo* (2a ed.). Bethesda, MD: USAID.
- Dirección Regional de Salud - Cajamarca [DIRESA]. (2009). *Plan concertado regional de salud 2008-2012*. Cajamarca, Perú: Gobierno Regional Cajamarca.
- Dirección Regional de Salud - Cajamarca [DIRESA]. (2010). *Análisis de la situación de salud 2010*. Cajamarca, Perú: Oficina de Epidemiología Región de Salud Cajamarca.
- Donabedian, A. (1980). *The definition of quality and approaches to its assessment*. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.

- Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (2013). Responsabilidad social empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-206.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *Australian CPA*, 69(2), 18-21.
- Enríquez, A., & Sánchez, J. M. (2006). *OHSAS 18001: 2007. Interpretación, aplicación y equivalencias legales*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Fernández F., Sánchez I., & García E. (2007). El modelo de sostenibilidad integrado como modelo de gestión, medición y gobierno de la responsabilidad social de las organizaciones. En *XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones, El buen gobierno de las organizaciones* (pp. 1-25). Barcelona, España: IESE Business School.
- Font, I., Gudiño P., Medina, C., Sánchez, A., & Cardoso, M. (2010). Responsabilidad social en América Latina: Un panorama general. *Administración y Organizaciones*, 12(24), 57-73.
- Franco, P. (2007). *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pittman.
- Freeman, E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press, 2010
- Friedman, M. (1970, setiembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. Recuperado de [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-70818-6\\_14?LI=true#](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-70818-6_14?LI=true#)

- Garavito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. *Economía*, XXXI (61):81-104. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/User/Downloads/488-1906-1-PB.pdf>
- García, J. (2012). *Evaluación de la calidad y calidez de atención a los usuarios del Subcentro de salud "El Bosque". Propuesta gerencial de mejoramiento. Período 2011* (Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1037/1/tesis%20de%20Maestria%20en%20gerencia%20de%20salud%20%20dr.%20jorge%20garcia.pdf>
- Gardetti, M.A. (2005). Desarrollo sustentable, sustentabilidad y sustentabilidad corporativa. En M. Gardetti (Ed.), *Textos en sustentabilidad empresarial: Integrando las consideraciones sociales, ambientales y económicas con el corto y largo plazo* (p.173) Buenos Aires. Recuperado de:  
[http://teclim.ufba.br/site/material\\_online/mag.pdf](http://teclim.ufba.br/site/material_online/mag.pdf)
- Gobierno Regional de Cajamarca (2011). *Plan de gestión de desarrollo social Cajamarca 2011-2015*. Recuperado de:  
[http://www.educacioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos\\_otros/pagina%20basica%20Plan%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20Desarrollo%20Social%20de%20Cajamarca\\_2011\\_2015.docx](http://www.educacioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos_otros/pagina%20basica%20Plan%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20Desarrollo%20Social%20de%20Cajamarca_2011_2015.docx)
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2012). *Plan estratégico institucional 2012 -2015*. Recuperado de  
<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificacion/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%202012%20-%202015.pdf>
- Guédez, V. (2008). Los grupos de interés: de los transaccional, a lo relacional ya lo consustancial. *Master en Responsabilidad Social Corporativa Contabilidad y Auditoría Social (MRS)*, 2009.

- Guédez, V. (2010). Responsabilidad social empresarial; visiones complementarias hacia un modelaje social. Editorial Venamcham. Caracas, Venezuela.
- Hernández, G. (2011). Responsabilidad social empresarial en Antioquia. *Revista Universidad EAFIT*, 44(149), 38-59.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Humet, C., & Suñol, R. (2001). Calidad asistencial. *Revista de la Sociedad Española de Calidad Asistencial*, 16(S1), 1-76.
- INCAE Business School & British American Tobacco Caribbean and Central America. (2010). *Manual de indicadores de responsabilidad social empresarial. Modelo Integral INCAE*. Recuperado de <http://www.cepb.org.bo/urser/wp-content/uploads/2014/12/E25.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI Población y VI Vivienda*. Recuperado de: <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>
- López, F., Moreno, M., Pulido, M., Rodríguez, M., Bermejo, B., & Grande, J. (2010, mayo-junio). La intimidad de los pacientes percibida por los profesionales de enfermería. *NURE Investigación*, 7(46), 2-14.
- Maguiña C., & Galán-Rodas, E. (2011). Situación de la salud en el Perú: La agenda pendiente. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 28(3), 564-570.
- Marquina, P., Goñi, N., Rizo-Patrón, C., Castelo, L., Castro, R., Morice, J.,... Villaseca, M. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

- Marquina, P. (2013). *Responsabilidad social tarea pendiente*. Lima, Perú: Pearson/CENTRUM Católica.
- Maza P. B. (2007, julio-setiembre). La equidad en los servicios de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 1-9.
- Ministerio de Salud [MINSA]. (1998). *Planificación de los servicios de salud. Gestión de servicios de salud. Serie 3*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/aprisabac/32.pdf>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2002). *Estándares de calidad para el primer nivel de atención de salud*. Recuperado de <http://www.diresacusco.gob.pe/administracion/serums/Plan%20Mejora%20Web/Estandar1erNivel2003.pdf>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2004). *Categorías de establecimientos de sector salud*. (Norma técnica N° 0021-MINSA/DSGSP). Recuperado de [http://www.minsa.gob.pe/dgiem/infraestructura/WEB\\_DI/NORMAS/NT-0021-DOCUMENTO%20OFICIAL%20CATEGORIZACION.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgiem/infraestructura/WEB_DI/NORMAS/NT-0021-DOCUMENTO%20OFICIAL%20CATEGORIZACION.pdf)
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2009). *Política nacional de calidad en salud*. (Documento técnico R.M. N° 727-2009/MINSA). Recuperado de [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/archivo/politica\\_nacional\\_calidad.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/archivo/politica_nacional_calidad.pdf)
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2015). Salud. En INEI, *Compendio estadístico Perú 2015* (pp. 363-484). Lima, Perú: INEI.
- Morataya, J., Monroy, G., & Pineda, M. (2008). *Indicarse. Sistema de indicadores de responsabilidad social para la región de Centroamérica*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: JL Sistemas de Impresión.

- Naciones Unidas [UN]. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. Recuperado de <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Organización Internacional de Estandarización [ISO]. (2010). *ISO 26000 norma técnica peruana*. Lima, Perú: Indecopi.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1930). *C029 - Convenio sobre el trabajo forzoso* [Entrada en vigor: 01 mayo de 1932]. Recuperado de [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C029](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C029)
- Orjuela, S. (2011). Responsabilidad Social Empresarial: El papel de la comunicación en la ISO 26000. *Temas de Comunicación*, (23), 179-197.
- Parnell, J.A., Scott, G.J. & Angelopoulos, G. (2013). Benchmarking tendencies in managerial mindsets: *Prioritizing stockholders and stakeholders in Peru, South Africa, and the United States*. *Journal of Business Ethics* 118(3):589-605.
- Perú 2021. (2010). *Indicadores Ethos - Perú 2021 de RSE*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores%20ethos%20actualizado%202014.pdf>
- Pinillos, A. A., & Fernández, J. L. F. (2011, diciembre). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: Una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, (207), 5-21.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006, diciembre). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review América Latina*, 84(12), 42-56.
- Portocarrero, S., Sanborn, A. y Camacho, A. (2007) (eds.). *Moviendo montañas: Empresas, comunidades y ONG en las industrias extractivas*. Lima: CIUP (Centro de

Investigación de la Universidad del Pacífico). Recuperado de:

<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1078/PortocarreroFelipe2007.pdf?sequence=1>

Rahman, S. (2011, marzo). Evaluation of definitions: Ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166-176.

Ramírez, A. (2006). La RSC y la triple cuenta de resultados. *Estrategia financiera*, (231), 56-63.

Rodríguez, G., Ortiz, G., Guevara T., & Salinas, F. (2007). *Evaluación de la calidad de los consentimientos informados de los servicios de los hospitales de nivel III-IV de Lima y Callao*. *Revista Médica Herediana*, 18(3), 136-142.

Romero L. (2008). *Percepción del paciente acerca de la calidad de atención que brinda la enfermera en el servicio de medicina en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión* (Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú).

Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/482/1/Romero\\_al.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/482/1/Romero_al.pdf)

Rozas, A. E. (2009, marzo). La responsabilidad social de las empresas. *Quipukamayoc*, 16(31), 123-136.

Sáenz, C. (2012). *Medición de los impactos de la difusión de la innovación de un proyecto de responsabilidad social* (Tesis doctoral, Universidad Ramón Llull, Barcelona, España).

Recuperado de

[http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/83607/S%C3%81ENZ%20ACOSTA\\_Tesis%20Doctoral\\_2012-04-09\\_FV.pdf?sequence=1](http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/83607/S%C3%81ENZ%20ACOSTA_Tesis%20Doctoral_2012-04-09_FV.pdf?sequence=1)

Salgado, E. (2011). A debate la utilidad del consentimiento informado. *Revista Etbio*, 1(2), 25-42.

- Schwalb, M., Ortega, C, García, E., y Soldevilla, V. (eds.) 2003. Casos de responsabilidad social. Apuntes de estudio 53. Lima: CIUP  
<http://190.216.182.148/bitstream/handle/11354/198/AE53.pdf?sequence=1>
- Scotiabank. (2011). *Informe de responsabilidad social corporativa de Scotiabank*. Recuperado de [http://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe\\_rs\\_2011.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe_rs_2011.pdf)
- Silvio, J. (2005). *El Liderazgo en la gestión de la calidad de la educación a distancia*. I Congreso CREAD Andes y I Encuentro Virtual Educa Ecuador. Recuperado de <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/2725/1/josesilvio.pdf>
- Sociedad Nacional de Minería y Petróleo [SNMPE]. (2015) Reporte Canon Minero 2014, recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero.html>
- Stein D., Santos M., & Lorenzini A. (2007, enero-febrero). Humanizando el cuidado a través de la valorización del ser humano: Resignificación de los valores y principios por los profesionales de la salud. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(1), 34-41.
- Strandberg, L. (2010, diciembre). La medición y la comunicación de la RSE: Indicadores y normas. *Cuadernos de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, (9), 1-26.  
[catedras/caixa/Newsletters2009/Newsletter9FormatoBase.asp](http://catedras/caixa/Newsletters2009/Newsletter9FormatoBase.asp)
- Tencati, A. (2007). Managing sustainability. In *Ethics in the Economy* (Vol. 187, No. 210, pp. 187-210). Peter Lang Publishing Group in association with GSE Research.
- Tolentino, M. (2009). Sistema único de salud: La experiencia brasileña en la universalización del acceso a la salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 26(2), 251-257.

- Ugarte O., & Marroquin E. (2006). *Cajamarca: Lineamientos para una Política Regional de Salud. Contribuciones para una visión del Desarrollo de Cajamarca*. Cajamarca, Perú: Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Uribe, A., & Requena, R. (2013). Considerations of the stakeholder approach. *Punto de Vista*, 4(7), 34-51.
- Vargas, V., Valecillos J., & Hernández, C. (2013). Calidad en la prestación de servicios de salud: Parámetros de medición. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 663-671.
- Vives, A., & Peinado, E. (Eds.) (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Nueva York, NY: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Yañez C. (2008). Sistema de Gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2008. México: Internacional Eventos. Recuperado de:  
<http://internacionaleventos.com/articulos/articulosiso.pdf>
- Zapata, L. (2012). *Aproximación a una legislación nacional en responsabilidad social empresarial para la emisión de reportes de sostenibilidad* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4451/ZAPATA\\_GUTIERREZ\\_LUIS\\_LEGISLACION\\_EMPRESARIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4451/ZAPATA_GUTIERREZ_LUIS_LEGISLACION_EMPRESARIAL.pdf?sequence=1)

### Lista de Abreviaturas

AA	Account Ability.
ACDE	Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa del Brasil.
AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
AFP	Administradora de Fondos de Pensiones.
APP	Asociaciones Público Privadas.
CCI	Cuadro Central de Indicadores.
CEMEFI	Centro Mexicano Para la Filantropía.
CENTRUM	Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
CERES	Coalición para las Economías Ambientales Responsable.
CLACDS	Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.
DIRESA	Dirección Regional de Salud.
EFQM	European Foundation for Quality Management.
EPS	Entes Prestadores de Servicios.
GRI	Global Reporting Initiative.
HRC	Hospital Regional Cajamarca.
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.
IRSE	Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial.
ISO	International Organización for Standardization.

MINSA	Ministerio de Salud.
OMS	Organización Mundial de la Salud.
OIT	Organización Internacional de Trabajo.
ONG	Organización No Gubernamental.
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series.
PLARSE	Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social.
RSC	Responsabilidad Social Corporativa.
RSE	Responsabilidad Social Empresarial.
SA	Social Accountability.
SAC	Servicio de Atención al Cliente.
SGPRL	Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales.
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida.
SIS	Seguro Integral de Salud.
UN	Naciones Unidas.

## Apéndice A: Guía de Entrevista Definitiva

Código de la entrevista: \_\_\_\_\_

### Guía de la Entrevista

#### Investigación del Estado de la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Salud Privada de la Región Cajamarca

#### Saludo:

Tenga Ud. Buenas días/ Buenas Tardes, gracias por la atención brindada.

#### Introducción:

Con el fin de obtener el grado de MBA de CENTRUM Católica, la escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos ejecutando un trabajo de investigación referente al Estado de la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector salud privada de la Región Cajamarca, es por ello que se desarrollara el instrumento de indicadores Ethos- Perú 2021 a diferentes gerentes de empresas del sector salud privada de la Región Cajamarca. Toda la información que se genere en el presente estudio será mantenida estricta reserva y será utilizada para fines académicos de la investigación. Agradecemos nos confirme su disponibilidad y su colaboración para participar en el presente estudio, respondiendo con total sinceridad al siguiente cuestionario de preguntas cerradas.

#### Datos generales de la entrevista:

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Hora de culminación: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador (es): \_\_\_\_\_

#### Datos del entrevistado:

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo que labora en la empresa: \_\_\_\_\_

Grado de instrucción: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

## Apéndice B: Instrumento

### Indicadores ETHOS PERU 2021 – Instrumento

<b>Tema 01: Valores, Transparencia y Gobierno.</b>			
<b>Sub-Tema 01: Autorregulación de la Conducta.</b>			
<b>Indicador 01: Compromisos Éticos.</b>			
<b>La empresa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
1.1	Expone o difunde sus compromisos éticos por medio de material institucional, por Internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés internos (colaboradores, accionistas)		
1.2	Expone o difunde sus compromisos éticos por medio de material institucional, por Internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés externos (comunidad, proveedores, clientes, gobiernos, entre otros)		
<b>El código de conducta y/o código de ética:</b>			
1.3	Orienta la relación con el personal		
1.4	Orienta la relación con los proveedores		
1.5	Orienta la relación con los consumidores y clientes		
1.6	Orienta la relación con la comunidad		
1.7	Orienta la relación con el gobierno		
1.8	Orienta el compromiso con el medio ambiente		
1.9	Orienta la relación con los accionistas		
1.10	Es explícito en cuanto al compromiso ético en la gestión de información privilegiada o de carácter privado, obtenida durante los procesos de la empresa en su interacción con sus diversos grupos de interés (clientes, colaboradores, proveedores etc.)		
1.11	Es explícito respecto al compromiso de transparencia y veracidad de las informaciones prestadas a todos los grupos de interés.		
1.12	Es explícito con respecto al cumplimiento de las leyes y pago de tributos		
1.13	Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de ventajas comerciales		
1.14	Es explícito en promover y defender la competencia leal		
1.15	Es explícito con respecto al conflicto de intereses		
1.16	Es explícito con respecto a las contribuciones políticas		
1.17	Contiene un procedimiento claro y formal de sanción para faltas al código de conducta y/o ética		
1.18	Posee comité, consejo o responsable (s) formal(es) por cuestiones éticas.		
1.19	Además de cumplir todas las leyes vigentes para su ejercicio y estar al día con todos los tributos, tiene procedimientos para que todos sus empleados conozcan las leyes a las que están vinculados al ejercer actividades en nombre de la organización o en su beneficio propio para que puedan cumplirlas integralmente		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Los valores de la organización están formalizados en una carta de principios, pero están poco incorporados a los procesos de trabajo y a las actitudes/comportamiento de las personas.
- Etapa 2 Los valores y principios de la organización existen en un documento formal, que cuenta con un proceso de difusión sistemático enfocado en el público interno bajo la responsabilidad de una persona o área responsable.
- Etapa 3 La organización posee un código de conducta (en el(los) idioma(s) local(es) y adaptado al contexto local, en el caso de las multinacionales) y tiene programa de orientación y entrenamiento para los empleados de todos los niveles jerárquicos para garantizar que los valores y principios se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes /comportamiento de las personas. Tales acciones están formalmente a cargo de una persona o área responsable.
- Etapa 4 Además de eso, el código de conducta de la organización prevé la participación de empleados, de los principales grupos de interés en su visión y está sometido a control y auditoría periódicos. La responsabilidad de esas acciones está formalmente a cargo de un equipo multidisciplinario.


### Indicador 02: Arraigo en la Cultura Organizativa

La empresa		Si	No
2.1	Posee una Visión		
2.2	Posee una Misión		
2.3	La RSE está explícita en la misión y visión de la empresa y considerada en sus principios		
2.4	Promueve la misión y visión a todos los niveles de la empresa		
2.5	Incorpora en la evaluación y supervisión de los principios éticos (valores, código) a ejecutivos y empleados		
2.6	Promueve la difusión de sus principios éticos a sus proveedores, contratistas o distribuidores		
2.7	Aplica sanciones claras para faltas éticas		
2.8	Reconoce la RSE es parte de la estrategia empresarial / corporativa / organizacional - no es un actividad aislada		
2.9	Tiene un área / comité / grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Los valores se transmiten esporádicamente o en momentos específicos (contratación de empleados, proceso de auditoría), con el foco entrado en el público interno.
- Etapa 2 Existen procesos sistemáticos de difusión de los valores con el foco centrado en el público interno.
- Etapa 3 Además de eso, la adopción de esos valores y principios es auditada y verificada periódicamente y los empleados son estimulados a contribuir con su monitoreo
- Etapa 4 Además de eso, todos los aliados externos son estimulados a replicar el mismo proceso en la cadena productiva.


<b>Indicador 03: Gobierno Corporativo</b>			
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
3.1	Cuenta con mecanismos para nombrar miembros del directorio, que tomen en consideración habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades y riesgos ambientales y sociales y monitorear la actuación de la gestión (directiva)		
3.2	Utiliza estudios, investigaciones y el apoyo de especialistas para fundamentar de mejor manera la resolución de dilemas éticos, socioambientales y relativos a derechos humanos		
3.3	Incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones		
3.4	Orienta sus operaciones en concordancia con las declaraciones de principios de la OIT		
3.5	Orienta sus operaciones en concordancia con las directrices para empresas multinacionales de la organización para la cooperación y el desarrollo económicos		
3.6	Orienta sus operaciones en concordancia con Principios del Pacto Global y/o en apoyo a las Metas del Milenio		
3.7	¿Existe una estrategia formal de RSE dentro del mapa estratégico de la empresa?		
3.8	Cuenta con un organigrama de funciones actualizado		
3.9	Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de los integrantes del directorio		
<b>Posee un directorio de una estructura que contempla consejos o comisiones de administración, auditoría independiente, fiscal y de remuneración para:</b>			
3.10	Asegurar el control de la propiedad de la gestión		
3.11	Prevenir / cohibir abusos de poder de sus integrantes		
3.12	Evitar fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses		
3.13	Desanimar el soborno y otras prácticas de corrupción		
3.14	Evitar la creación de "contabilidades paralelas" o de cuentas secretas		
3.15	Evitar la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan		
3.16	En caso la empresa sea familiar, cuenta con un plan de sucesión y protocolo familiar		
3.17	Incorpora en su gestión los Principios de Buen gobierno Corporativo		
<b>Aplica los principios del BGC en lo referido a:</b>			
3.18	La Protección de los Derechos de los Accionistas		
3.19	El Tratamiento Equitativo de los Accionistas, incluidos los minoristas y los extranjeros		
3.20	La Función de los Grupos de Interés en el gobierno de la empresa		
3.21	La Comunicación y Transparencia Informativa		
3.22	La Precisión de las Responsabilidades de su Directorio		
3.23	Comunica públicamente sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo		
		2013	2014
3.24	Número de miembros del Consejo de Administración (o estructura similar)		
3.25	Porcentaje del Consejo Administrativo (o estructura similar) formado por consejeros independientes, sin cargos ejecutivos		
3.26	Porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración (o en estructura similar)		

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del  
funcionario

Etapa 1	Además de actuar de acuerdo con la legislación vigente, tiene un consejo de administración o consultivo (o estructura similar) y los reportes financieros son auditados por auditoría externa independiente.	
Etapa 2	El consejo de administración o consultivo (o estructura similar) tiene compromisos, políticas explícitas y mecanismos formales que aseguran la integridad de los informes financieros, priorizando la transparencia en las prestaciones de cuentas y otras informaciones.	
Etapa 3	Además de eso, tiene políticas explícitas para promover tratamiento adecuado al derecho de voto y tratamiento justo y equitativo a los socios, con resultados monitoreados y evaluados periódicamente	
Etapa 4	Además de lo expuesto en las etapas anteriores, la alta administración (consejo y directores) incorpora criterios de orden socioambiental en la definición y gestión del negocio y tiene como norma oír, evaluar y considerar las preocupaciones, críticas y sugerencias de los grupos de interés en asuntos que las involucren.	

<b>Sub-Tema 02: Relaciones Transparentes con la Sociedad.</b>		
<b>Indicador 04: Relaciones con la Competencia</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
4.1	Ha desarrollado principios relacionados a la competencia leal que constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa	
4.2	Expone públicamente, y con frecuencia, sus principios en relación a la competencia (por ejemplo, por medio de su página Web, de material institucional, del informe anual etc.)	
4.3	Adopta política de no utilización de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios de la competencia para promover sus productos o servicios	
4.4	Capacita a su personal de ventas acerca de los lineamientos de la empresa sobre el tema de competencia desleal	
4.5	Participa en asociaciones gremiales para la discusión de aspectos de competencia leal	
<b>La política sobre competencia desleal aborda los siguientes ítems.</b>		
4.7	Piratería	
4.8	Evasión fiscal	
4.9	Contrabando	
4.10	Adulteración de productos o marcas	
4.11	Falsificación de productos	

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del  
funcionario

Etapa 1	Sigue las prácticas de precio y competencia comunes al mercado, cumple la legislación y busca un posicionamiento leal.	
Etapa 2	Posee reglas explícitas y declaradas sobre competencia desleal discutiendo periódicamente (o cuando necesario) con el público interno sobre su postura ante los concurrentes.	

Etapa 3	Asume el compromiso público de combate a la competencia desleal. Discute su postura con proveedores y clientes, alertándolos para las cuestiones de la competencia leal, y participa en asociaciones de empleados en la discusión de esos aspectos.	
Etapa 4	Ejerce posición de liderazgo en su segmento en discusiones relacionadas a la búsqueda de estándares de competencia cada vez más levados (combate a la formación de trusts y cárteles, prácticas desleales de comercio, fraude en licitaciones y espionaje empresarial).	

<b>Indicador 05: Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
5.1 Tiene claramente identificados a sus grupos de interés		
5.2 Posee una política de diálogo constante con los grupos de interés		
5.3 Se comunica con grupos de interés que critican la naturaleza de sus procesos, productos o servicios		
5.4 Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, solicitud, es- fuerzo o demanda de sus grupos de interés		
5.5 En su proceso de diálogo e involucramiento de los grupos de interés, cuenta con indicadores de desempeño para monitoreo de las relaciones		
5.6 Tiene políticas para que los indicadores/datos/informaciones surgidos del proceso de diálogo y compromiso de los grupos de interés sean comparables, confiables, relevantes y comprensibles para sus grupos de interés		
5.7 Utiliza esos indicadores/datos/informaciones en el proceso de planificación general		
5.8 Inserta esos indicadores/datos/informaciones en el reporte de sostenibilidad de la empresa		
5.9 Utiliza metodologías de diálogo estructurado con los grupos de interés.		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

Etapa 1	Está consciente de la importancia del diálogo y del compromiso de los grupos de interés para el éxito del negocio y conoce los dilemas específicos y atributos de sus grupos de interés (empleados, clientes y consumidores, accionistas o inversionistas) y estableció canales de diálogo para mantener esas relaciones.	
Etapa 2	Conoce los dilemas específicos y atributos relacionados a todos los grupos de interés por medio de mapeo periódico y establece mecanismos de diálogo e involucramiento de los grupos de interés para remediar impactos socioambientales ocasionados por sus actividades por medio de equipos preparados para adoptar planes de contingencia necesarios.	
Etapa 3	Además de priorizar el involucramiento y el diálogo constante con sus grupos de interés, adopta una estrategia de gestión de la información y conocimiento para “interiorizar los impactos socioambientales” negativos ocasionados por sus actividades como base para la redefinición de políticas, procesos de gestión o producción.	
Etapa 4	Por medio de utilización de herramientas y políticas específicas, dialoga e involucra a los grupos de interés en forma estructurada en reflexiones previas sobre sus actividades, procesos y acciones para prever, minimizar o eliminar los impactos socioambientales negativas que podrá ocasionar la organización. Además de eso, una tercera parte audita el proceso de diálogo y compromiso.	

<b>Indicador 06: Balance Social / Reporte de Sostenibilidad</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
6.1 Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son audita- das por terceros		

6.2	Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros		
6.3	En el proceso de elaboración del reporte de sostenibilidad la empresa involucra a por lo menos cuatro de los siguientes <i>stakeholders</i> : comunidad, público interno, consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general (por ejemplo, por medio de contactos con organizaciones de defensa del medio ambiente, sindicatos u otras asociaciones de empleados, entidades volcadas a la salud pública o defensa de los derechos humanos, etc.)		
6.4	Incorpora la empresa en el reporte de sostenibilidad críticas, sugerencias y testimonios de grupos de interés		
6.5	El proceso de divulgación del reporte de sostenibilidad contempla por lo menos a cuatro de los siguientes <i>stakeholders</i> : público interno, comunidad, consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general		
6.6	Expone la empresa datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de sus actividades en Internet		
6.7	Los datos recogidos y utilizados para el reporte de sostenibilidad se emplean en la planificación estratégica de la empresa		
6.8	Cuenta la empresa con un equipo que se dedica a la elaboración del Reporte de Sostenibilidad todos los años con la finalidad de mejorarlo año a año		
6.9	Tiene la empresa una estrategia de comunicación estratégica interna y externa que ha sido planificada de acuerdo a las características específicas de sus grupos de interés (idioma, nivel de alfabetismo, discapacidad o características culturales específicas)		
6.10	Cantidad de grupos de interés (público interno, proveedores, comunidad, medioambiente, clientes, gobierno y sociedad) involucradas en la elaboración del Reporte de Sostenibilidad		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

Etapa 1	Elabora sin regularidad definida el balance social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.	
Etapa 2	Elabora anualmente el balance social, que describe sus acciones sociales y ambientales, incorporando aspectos cuantitativos.	
Etapa 3	Produce con amplio involucramiento interno el balance social o reporte de sostenibilidad fácilmente accesible, que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos de sus actividades, con tan sólo resultados favorables	
Etapa 4	Se elabora un balance social o reporte de sostenibilidad con involucramiento de los grupos de interés externas, que integra las dimensiones sociales, ambientales y económicas de sus actividades e incluye resultados desfavorables y los respectivos desafíos, con metas para el próximo periodo.	


## Tema 02: Público Interno

### Sub-Tema 01: Dialogo y Participación

#### Indicador 07: Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados

La empresa	Si	No
7.1		
7.2		
7.3		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

Etapa 1	No ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales u otras asociaciones de empleados.	
Etapa 2	No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo.	
Etapa 3	Además de permitir la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo, provee informaciones sobre las condiciones de trabajo, y se reúne periódicamente con los sindicatos u otras asociaciones de empleados para oír sugerencias y negociar reivindicaciones.	
Etapa 4	Además de eso, tiene un canal de comunicación consolidado con los sindicatos u otras asociaciones de empleados, informándolos y proveyéndoles datos financieros y relativos a objetivos estratégicos, que afecten a los trabajadores, para subsidiar las discusiones.	

### Indicador 08: Gestión Participativa

La empresa		Si	No
8.1	Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son elegidos por los trabajadores sin interferencia de la empresa		
8.2	Posee la empresa políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

Etapa 1	Pone a disposición informaciones sobre la empresa (historial, misión, visión, políticas, organigrama, mercados, principales aliados, clientes etc.) y capacita (en la admisión, en programas de integración, entrenamiento sobre nuevos productos y servicios, seminarios y conferencias sobre nuevas políticas y estrategias etc.) a los empleados para que puedan comprenderlas y analizarlas.	
Etapa 2	Además de eso, pone a disposición de los empleados informaciones económico-financieras.	
Etapa 3	Además de lo expuesto en las dos etapas anteriores, tiene un proceso estructurado de discusión y análisis de las informaciones económico financieras con sus empleados, con el objetivo de prepararlos para que ayuden al comité de gestión o en las decisiones estratégicas, presentando informaciones importantes para la gestión de riesgos y oportunidades.	
Etapa 4	Los representantes de los empleados participan activamente en los comités de gestión o en las decisiones estratégicas y tienen comunicación regular con los miembros del gobierno corporativo.	

### Sub-Tema 02: Respeto al Individuo

#### Indicador 09: Compromiso con el Futuro de los Niños.

La empresa		Si	No
9.1	Discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general)		
9.2	Tiene un programa específico para la contratación de practicantes		

9.3	Considerando su papel social respecto a los practicantes, les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal, con el debido acompañamiento, evaluación y orientación		
9.4	Al cerrar el periodo correspondiente al programa de prácticas, busca emplear a los jóvenes en la propia empresa y en caso de imposibilidad, les ofrece oportunidades en empresas u organizaciones aliadas		
		2013	2014
9.5	Número de practicantes en la empresa		
9.6	Número de jóvenes vinculados del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA		
9.7	Número de practicantes contratados después del término del periodo de aprendizaje		
9.8	Cantidad de acusaciones y/o denuncias que recibió la empresa del Ministerio del Trabajo con relación al uso de mano de obra infantil		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Además de respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo infantil discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil.
- Etapa 2 Además de respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo infantil y discutir la cuestión internamente, posee proyectos que contribuyen para el desarrollo de los hijos de los empleados propios (incluso de los tercerizados) estimulando sus competencias técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes, artes, etc.).
- Etapa 3 Además de lo descrito anteriormente, desarrolla o apoya proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.
- Etapa 4 Coordina sus proyectos con otros realizados en la comunidad e interviene en el poder público en beneficio del niño y del adolescente y estimula que las políticas y programas de la empresa en relación a este tema se repliquen en toda la cadena productiva.


### Indicador 10: Compromiso con el Desarrollo Infantil

La empresa		Si	No
10.1	Ofrece un programa específico para la salud de la mujer embarazada		
10.2	Ofrece programa de orientación sobre cómo se da el desarrollo integral del niño por medio del fortalecimiento de las competencias familiares (cuidados con el nacimiento, alimentación sana, prevención de enfermedades, protección a la integridad del niño, estímulo al desarrollo cognitivo y emocional de los hijos)		
10.3	Acompaña en forma periódica la vacunación, crecimiento y desarrollo de los hijos de los empleados, solicitando y verificando el certificado de salud del niño del ministerio de la salud		
10.4	Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe)		
10.5	Acompaña la inclusión de los hijos de los empleados en el colegio (por medio de solicitud de comprobantes de matrícula, particularmente de los niños con discapacidad)		
10.6	Tiene una política específica para los empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada		
10.7	Promueve campañas de planificación familiar		
10.8	Promueve campañas de no violencia en el hogar		
10.9	¿Estimula a los proveedores, contratistas y empresas socias a interesarse y a apoyar la promoción de los Derechos del Niño y el Adolescente?		

La empresa ofrece las prestaciones listadas a continuación para empleados (mujeres y hombres), indiscriminadamente, de todos los niveles jerárquicos:		
10.10	Plan de salud familiar;	
10.11	Guardería en el lugar de trabajo	
10.12	Flexibilidad en los horarios para empleados con hijos menores de 6 años;	
10.13	Ayuda para educación de los hijos	
10.14	Las mismas prestaciones de sus empleados registrados a los empleados tercerizados	
10.15	Posee políticas de acompañamiento postparto, particularmente para identificar la depresión postparto	
10.16	Facilita la utilización de la flexibilidad de horario de lactancia conforme la legislación en vigor	

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del funcionario

Etapa 1	Sigue la legislación vigente de protección a la maternidad (y paternidad, sí aplicable), lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, incluso los tercerizados) con hijos menores de seis años de edad en procesos de admisión, de promoción o de movilidad interna.	
Etapa 2	Adopta políticas y/o iniciativas internas para facilitar la consulta prenatal y el acompañamiento de la niñez de los hijos de sus empleados, por medio de orientación médica, nutricional y psicológica específica, y en el desarrollo de las competencias en la supervivencia, desarrollo, participación y protección de los niños.	
Etapa 3	Considera que el éxito de esas políticas y/o iniciativas supone la formación educacional de los padres y su condición de vida, integra esa inclusión a sus acciones para el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Además de eso, desarrolla campañas de orientación volcadas a la comunidad y extiende la discusión del tema a sus proveedores.	
Etapa 4	Considera la cuestión de la protección a la maternidad y a la niñez como un derecho y contribución fundamental al desarrollo de las generaciones presentes y futuras. Se involucra en la elaboración, perfeccionamiento, ejecución, control o evaluación de políticas públicas volcadas a la promoción de los derechos de la infancia.	

### Indicador 11: Valoración De La Diversidad

La empresa		Si	No
11.1	La política de valoración de la diversidad y no discriminación está en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
<b>Esa política contempla explícitamente:</b>			
11.2	La cuestión étnico-racial;		
11.3	La cuestión de género;		
11.4	La cuestión de edad;		
11.5	La cuestión religiosa;		
11.6	La cuestión de la orientación sexual;		
11.7	La cuestión del origen geográfico;		
11.8	La cuestión de la clase social;		
11.9	La cuestión de la discapacidad;		
11.10	La cuestión de la apariencia física		
11.11	En los procesos y herramientas de gestión de personas, la empresa incluye requisitos para monitorear la diversidad de su personal y posibles desigualdades respecto a los segmentos en desventaja, entre otras situaciones		

11.12	De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan procedimientos formales para procesos de selección, admisión, promoción y movilidad interna y despido		
11.13	En esa política se prevén claramente los mecanismos y canales formales para denuncia, seguimiento, análisis y averiguación de los hechos que involucren posibles casos de discriminación		
11.14	La empresa posee un programa específico de contratación de personas con discapacidad y cumple rigurosamente la legislación de plazas para ese público		
11.15	De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover la contratación de personas con discapacidad		
11.16	De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan políticas para la contratación de personas con edad superior a 45 años		
11.17	De la política de valoración de la diversidad y de no discriminación resultan procedimientos específicos que abordan la cuestión del rango de edad de los empleados		
11.18	La empresa ofrece oportunidades de trabajo para ex presidiarios		
11.19	La empresa capacita a su personal sobre el respeto a la diversidad		
11.20	La empresa apoya proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado laboral		
11.21	La empresa posee normas que combaten situaciones de acoso sexual		
		2013	2014
11.22	Porcentaje de personas con discapacidad en la empresa		
11.23	Porcentaje de personas con discapacidad en cargos ejecutivos		
11.24	Porcentaje de personas con discapacidad en cargos de coordinación y jefatura		
11.25	Salario promedio mensual de personas con discapacidad		
11.26	Salario promedio mensual de personas con discapacidad en cargos ejecutivos		
11.27	Salario promedio mensual de personas con discapacidad en cargos de coordinación y jefatura		
11.28	Porcentaje de personas con edad superior a 45 años		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Sigue rigurosamente la legislación relacionadas a la discriminación y se declara contra comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno.
- Etapa 2 Además de eso, promueve la diversidad por medio de normas escritas que prohíben prácticas discriminatorias negativas, regulando los procesos de selección, admisión, promoción y movilidad interna, orientando sobre la marcha de posibles denuncias.
- Etapa 3 Además de poseer normas escritas y canales para posibles denuncias contra prácticas discriminatorias, realiza entrenamiento específico sobre el tema y utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas y establecer estrategias de reclutamiento y promoción.
- Etapa 4 Extiende esas acciones a toda la cadena productiva y participa en foros de valoración de segmentos en desventaja


<b>Indicador 12: Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
12.1	¿La política de promoción de la equidad y no discriminación es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa?	
12.2	¿De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales?	
12.3	¿Realiza campañas internas de concientización (seminarios, foros, o encuentros específicos) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la equidad y no discriminación étnica o por origen nacional?	
12.4	¿La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar figuras estereotipadas o que atenten contra la dignidad de la población de diferente origen étnico o nacionalidad?	

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

Etapa 1	Sigue rigurosamente la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica y las formas conexas de intolerancia en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Adopta procedimientos para que se cumplan también en forma rigurosa las legislaciones en sus contratos con empleados tercerizados.	
Etapa 2	Realiza censo interno periódico para evaluar sus procesos y políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas en relación a la equidad racial. Utiliza esas informaciones para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concienciación, rever procesos y políticas etc.	
Etapa 3	Asume compromiso público de promover la equidad racial, expresada por medio de políticas formales de gestión de personas que prioricen la equidad y realización de acciones afirmativas como garantía de oportunidades iguales en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna.	
Etapa 4	Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentoring volcados a empleados de diferentes orígenes raciales o étnicos, estimula la promoción de la igualdad racial en toda su cadena productiva e invierte en programas de la comunidad de mismo objetivo, para concienciar la sociedad sobre el tema.	

<b>Indicador 13: Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
13.1	La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa	
13.2	Resultan de esa política de valorización de la diversidad y de no discriminación procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres	
13.3	La política prohíbe expresamente la contratación, despido o la promoción basados en el estado civil o condición reproductiva	
13.4	La política de promoción de la equidad de género es explícita en lo que se refiere a salarios y prestaciones, seguridad social privada, acceso a entrenamientos y becas de estudios	
13.5	Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer	
13.6	El plan de salud de la empresa contempla adaptaciones específicas para la prevención y cuidados con la salud de la mujer	

13.7	La empresa tiene metas de contratación, entrenamiento y movilidad interna (horizontal y vertical) para promoción de la equidad de género en todos los niveles jerárquicos de todas las áreas		
13.8	La política de promoción de la equidad asegura la participación femenina en los procesos decisivos y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa		
13.9	La empresa promueve, cuando necesario, la adecuación de espacios de trabajo y equipos compatibles con las condiciones físicas de las mujeres		
13.10	La política de promoción de la equidad de género prohíbe expresamente actividades que puedan intimidar o apremiar a las mujeres en el ambiente laboral		
13.11	La promoción de la equidad de género es una de las dimensiones de la política de comunicación estratégica de la empresa		
13.12	Tiene la política de comunicación comercial como premisa no utilizar la figura femenina estereotipada, que llegue a agredir la dignidad de las mujeres		
13.13	La política de promoción de la equidad de género prohíbe expresamente la discriminación contra mujeres con problemas de salud, incluso las seropositivas		
13.14	La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el sitio laboral y en el transporte hacia la empresa		
		2013	2014
13.15	Porcentaje de mujeres en relación al total de empleados		
13.16	Porcentaje de mujeres en cargos ejecutivos en relación al total de cargos disponibles		
13.17	Porcentaje de mujeres en cargos de coordinación y jefatura en relación al total de cargos disponibles		
13.18	Salario promedio mensual de mujeres en cargos ejecutivos – en moneda local		
13.19	Salario promedio mensual de hombres en cargos ejecutivos – en moneda local		
13.20	Salario promedio mensual de hombres en cargos de coordinación y jefatura – moneda local		
13.21	Salario promedio mensual de mujeres en cargos de coordinación y jefatura –moneda local		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

Etapa 1	Sigue rigurosamente la Constitución del país que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés.	
Etapa 2	Realiza un censo interno periódico para evaluar sus procesos, políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas con relación a la equidad de género. Utiliza esa información para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concienciación etc.	
Etapa 3	Asume un compromiso público de promover la equidad de género, expresada por políticas formales de gestión de personas que garanticen oportunidades iguales para mujeres y hombres en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna. Realiza acciones afirmativas para garantizar oportunidades iguales de carrera y crecimiento de mujeres y hombres que trabajan en la empresa.	
Etapa 4	Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentoring específicos para mujeres con el afán de estimular la formación de liderazgos femeninos en la empresa, se esfuerza para que la actitud de promover la equidad de género se replique en toda su cadena productiva e invierte en programas de valoración de la mujer.	

<b>Indicador 14: Relaciones con Trabajadores Tercerizados</b>			
<b>La empresa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
14.1	El código de conducta y/o la declaración de valores de la empresa contemplan cuestiones relativas a la no discriminación de los trabajadores tercerizados		
<b>La empresa</b>			
14.2	Integra los trabajadores tercerizados a sus programas de entrenamiento y desarrollo profesional		
14.3	Posee un número de trabajadores tercerizados inferior al 20% (veinte por ciento) del total de trabajadores		
14.4	Posee política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa		
14.5	Exige a sus subcontratistas que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación laboral al interior de sus empresas		
14.6	Ofrece al personal subcontratado beneficios básicos gozados por su personal regular, como transporte, alimentación, salud y otros		
14.7	Da prioridad al personal subcontratado para ocupar posiciones que se presentan en la empresa		
14.8	Permite la participación de empleados subcontratados en comités de gestión interna y en el diálogo con la empresa		
14.9	No discrimina ni rotula a los empleados tercerizados		
		2013	2014
14.10	Total de trabajadores (mujeres y hombres) tercerizados		
<b>En el universo de trabajadores tercerizados:</b>			
14.11	Porcentaje de mujeres en relación al total de trabajadores tercerizados		
14.12	Porcentaje de personas discapacitadas		
14.13	Porcentaje de personas mayores de 45 años		
14.14	Remuneración media mensual de las mujeres		
14.15	Remuneración media mensual de los hombres		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- |         |   |  |
|---------|---|--|
| Etapa 1 | Mantiene relación contractual dentro de los parámetros legales.   |  |
| Etapa 2 | Monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación, exigiendo que se hagan los ajustes que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación.                   |  |
| Etapa 3 | Además de monitorear el cumplimiento de la legislación, negocia con sus proveedores para que proporcionen a sus empleados niveles salariales compatibles con el promedio de mercado.                        |  |
| Etapa 4 | Ofrece al trabajador tercerizado las mismas condiciones de salud y seguridad y acceso a prestaciones básicas que tienen los empleados regulares, como transporte, alimentación, guardería, ambulatorio etc. |  |


### **Sub-Tema 03: Trabajo Decente**

#### **Indicador 15: Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera**

<b>La empresa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
15.1	La remuneración variable de la empresa representa menos del 20% (veinte por ciento) de la masa salarial		
15.2	Tiene al total de los empleados inscritos y remunerados por planilla		

15.3	Los empleados participan en la composición accionaria de la empresa		
15.4	Ofrece a los empleados beneficios adicionales a los exigidos por la ley		
<b>La empresa</b>			
15.5	Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa (monitoreada por el índice resultante de la división de la mayor remuneración por la menor, en especie, incluyendo el reparto de utilidades y programa de bonos)		
15.6	Realizó en los últimos dos años, un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente		
15.7	Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y prestaciones		
<b>El programa de reparto de utilidades de la empresa, en caso de que lo posea:</b>			
15.8	Se ha establecido por medio de negociación con la asociación de empleados o con el sindicato y según la legislación aplicable		
15.9	Fue establecido por medio de negociación con la asociación de empleados o con el sindicato y según la legislación aplicable		
15.10	Ofrece a los empleados bonos adicionales orientados por elementos de sustentabilidad, como éxitos a medio y largo plazo o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental		
15.11	Premia el desempeño individual con criterios y procedimientos objetivos		
15.12	Premia el desempeño colectivo con criterios procedimientos objetivos		
		2013	2014
15.13	Total anual de la nómina y prestaciones – en moneda local		
15.14	División del menor salario de la empresa por el salario mínimo vigente		
<b>Respecto al programa de reparto de utilidades en los resultados de la empresa:</b>			
15.15	Porcentaje de empleados beneficiados		
<b>Respecto al programa de bonificación de la empresa:</b>			
15.16	Porcentaje de empleados beneficiados		
15.17	Porcentaje de acciones de la empresa en poder de los empleados		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

Etapa 1	Respeto y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.	
Etapa 2	Trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y llevando en cuenta las habilidades necesarias para su desempeño actual.	
Etapa 3	Valora competencias potenciales, estimulando a los empleados por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional y llevando en cuenta su capacidad futura de crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades.	
Etapa 4	Trata a los empleados como socios y, además de valorar competencias potenciales por medio de la remuneración y del desarrollo profesional, establece mecanismos para que sus representantes participen en la formulación de políticas de remuneración y prestaciones, desarrollo profesional y movilidad interna.	

<b>Indicador 16: Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
16.1	Ha sido evaluada o certificada por certificaciones voluntarias como SA8000 , BS 8800 , OHSAS 18001	
16.2	Ofrece un programa de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol	
16.3	Promueve campañas de prevención de enfermedades de transmisión sexual	
16.4	Ofrece un programa específico para portadores de VIH/SIDA	
16.5	Posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos	
16.6	Prevé una política de capacitación y no discriminación a los portadores de VIH/SIDA	
16.7	Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso moral que sean divulgados y debidamente amparados por una estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos	
16.8	Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual que sean divulgados y debidamente amparados por una estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.	
16.9	Promueve ejercicios físicos (pausas activas) en el horario de trabajo.	
16.10	Promueve un programa de combate al estrés para los empleados, especialmente para los que desempeñan funciones más estresantes (como operadores de call center, cajeros etc.)	
16.11	Posee un programa de orientación alimentaria y nutricional	
16.12	Posee una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras	
16.13	Posee una política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos	
16.14	Promueve programas de capacitación dirigido a los colaboradores acerca de cómo prevenir accidentes y conservar la limpieza personal así como de la empresa en general	
16.15	Ofrece apoyo psicológico disponible en el centro de trabajo	
16.16	Realiza monitoreos según la Norma Técnica Colombiana NTC 5655 "Principios para el diseño ergonómico de sistemas de trabajo"	
		2013 2014
16.17	Promedio de horas extras por empleado/año	
16.18	Promedio de accidentes laborales por empleado/año	
16.19	Porcentaje de los accidentes que resultaron en retiro temporal de empleados y/o de prestadores de servicios	
16.20	Porcentaje de los accidentes que resultaron en mutilación u otros daños a la integridad física de empleados y/o de prestadores de servicio, con retiro permanente del cargo (incluyendo RSI – Repetitive Strain Injury)	
16.21	Porcentaje de los accidentes que resultaron en muerte de empleados y/o de prestadores de servicios	

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.
- Etapa 2 Posee indicadores para monitorear los planes y metas para superar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.
- Etapa 3 Además de eso, desarrolla campañas regulares de concientización e investiga el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando áreas críticas.


Además de desarrollar campañas y realizar encuestas, define las metas e indicadores de desempeño relacionados a condiciones de trabajo, salud y seguridad con la participación de los empleados, los incluye en la planificación estratégica y los divulga ampliamente.

--

<b>Indicador 17: Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
17.1 Cuenta con programas de desarrollo de carrera para su personal		
17.2 Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo, educación primaria o enseñanza suplementaria entre sus empleados, con metas y recursos definidos		
17.3 Posee un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales a ser desarrolladas		
17.4 Posee programas de orientación sobre la planificación de carreras con el afán de ayudar a los empleados a reflexionar sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo		
17.5 Cuenta con un presupuesto anual para capacitación		
	2013	2014
17.6 Cantidad de horas de desarrollo profesional por empleado/año		
17.7 Porcentaje de facturación bruta que se invierte en el desarrollo profesional y la educación		
17.8 Número total de analfabetos en la fuerza de trabajo		
17.9 Porcentaje de mujeres analfabetas en la fuerza de trabajo		
17.10 Porcentaje de mujeres con enseñanza primaria completa en la fuerza de trabajo		
17.11 Porcentaje de mujeres con enseñanza secundaria completa en la fuerza de trabajo		
17.12 Porcentaje de mujeres con educación superior completa (técnica o universitaria) en la fuerza de trabajo		
17.13 Porcentaje de hombres analfabetos en la fuerza de trabajo		
17.14 Porcentaje de hombres con enseñanza primaria completa en la fuerza de trabajo		
17.15 Porcentaje de hombres con enseñanza secundaria completa en la fuerza de trabajo		
17.16 Porcentaje de hombres con educación superior completa (técnica o universitaria) en la fuerza de trabajo		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Promueve actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de tareas específicas.
- Etapa 2 Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, con vistas al perfeccionamiento continuo de todo su personal.
- Etapa 3 Además de promover una capacitación continua, se ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual
- Etapa 4 En todos los niveles jerárquicos, promueve capacitación continua y se ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.


<b>Indicador 18: Conducta Frente a Despidos</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
18.1 Ha tenido reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años		

18.2	Acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y tiene una política para minimización y mejoría de ese indicador		
18.3	Busca establecer un diálogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, las ONG y sindicatos u otras asociaciones de empleados para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un posible cierre de unidades de negocios o plantas, o de la eventual necesidad de corte de personal		
18.4	Busca asociaciones con organizaciones especializadas para desarrollar programas de capacitación y estímulo para emprendimientos		
18.5	Ante la necesidad de reducción de personal, prevé una comunicación dirigida a los empleados remanentes sobre las razones que orientaron la decisión tomada		
		2013	2014
18.6	Número de empleados al final del periodo		
18.7	Total de demandas laborales abiertas final del periodo		
18.8	Número total de despidos en el periodo		
18.9	Número total de admisiones en el periodo		
18.10	Porcentaje de despidos mayores de 45 años de edad en relación al número total de despidos		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

Etapa 1	Sigue rigurosamente las legislaciones en vigor y provee al empleado despedido orientaciones sobre procedimientos necesarios. En el caso de necesidad de reducción de personal, procura analizar alternativas de contención (Ej.: busca en otras empresas la posibilidad de transferencia temporal de su excedente de empleados; reducción de carga horaria etc.) y reducción de gastos para evitar el despido en masa.	
Etapa 2	Adopta políticas y procesos de despido que permiten que se tomen decisiones basadas en evaluaciones por competencia técnica, psicológica de conducta y que garantizan la impersonalidad de la decisión y permite el acceso a las informaciones que nortearon el proceso, para propiciar el crecimiento profesional de la(s) persona(s) despedida(s). Además de eso, en el caso de despido en masa, analiza indicadores socioeconómicos (edad, estado civil, número de dependientes etc.) para orientar las prioridades.	
Etapa 3	Ofrece servicios de recolocación y manutención de prestaciones por tiempo determinado al trabajador despedido sin justa causa. En el caso de necesidad de despido en masa, realiza previamente un programa de dimisión voluntaria que mantiene las prestaciones por tiempo determinado, salario por antigüedad etc.	
Etapa 4	Además de eso, financia la recapacitación (mentoring, coaching etc.) de los trabajadores despididos sin justa causa.	

### INDICADOR 19: Preparación para jubilación

La empresa		Si	No
19.1	Informa sobre las diferencias (positivas y negativas) de pertenecer a una entidad pública o privada (Administradora de Fondos de Pensiones – AFP's) para la confiabilidad de la jubilación de los trabajadores de la empresa		
19.2	Ofrece un programa de jubilación complementario a todos sus trabajadores		
19.3	Involucra a los familiares de los trabajadores en el proceso de preparación para la jubilación		
19.4	Participa en la elaboración de políticas públicas con focalización al adulto mayor (mayor de 60 años)		
19.5	Participa o apoya programas y campañas públicas o privadas de valoración de los adultos mayores		
19.6	Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad		

		2013	2014
19.7	Número de empleados que participaron en el programa de preparación para jubilación		
19.8	Número de liderazgos y jefaturas entrenadas sobre la cuestión del impacto emocional de la jubilación e importancia de la preparación del empleado		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Ofrece información básica sobre la obtención de la jubilación.
- Etapa 2 Orienta y ofrece asesoramiento regular sobre las modificaciones de la legislación, alternativas y procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación.
- Etapa 3 Desarrolla actividades sistemáticas de orientación (colectiva e individual), consejería y preparación para la jubilación, discutiendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera.
- Etapa 4 Además de adoptar programa sistemático de preparación interna, ofrece oportunidades para aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados.


### Tema 03: Medio Ambiente

#### Sub-Tema 01: Responsabilidad Frente a Generaciones Futuras

#### Indicador 20: Compromiso con el Mejoramiento de la Calidad Ambiental

Informaciones Adicionales		Si	No
20.1	Posee una política ambiental formal		
20.2	Incluye en su código de conducta y/o declaración de valores el respeto al medio ambiente		
20.3	Da a conocer su política ambiental entre sus empleados		
20.4	Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa en sus decisiones estratégicas		
20.5	Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad		
20.6	Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados		
20.7	Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales, etc.)		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Además de cumplir rigurosamente los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, desarrolla programas internos de mejora ambiental.
- Etapa 2 Además de eso, prioriza políticas preventivas y posee una área o comité responsable del medio ambiente.
- Etapa 3 Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizativa y la incluye en la planificación estratégica.
- Etapa 4 Desarrolla nuevos negocios (o nuevos modelos para negocios ya existentes) tomando en cuenta, desde la concepción, los principios y las oportunidades relacionados a la sustentabilidad ambiental.


<b>Indicador 21: Educación y Concientización Ambiental.</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
21.1	Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía	
21.2	Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación	
21.3	Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación para el consumo responsable	

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Desarrolla acciones de educación ambiental y entrenamiento de empleados sobre esa temática, puntualmente o como resultado de presión externa (como exigencias del gobierno, crisis de suministro etc.).
- Etapa 2 Desarrolla sistemáticamente actividades de educación ambiental con el foco centrado en el público interno, colocando a su disposición informaciones y promoviendo discusiones.
- Etapa 3 Además de campañas internas, desarrolla campañas de concientización y educación ambiental dirigidas a familiares de empleados, proveedores, consumidores y clientes y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa.
- Etapa 4 Además de desarrollar campañas, la empresa apoya o participa en proyectos educativos en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas, ejerciendo liderazgo social en favor de esa causa.


### **Sub-Tema 02: Gerenciamiento del Impacto Ambiental**

#### **Indicador 22: Gerenciamiento del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios.**

<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
22.1	Posee un plan de emergencia ambiental que relaciona todos sus procesos y productos o servicios que involucren situaciones de riesgo, y entrena a sus empleados regularmente para enfrentar tales situaciones	
22.2	Posee una política y un sistema de monitoreo con el objetivo de aumentar la calidad ambiental de la logística y gestión de la flota (tanto para vehículos de la empresa como de sus contratados)	
22.3	Posee un programa de gerenciamiento de residuos con la participación del cliente, para la recolección de materiales tóxicos y/o reciclados postconsumo	
22.4	Provee a sus consumidores y clientes informaciones detalladas sobre daños ambientales resultantes del uso y de la disposición final de sus productos	
22.5	Difunde entre sus grupos de interés los impactos ambientales causados por sus productos o servicios	
22.6	La empresa prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan buena conducta ambiental	
22.7	Ha recibido avales de las normas ambientales como ISO14001	
	2013	2014
22.8	Cantidad media de incidentes, denuncias y/o multas por violación de las normas de protección ambiental	
22.9	Total del pasivo ambiental al final del periodo	

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Produce estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación y centra el foco de su acción preventiva en los procesos que ofrecen daño potencial a la salud y riesgo a la +seguridad de sus empleados.

--

Etapa 2	Además de cumplir con la obligación legal, conoce y desarrolla acciones para prevenir los principales impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios, y realiza regularmente actividades de control y monitoreo.	
Etapa 3	Adopta sistemas de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo amplia identificación de riesgos, plan de acción, destinación de recursos, entrenamiento de empleados y auditoría.	
Etapa 4	Además de adoptar sistema de gestión ambiental, produce estudios de impacto en toda la cadena productiva; desarrolla alianzas con proveedores con el afán de mejorar sus procesos de gestión ambiental y participa en la destinación final del producto y procesos postconsumo.	


<b>Indicador 23: Gerenciamiento del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios.</b>			
<b>La empresa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
23.1	Realiza visitas programadas o eventualmente no programadas para realizar el monitoreo del origen o cadena de producción de los insumos directos e indirectos madereros y forestales que utiliza		
23.2	Incentiva a sus proveedores a buscar la certificación forestal		
23.3	Cuenta con un plan de reforestación		
23.4	Total de visitas programadas o no programadas realizadas para monitoreo del origen o cadena de custodia		
23.5	Cantidades de productos forestales con origen verificado utilizados en la operación diaria o en el proceso productivo		
23.6	Cantidades de productos de origen forestal utilizados en la operación diaria o en el proceso productivo con cadena productiva certificada		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

Etapa 1	Reconoce la importancia de verificación del origen y de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales utilizados en su operación diaria y/o proceso productivo. No adopta política interna o programa específico.	
Etapa 2	Mantiene política o programa específico para verificación del origen y de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales utilizados en su operación diaria y/o proceso productivo.	
Etapa 3	Los insumos madereros y forestales utilizados en la operación diaria y/o proceso productivo tienen certificación de origen y de la cadena de custodia.	
Etapa 4	Los insumos madereros y forestales utilizados en las instalaciones y/o productos de la empresa tienen certificación de origen y de la cadena de custodia.	


<b>Indicador 24: Minimización de Entradas y Salidas de Insumos</b>			
<b>La empresa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
24.1	Tiene iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables		
24.2	Mantiene acciones de control de la contaminación con ayuda de alguna organización experta en el tema ambiental		
<b>La empresa tiene sistema de monitoreo para:</b>			
24.3	El aumento de la eficiencia energética		
24.4	La reducción del consumo de agua		
24.5	La reducción de generación de residuos sólidos		
24.6	La reducción de emisión de CO y otros gases de efecto invernadero en la atmósfera		

		2013	2014
24.7	Total invertido en programas y proyectos de mejoría ambiental en moneda local		
24.8	Porcentaje de la facturación bruta destinado a programas y proyectos de mejoría ambiental		
24.9	Consumo anual de energía (en Kwh.)		
24.10	Consumo anual de agua (en m3)		
24.11	Volumen promedio anual de CO y otros gases de efecto invernadero emitidos en la atmósfera		
24.12	Cantidad anual (en toneladas) de residuos sólidos generados (basura, desechos, escombros etc.)		
<b>Consumo anual de combustibles fósiles:</b>			
24.13	Gasolina/diesel (en litros)		
24.14	Aceite combustible (en toneladas)		
24.15	Gas – GLP/GN (en m3)		

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del  
funcionario

Etapa 1	Busca reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas e implantar procesos de destinación adecuada de residuos, sin alterar su estándar tecnológico actual.	
Etapa 2	Invierte en la actualización de su estándar tecnológico, con vistas a reducir y/o sustituir recursos de entrada y la reutilización de residuos (por la misma empresa o por terceros)	
Etapa 3	Además de invertir en la reducción y en la reutilización de recursos, adopta proceso para medir, monitorear y auditar periódicamente los aspectos ambientales significativos relacionados al consumo de recursos naturales y a la producción de residuos y desechos, estableciendo periódicamente nuevas metas.	
Etapa 4	Está cerca de alcanzar un alto nivel de sustentabilidad ambiental por medio de estrategias de reutilización y compensación ambiental que abarquen todo el sistema productivo.	

#### Tema 04: Proveedores

##### Sub-Tem 01: Selección, Evaluación y Alianza con los Proveedores

##### Indicador 25: Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores

La empresa		Si	No
25.1	Incluye criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa		
25.2	Al seleccionar proveedores (o desarrollar nuevos proveedores), incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas en sus relaciones con clientes o con el mercado en general		
25.3	Adopta una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores		
25.4	Elabora un informe periódico con evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en su cadena productiva		
25.5	Discute cuestiones relacionadas a la responsabilidad social con sus proveedores, con vistas al entrenamiento y adecuación de sus criterios		
25.6	Establece un plazo formal para que sus proveedores cumplan con los criterios de responsabilidad social de la empresa		
25.7	Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente		
25.8	Adopta criterios de compra que contemplan la garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas”, falsificados o fruto de robo		

25.9	Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación laboral y previsional a través de la entrega de información sustentatoria.		
25.10	Establece plazos y condiciones de pago adecuados y negociados individualmente con los proveedores		
25.11	Cumple con los acuerdos establecidos con sus proveedores en lo relacionado a plazos de pago		
25.12	Tiene una política de compra o contratación que privilegien a proveedores con certificación socio ambiental		
		2013	2014
25.13	Porcentaje del total de proveedores que han tenido una visita de inspección de prácticas de responsabilidad social		
25.14	Número de cursos, conferencias o reuniones sobre prácticas de responsabilidad social ofrecidas a los proveedores		
25.15	Total de proveedores locales		
25.16	Total pagado por bienes, materiales y servicios adquiridos en el periodo		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocidas por los grupos de interés y basadas sólo en factores como calidad, precio y plazo.
- Etapa 2 Tiene normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, de la seguridad social y fiscal.
- Etapa 3 Además de criterios básicos de respeto a la legislación, sus normas de selección y evaluación de proveedores incluyen criterios específicos de responsabilidad social, como prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de estándares ambientales.
- Etapa 4 Además de los criterios descritos anteriormente, estimula y recoge evidencias de que sus proveedores reproducen sus exigencias respecto a la responsabilidad social para sus respectivos proveedores, y monitorean esos criterios periódicamente.


### Indicador 26: Trabajo Infantil en la Cadena Productiva

La empresa		Si	No
26.1	Tiene como práctica realizar periódicamente investigación, verificación e informes sobre su cadena productiva, realizando inspecciones in situ y exigiendo documentación comprobatoria de la no existencia de mano de obra infantil		
26.2	Promueve o apoya proyectos que ayuden a erradicar a la mano de obra infantil en la cadena productiva		
26.3	Total de auditorías por uso de mano de obra infantil en la cadena productiva		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo infantil, discute este tema con los proveedores y los estimula a cumplir la legislación.
- Etapa 2 Además de discutir este tema, posee cláusula específica relativa a la prohibición del trabajo infantil en sus contratos con los proveedores.
- Etapa 3 Además de poseer esa cláusula, verifica su cumplimiento periódicamente y realiza campañas de concientización para todos los proveedores y asume públicamente la postura de rechazo a la mano de obra infantil.
- Etapa 4 Articula programas y actividades para erradicar el trabajo infantil en forma general, asociada a organizaciones de la sociedad civil y/o poder público.


<b>Indicador 27: Trabajo Forzado en la Cadena Productiva</b>			
<b>La empresa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
27.1	Tiene como práctica realizar periódicamente investigación, verificación e informes de evaluación y acompañamiento de sus proveedores, exigiendo documentación que compruebe la no existencia de mano de obra forzada		
27.2	Antes de comprar o contratar a un proveedor, tiene como procedimiento verificar si cumple con la legislación laboral vigente		
27.3	Capacita a la cadena productiva en las desventajas de tener mano de obra forzada		
		2013	2014
27.4	Total de actuaciones realizadas por la empresa para verificar la no utilización de mano de obra forzada en su cadena productiva		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opini  
n del  
funcion  
ario**

- Etapa 1 Cumple rigurosamente la legislación y posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo forzado, y exige de los proveedores el cumplimiento de la legislación.
- Etapa 2 Además, verifica periódicamente el cumplimiento de la ley e incluye la prohibición del trabajo forzado como cláusula específica en sus contratos con proveedores.
- Etapa 3 Además de poseer en sus contratos esa cláusula, verifica su cumplimiento periódicamente y realiza campañas de concientización para todos los proveedores. Asume públicamente la postura de rechazo al trabajo forzado.
- Etapa 4 Articula programas y actividades que tienen el afán de erradicar el trabajo forzado en forma general, junto con los aliados de las organizaciones de la sociedad civil y/o poder público.


<b>Indicador 28: Apoyo al Desarrollo de Proveedores</b>			
<b>La empresa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
28.1	Incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones indígenas, personas con discapacidad etc.)		
28.2	Apoya a organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo y a los negocios inclusivos		
28.3	Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando el pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de calificación y de traspaso de tecnologías etc.)		
28.4	Estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos estándares de suministro		
28.5	Tiene política de compras que privilegien a proveedores con certificación socioambiental como: SA8000, ISO 14000, FSC, FLO		
28.6	Tiene mecanismos formales que permiten transferir a la cadena de proveedores sus valores y principios, tales como buenas condiciones de trabajo, ausencia de mano de obra infantil y forzada (o análoga a la mano de obra esclava), protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y rendición de cuentas		
28.7	Incentiva y reconoce públicamente el buen desempeño de sus proveedores		
28.8	Considera las opiniones recogidas de los proveedores para mejoras en sus procedimientos de compra		

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del  
funcionario

Etapa 1	Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales con base tan sólo en criterios comerciales.	
Etapa 2	Contribuye para la mejora del estándar gerencial de los proveedores, al colocar a disposición informaciones y al promover actividades conjuntas de entrenamiento.	
Etapa 3	Además de contribuir a la mejora gerencial de los proveedores, mantiene con ellos relaciones comerciales duraderas y utiliza criterios de negociación que contemplan su crecimiento futuro.	
Etapa 4	Además de contribuir para el crecimiento de sus proveedores de igual o menor parte, estimula y facilita su involucramiento en proyectos sociales y ambientales.	


Tema 05: Consumidores y Clientes		
Sub-Tema 01: Dimensión Social del Consumo		
Indicador 29: Política de Comunicación Comercial		
La empresa		Si No
29.1	La política de comunicación comercial consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa	
La empresa		
29.2	Actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes (como rótulos, embalajes, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos	
29.3	Informa al cliente/consumidor cuando han habido alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, calidad, plazos, peso, precio etc.)	
29.4	Tiene una política formal contra propaganda que coloque a los niños, adolescentes, indígenas, mujeres o cualquier individuo en situación prejuiciosa, apremiante, de riesgo o de falta a la moral	
29.5	Realiza un previo análisis de piezas publicitarias para verificar la conformidad con sus valores y principios	
29.6	Tiene políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante-juvenil sea responsable	
29.7	Interactúa con sus proveedores y distribuidores estimulándolos a adoptar una postura responsable respecto a la comunicación volcada al público infante-juvenil	
29.8	Realiza un previo análisis de piezas publicitarias para verificar la conformidad con la Declaración Universal de los Derechos Humanos	
29.9	Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno	
29.10	Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza publicitaria vetada y/o recogida por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada	

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del  
funcionario

Etapa 1	Actúa rigurosamente de acuerdo a la legislación de defensa del consumidor. Focaliza sus estrategias de comunicación en los objetivos relacionados a volumen de ventas y resultados financieros.	
Etapa 2	Tiene una política formal de comunicación alineada con sus valores y principios, que abarca todo su material de comunicación, tanto interno como externo.	


Etapa 3 Tiene conciencia de su papel en la formación de valores y estándares de consumo y comportamiento de la sociedad y actúa en forma tal, que su comunicación posibilita la creación de valores positivos en el entorno, para contribuir al desarrollo sostenible.

Etapa 4 Además de adoptar esa política de comunicación, desarrolla alianzas con proveedores, distribuidores, asistencia técnica y representantes de consumidores, para crear una cultura de responsabilidad y transparencia en la comunicación.


<b>Indicador 30: Excelencia de la Atención</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
30.1 La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
<b>La empresa</b>		
30.2 Ofrece el Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.		
30.3 Promueve entrenamiento continuo de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.		
30.4 Entrena e incentiva a su personal de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.		
30.5 Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y utiliza esta información en los procesos de toma de decisión de la empresa.		
30.6 Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.		
30.7 Tiene una política explícita de no soborno para obtención de decisión de compra de productos o contratación de servicios		
30.8 Adopta una política formal de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario		
30.9 Le informa al cliente sobre el propósito de recolección de información personal relevante antes de hacerlas.		
30.10 Provee informaciones de registro del cliente a terceros sólo mediante su autorización		
30.11 Adopta una política que le permite al consumidor, cliente o usuario incluir, alterar y excluir datos del banco de informaciones de la empresa		
30.12 Han recibido algún premio por la calidad en el servicio al consumidor		
	2013	2014
30.13 Facturación anual		
30.14 Total de consumidores o clientes		
30.15 Total de llamadas recibidas por el SAC		
30.16 Porcentaje de reclamos en relación al total de llamadas recibidas por el SAC		
30.17 Porcentaje de reclamos no atendidas por el SAC		
30.18 Tiempo promedio de espera en el teléfono del SAC hasta el inicio de la atención (en minutos)		

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del  
funcionario

- Etapa 1 Posee un servicio de atención básica receptivo, ampliamente divulgado, enfocado en la información demandas individuales.
- Etapa 2 Proporciona al consumidor/ cliente, fácil acceso al servicio de su interés, registra y comunica internamente sus requerimientos, resolviendo rápida e individualmente las demandas y lo orienta sobre los procedimientos adoptados.
- Etapa 3 Además de registrar los requerimientos y resolver rápidamente las demandas, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas a los problemas y la utilización de esas informaciones para perfeccionar la calidad de los productos y servicios.
- Etapa 4 Promueve la mejora continua de su atención, priorizando el diálogo y el compromiso de los grupos de interés en el proceso.


<b>Indicador 31: Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios</b>			
<b>La empresa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
31.1	Mantiene un programa especial enfocado en salud y seguridad del consumidor/cliente de sus productos y servicios		
31.2	Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis		
31.3	Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente		
31.4	Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa		
31.5	Tiene servicios/productos prohibidos en otros países y todavía comercializados en su país o exportados		
31.6	Ya ha tenido productos multados por el incumplimiento de reglamento sobre la información y rotulado		
31.7	Cuenta con empaques o contratos que tengan las advertencias necesarias para el correcto uso y/o advertencias del producto o servicio que ofrece		
31.8	Considera los requerimientos de clientes con capacidades diferentes		
		2013	2014
31.9	Cantidad de procesos administrativos individuales, administrativos o difusos		
31.10	Total de demandas judiciales (civiles y penales) recibidas		

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del  
funcionario

- Etapa 1 Realiza esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores/clientes.
- Etapa 2 Realiza regularmente estudios e investigaciones técnicas sobre riesgos potenciales y divulga tales informaciones para aliados comerciales, adoptando medidas preventivas o correctivas cuando se detectan riesgos de fallas. Provee informaciones detalladas sobre sus productos y servicios a sus consumidores y clientes.


Etapa 3 Además de eso, obtiene por medio del diálogo constante el compromiso activo de su público interno, proveedores, distribuidores, consumidores y clientes para perfeccionar, en forma continua, sus productos y servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y procedimientos para minimizar o evitar riesgos a la salud y a la seguridad del consumidor o cliente.

Etapa 4 Considera, además, los valores y principios de la empresa, el desarrollo sostenible y la ética dimensiones importantes en la concepción o reformulación, fabricación y venta de sus productos y/o servicios.


Tema 06: Comunidad		
Sub-Tema 01: Relaciones con la Comunidad Local		
Indicador 32: Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno		
La empresa	Si	No
32.1	Ha definido cuál es su comunidad de manera clara y específica	
32.2	Reconoce a la comunidad en que está presente como parte interesada e importante en sus procesos decisivos	
32.3	Adopta políticas de relación con la comunidad de su entorno contempladas en su código de conducta y/o en la declaración de valores	
32.4	Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y del encaminamiento de soluciones	
32.5	Contribuye con el gobierno local en la mejora de la infraestructura local con que cuenta la comunidad (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales etc.)	
32.6	Tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida practicable, el mayor número de personas del entorno, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de calificación de la comunidad, en cooperación con sindicatos u otras asociaciones de colaboradores, las ONG, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes	
32.7	Tiene prácticas de compras y de inversiones para perfeccionar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en que está presente	
32.8	Concientiza y entrena a sus empleados para respetar los valores, cultura y tradiciones de la comunidad donde actúa	
32.9	Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad de entorno	
32.10	En caso de que actúe en regiones que limitan con comunidades y reservas indígenas, adopta políticas, procedimientos y normas formales para valorar y preservar el patrimonio cultural, humano y tradiciones de las poblaciones indígenas	
32.11	Toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad	
32.12	Tiene profesionales que se dediquen específicamente a dialogar con la o las comunidades del entorno para detectar sus inquietudes o necesidades previniendo un posible conflicto	
<b>En los últimos tres años, ha recibido la empresa reclamos o requerimientos de la comunidad (peticiones con muchas firmas, protestas) por los motivos listados a continuación:</b>		2013
32.13	Exceso de basura, generación de mal olor y otras formas de contaminación (sonora, visual etc.)	2014
32.14	Exceso de tráfico de vehículos, causando ruido y trastornos	
32.15	Interferencia en sistemas de comunicación	
32.16	Alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades/instalaciones	
32.17	Otros motivos	

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Procura tomar medidas reparadoras en respuesta a reclamos y requerimientos de la comunidad.  
Conoce en profundidad sus impactos en la comunidad, posee proceso estructurado para registrar reclamos y promueve reuniones sistemáticas para informar liderazgos locales sobre disposiciones tomadas.
- Etapa 2 Posee una política formal de anticiparse a demandas de la comunidad e informarla sobre actuales y futuros planes e impactos de sus actividades, e involucra a la comunidad en la resolución de los problemas.
- Etapa 3 Además de poseer una política formal de relación con la comunidad, mantiene comités permanentes o grupos de trabajo con la participación de liderazgos locales para analizar sus actividades y monitorear sus impactos.
- Etapa 4


### Indicador 33: Relación con Organizaciones Sociales

La empresa		Si	No
33.1	Hace un estudio base de las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos en la comunidad y realiza seguimiento del mismo		
33.2	Realiza en la comunidad, en conjunto con organizaciones locales, campañas educativas y/o de interés público		
33.3	La empresa utiliza a los estos organismos locales para tener información de los principales problemas de/con la comunidad		
33.4	La empresa busca asociarse con otras empresas para mantener comunicación y hacer proyectos conjuntos a través de estos organismos locales		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Conoce superficialmente sus actividades y responde puntualmente a pedidos eventuales de apoyo.
- Etapa 2 Apoya a varias entidades con donaciones, financiamiento e implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas.
- Etapa 3 Participa en la elaboración e implantación de proyectos conjuntos con entidades locales, manteniendo asociaciones de largo plazo y capacitando liderazgos involucrados.
- Etapa 4 Participa en la elaboración e implantación de proyectos conjuntos con entidades locales, manteniendo asociaciones de largo plazo y capacitando liderazgos involucrados.


### Sub-Tema 02: Acción Social

#### Indicador 34: Financiamiento de la Acción Social

La empresa		Si	No
34.1	Incluye la acción social y a sus responsables en el proceso general de planificación estratégica		
34.2	Posee mecanismos para estimular a proveedores, accionistas y otros grupos de interés a hacer donaciones financieras		
34.3	Utiliza especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social		
34.4	Planea su acción social con vistas a maximizar su impacto a largo plazo y de asegurar la sostenibilidad		

34.5	Optimiza el impacto de su acción social impulsando recursos de otras empresas u organizaciones privadas y/o la participación de órganos públicos		
34.6	Tiene procedimientos de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitoreándola por medio de indicadores de desempeño		

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del funcionario

Etapa 1	Fondo variable, administrado arbitrariamente por el director o gerente, en respuesta a solicitudes externas.	
Etapa 2	Fondos definidos en un presupuesto anual, administrados con transparencia por un comité o grupo de trabajo, conforme a criterios preestablecidos.	
Etapa 3	Programa social estructurado o inversión social privada, administrada por un equipo especializado, con dotación presupuestaria estable y con un público, con metas y estrategias definidas.	
Etapa 4	Programa social estructurado o inversión social privada que cuenta con un mecanismo propio para la generación de ingresos, estando asegurada su continuidad a largo plazo (fondo patrimonial y/o porcentaje fijo sobre la facturación de la empresa).	

Indicador 35: Involucramiento con la Acción Social		
La empresa	Si	No
35.1	Utiliza los incentivos fiscales para deducir o descontar de los impuestos los valores relativos a donaciones y patrocinios	
35.2	Participa en espacios de diálogo locales (grupos locales, mesas de diálogo, etc.)	
35.3	Divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados	
35.4	Autoriza el uso controlado de horas pagadas para el trabajo voluntario de los empleados	
35.5	Capacita, informa o incentiva a sus proveedores sobre los beneficios de realizar acción social	
35.6	Involucra a otros grupos de interés en actividades de acción social que realiza la empresa	
<b>Respecto al gerenciamiento de la acción social, la empresa:</b>		
35.7	Posee un consejo o comité mixto, con miembros de distintas áreas de la empresa, o del grupo empresarial, incluyendo miembros de la sociedad acreditados para tratar sobre el área temática en que actúa	
35.8	Conoce las iniciativas de trabajo voluntario de su personal	
	2013	2014
35.9	Porcentaje de la facturación bruta destinada a la acción social (no incluya obligaciones legales, tampoco tributos o prestaciones vinculados a la condición de empleado de la empresa)	
35.10	Porcentaje del total destinado a donaciones en productos y servicios	
35.11	Porcentaje del total destinado a donaciones en especie	
35.12	Porcentaje del total destinado a inversiones en proyecto social propio	
35.13	Porcentaje del total destinado a la publicidad en general	
35.14	Variación porcentual del dinero destinado a acción social del último año versus el año anterior (por ejemplo: US\$ 2015/US\$ 2014)	
35.15	Porcentaje de empleados que realizan trabajo voluntario en la comunidad	

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del funcionario

Etapa 1	Hace donaciones de productos y recursos financieros, cede instalaciones, moviliza el trabajo voluntario de sus empleados y/o desarrolla proyectos sociales propios.	
Etapa 2	Además de donaciones y/o proyectos sociales corporativos, cede horas de sus empleados o equipos para actividades ligadas a esos proyectos.	
Etapa 3	Además de apoyo material, posee una política por la cual cede sus competencias técnicas, tecnológicas y gerenciales para fortalecer los proyectos sociales (corporativos o realizados por terceros).	

Etapa 4 Además de apoyo material y aporte de competencias, involucra a las organizaciones o liderazgos locales en el diseño y en la implementación de los proyectos sociales, e intercede ante otros organismos, públicos o privados, para concretar esos proyectos.

<b>Tema 07: Gobierno y Sociedad</b>			
<b>Sub-Tema 01: Transparencia Política</b>			
<b>Indicador 36: Contribución para Campañas Políticas</b>			
<b>La empresa</b>			
36.1	En los últimos cinco años, la empresa y sus directivos fueron mencionados negativamente en la prensa por contribuir financieramente a campañas políticas		
36.2	La empresa tiene normas explícitas de no utilización del poder económico para influenciar en las contribuciones que pudieran hacer otras empresas, proveedores, distribuidores y otros aliados		
36.3	Difunde una postura reconocida por el personal en cuanto a la prohibición de privilegios hacia funcionarios públicos		
36.4	Realiza auditorias sobre sus prácticas y procedimientos de control y sanción		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Cuando financia, lo hace limitando la decisión a los miembros de la alta directiva, dentro de los parámetros establecidos por la legislación.
- Etapa 2 Cuando financia, se fundamenta en reglas y criterios definidos internamente, permitiendo al público interno el acceso a las informaciones sobre la decisión tomada.
- Etapa 3 La decisión de financiamiento o no financiamiento se toma de forma transparente, (por medio de políticas escritas, del código de conducta y/o declaración de valores etc.) permitiendo el acceso de los grupos de interés a las informaciones y requiriendo del financiado la respectiva comprobación y registro de la donación.
- Etapa 4 Además de lo descrito en la etapa anterior, promueve campañas de concientización política, ciudadanía e importancia del voto, involucrando a todos los empleados y otros grupos de interés.


<b>Indicador 37: Construcción de la Ciudadanía por las Empresas</b>			
<b>La empresa</b>			
37.1	Estimula a sus empleados para que ejerzan evaluación y control de la actuación de los candidatos electos		

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Desarrolla actividades eventuales, enfocadas en la educación para la ciudadanía, abordando derechos y deberes.
- Etapa 2 Desarrolla periódicamente actividades de educación para la ciudadanía y permite la libre discusión e intercambio de informaciones sobre temas políticos.
- Etapa 3 Además de eso, promueve o apoya por medio de alianzas, la organización de debates, foros de discusión con candidatos a puestos públicos, con el objetivo de asegurar el voto consiente.
- Etapa 4 Asume el papel de formar ciudadanos y desarrolla programas de educación para la ciudadanía, no sólo internamente y en su cadena de producción, sino también en la comunidad de entorno, ejerciendo liderazgo en la discusión de temas como participación popular y combate a la corrupción en su municipio.

<b>Indicador 38: Prácticas Anticorrupción y Anticoima</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
38.1	Ha sido mencionada en la prensa en los últimos cinco años bajo sospecha de haber participado de algún incidente que involucre el ofrecimiento de sobornos o la práctica de corrupción de agentes públicos	
38.2	Prevé medidas que castiguen a los colaboradores y empleados involucrados en favorecimiento a agentes del sector público	
38.3	Posee una política explícita de no apoyo y no participación en procesos en los que se presume que se manipulan los edictos de licitación (públicos o privados)	

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Procura evitar situaciones que involucren favorecer a agentes del poder público, pero no tiene procedimientos formales o divulgados de control y castigo.
- Etapa 2 Mantiene una postura reconocida por el público interno sobre la prohibición de favorecimiento directo o indirecto de agentes del poder público.
- Etapa 3 Asume un compromiso público de combate a la corrupción y a la coima, adopta normas escritas (documento específico, código de ética etc.), y las divulga ampliamente al público interno y externo (proveedores, consumidores, representantes del poder público, con quienes se relaciona), y mantiene procedimientos formales de control, castigo y auditoría, en caso de ocurrirlos.
- Etapa 4 Seguros de que la erradicación de las prácticas ilegales, inmorales y antiéticas también dependen de divulgación, facilitación o educación, busca la empresa involucrar a un número cada vez mayor de grupos de interés como proveedores, clientes, entidades aliadas etc., en iniciativas de combate a la corrupción y coima, para diseminar el tema, y/o enseñar la utilización de herramientas relacionadas etc.


<b>Sub-Tema 02: Liderazgo Social</b>		
<b>Indicador 39: Liderazgo e Influencia Social</b>		
<b>La empresa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
39.1	Patrocina o realiza campañas de medios exclusivamente relacionadas a cuestiones de interés público	
39.2	Interactúa activamente con instituciones de enseñanza de todos los niveles para la elaboración de propuestas para mejorar la calificación de la mano de obra del sector en que actúa	
39.3	Estimula y patrocina proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, interactuando activamente con la comunidad académica y científica	

**¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa**

**Opinión del funcionario**

- Etapa 1 Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a la defensa y promoción de los intereses específicos de su ramo o sector de negocio.
- Etapa 2 Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público.
- Etapa 3 Participa activamente, contribuyendo con recursos humanos o financieros, en procesos de elaboración de propuestas de interés público y de carácter socioambiental.
- Etapa 4 Tiene miembros de su alta directiva involucrados en la articulación, viabilización y fortalecimiento de propuestas de carácter socioambiental y en diálogo con autoridades públicas para su adopción.


INDICADOR 40: Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales		
La empresa	Si	No
40.1		
40.2		
40.3		

¿En qué etapa considera que se encuentra su empresa? Por favor seleccionar una sola etapa

Opinión del funcionario

- Etapa 1 Contribuye tan sólo con el pago de impuestos.
- Etapa 2 Contribuye ocasionalmente con el poder público en la realización de eventos y actividades puntuales y/o apoya financieramente a programas y proyectos del sector público, en respuesta a solicitudes de las autoridades.
- Etapa 3 Contribuye regularmente con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por entidades gubernamentales.
- Etapa 4 Participa activamente en la elaboración, perfeccionamiento, ejecución, control y evaluación de políticas públicas de interés general, contribuyendo a su fortalecimiento.




## Apéndice C: Transcripción de Resultados

**Tabla C1**

*Transcripción de los resultados de las encuestas realizadas- Valores, Transparencia y Gobierno*

Tema	Valores, Transparencia y Gobierno														
Subtema	Autoregulación de la Conducta														
Clínicas	CLÍNICA 01			CLÍNICA 02			CLÍNICA 03			CLÍNICA 04			CLÍNICA 05		
Indicador 01	Compromisos Éticos														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 02			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
1.1	X			X			X			X			X		
1.2	X			X			X			X			X		
1.3	X			X			X			X			X		
1.4	X			X			X			X			X		
1.5	X			X			X			X			X		
1.6		X		X			X			X			X		
1.7		X			X			X			X			X	
1.8		X			X			X		X				X	
1.9		X			X			X			X			X	
1.10		X			X			X			X			X	
1.11		X			X			X			X			X	
1.12	X			X			X			X			X		
1.13	X			X			X			X			X		
1.14		X			X			X			X			X	
1.15	X				X			X		X				X	
1.16		X			X			X			X			X	
1.17		X			X			X			X			X	
1.18		X			X			X			X			X	
1.19		X			X			X			X			X	
Indicador 02	Arraigo en la cultura Organizativa														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
2.1	X			X			X			X			X		
2.2	X			X			X			X			X		
2.3		X			X			X			X			X	
2.4	X				X			X			X			X	
2.5		X			X			X			X			X	
2.6					X			X			X			X	
2.7	X			X			X			X			X		
2.8	X			X			X			X			X		
2.9		X			X			X			X			X	
Indicador 03	Gobierno Corporativo														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 02			Etapa 02			Etapa 01			Etapa 02		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
3.1		X			X			X			X			X	
3.2		X			X			X			X			X	
3.3	X			X				X			X			X	
3.4	X			X				X			X			X	
3.5		X			X			X			X			X	
3.6		X			X			X			X			X	
3.7		X			X			X			X			X	
3.8	X			X				X			X			X	
3.9		X			X			X			X			X	
3.10	X			X				X			X			X	
3.11		X			X			X			X			X	
3.12		X			X			X			X			X	
3.13		X		X				X			X			X	
3.14		X			X			X			X			X	
3.15		X			X			X			X			X	
3.16		X			X			X			X			X	
3.17	X			X				X			X			X	
3.18		X		X				X			X			X	
3.19		X		X				X			X			X	
3.20		X		X				X			X			X	
3.21		X		X				X			X			X	
3.22		X		X				X			X			X	
3.23		X			X			X			X			X	

Subtema	Relaciones Transparentes con la Sociedad														
Indicador 04	Relaciones con la Competencia														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
4.1		X		X			X				X		X		
4.2		X			X			X			X			X	
4.3		X		X			X				X		X		
4.4	X				X			X		X				X	
4.5		X			X			X			X			X	
4.6			X			X			X			X			X
4.7		X		X			X			X			X		
4.8		X		X			X			X			X		
4.9		X			X			X			X			X	
4.10	X			X			X			X			X		
4.11	X			X			X			X			X		
Indicador 05	Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
5.1	X			X			X			X			X		
5.2	X			X			X			X			X		
5.3		X			X			X			X			X	
5.4		X		X			X			X			X		
5.5		X			X			X			X			X	
5.6		X			X			X			X			X	
5.7	X			X			X			X			X		
5.8		X			X			X			X			X	
5.9		X			X			X			X			X	
Indicador 05	Balance Social/ Reporte de Sostenibilidad														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
6.1	X			X			X			X			X		
6.2		X		X			X				X		X		
6.3		X			X			X			X			X	
6.4		X			X			X			X			X	
6.5		X			X			X			X			X	
6.6		X			X			X			X			X	
6.7		X			X			X			X			X	
6.8		X			X			X			X			X	
6.9		X			X			X		X				X	
6.10		X			X			X			X			X	

Tabla C2

*Transcripción de los resultados de las encuestas realizadas- Público Interno*

Tema	Público Interno														
Subtema	Diálogo y Participación														
Clínicas	CLÍNICA 01			CLÍNICA 02			CLÍNICA 03			CLÍNICA 04			CLÍNICA 05		
Indicador 07	Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados														
Indicador de Profundidad	Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
7.1		X			X			X			X			X	
7.2		X			X			X			X			X	
7.3		X			X			X			X			X	
Indicador 08	Gestión Participativa														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
8.1	X				X			X			X			X	
8.2		X		X				X			X			X	
Subtema	Respeto al Individuo														
Indicador 09	Compromiso con el Futuro de los Niños														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
9.1		X			X			X			X			X	
9.2	X			X				X			X			X	
9.3	X			X				X			X			X	
9.4		X			X			X			X			X	
Indicador 10	Compromiso con el Desarrollo Infantil														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
10.1		X			X			X			X			X	
10.2		X			X			X			X			X	
10.3		X			X			X			X			X	
10.4		X			X			X			X			X	
10.5		X			X			X			X			X	
10.6		X			X			X			X			X	
10.7	X			X				X			X			X	
10.8		X			X			X			X			X	
10.9		X			X			X			X			X	
10.10		X			X			X			X			X	
10.11		X			X			X			X			X	
10.12	X			X				X			X			X	
10.13		X			X			X			X			X	
10.14		X			X			X			X			X	
10.15		X			X			X			X			X	
10.16	X			X				X			X			X	

<b>Indicador 11</b>		<b>Valoración de la Diversidad</b>													
<b>Indicador deProfundidad</b>	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
<b>Indicador Binario</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
11.1	X			X			X			X			X		
11.2	X			X			X			X			X		
11.3	X			X				X		X			X		
11.4	X			X				X		X			X		
11.5	X			X			X			X			X		
11.6	X			X			X			X			X		
11.7		X			X			X		X				X	
11.8		X			X			X			X			X	
11.9	X			X			X			X				X	
11.10		X			X			X			X			X	
11.11		X			X			X			X			X	
11.12		X			X			X			X			X	
11.13		X			X			X		X				X	
11.14		X			X			X		X				X	
11.15		X			X			X			X			X	
11.16		X			X			X			X			X	
11.17		X			X			X			X			X	
11.18		X			X			X			X			X	
11.19		X			X			X			X			X	
11.20		X			X			X			X			X	
11.21		X			X			X			X			X	
<b>Indicador 12</b>		<b>Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial</b>													
<b>Indicador deProfundidad</b>	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
<b>Indicador Binario</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
12.1	X				X			X		X				X	
12.2		X			X			X			X			X	
12.3		X		X			X			X			X		
12.4		X			X			X		X			X		
<b>Indicador 13</b>		<b>Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género</b>													
<b>Indicador deProfundidad</b>	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
<b>Indicador Binario</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
13.1	X			X			X			X			X		
13.2		X			X			X			X			X	
13.3		X			X			X			X			X	
13.4		X			X			X			X			X	
13.5	X			X			X			X			X		
13.6		X			X			X			X			X	
13.7	X				X			X		X				X	
13.8		X			X			X			X			X	
13.9		X			X			X			X			X	
13.10		X			X			X			X			X	
13.11		X			X			X			X			X	
13.12		X			X			X			X			X	
13.13		X			X			X			X			X	
13.14		X			X			X			X			X	
<b>Indicador 14</b>		<b>Relaciones con Trabajadores Tercerizados</b>													
<b>Indicador deProfundidad</b>	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
<b>Indicador Binario</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
14.1		X			X			X			X			X	
14.2		X			X			X			X			X	
14.3	X			X			X			X			X		
14.4		X			X			X			X			X	
14.5	X				X		X				X			X	
14.6		X			X			X			X			X	
14.7		X			X			X			X			X	
14.8		X			X			X			X			X	
14.9	X			X			X			X			X		

Subtema	Trabajo Decente														
Indicador 15	Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
15.1		X			X			X		X				X	
15.2		X			X			X			X			X	
15.3		X			X			X			X			X	
15.4		X			X		X			X				X	
15.5		X			X			X			X			X	
15.6		X			X			X			X			X	
15.7		X			X			X			X			X	
15.8		X			X			X			X			X	
15.9		X			X			X			X			X	
15.10		X		X			X				X		X		
15.11	X			X			X				X		X		
15.12		X		X			X				X			X	
Indicador 16	Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
16.1		X			X			X			X			X	
16.2		X			X			X			X			X	
16.3		X			X			X			X			X	
16.4		X			X			X			X			X	
16.5	X			X			X			X			X		
16.6		X			X			X			X			X	
16.7		X			X			X			X			X	
16.8		X			X			X			X			X	
16.9		X			X			X			X			X	
16.10		X			X			X			X			X	
16.11		X			X			X		X				X	
16.12		X			X			X			X			X	
16.13	X			X			X			X			X		
16.14	X			X			X			X			X		
16.15		X			X			X			X			X	
16.16		X			X			X			X			X	
Indicador 17	Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 0			Etapa 0			Etapa 01			Etapa 0		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
17.1		X			X			X		X				X	
17.2		X			X			X			X			X	
17.3		X			X			X			X			X	
17.4		X			X			X			X			X	
17.5	X			X			X			X			X		
Indicador 18	Conducta Frente a Despidos														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
18.1		X			X			X		X				X	
18.2		X			X			X			X			X	
18.3		X			X			X			X			X	
18.4		X			X			X			X			X	
18.5	X			X			X			X			X		
Indicador 19	Preparación para Jubilación														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
19.1	X			X			X			X			X		
19.2		X			X			X			X			X	
19.3		X			X			X			X			X	
19.4		X			X			X			X			X	
19.5		X			X			X			X			X	
19.6		X			X			X			X			X	

Tabla C3

Transcripción de los resultados de las encuestas realizadas- Medio Ambiente.

Tema	Medio Ambiente														
Subtema	Responsabilidad Frente a las Generaciones Futuras														
Clínicas	CLÍNICA 01			CLÍNICA 02			CLÍNICA 03			CLÍNICA 04			CLÍNICA 05		
Indicador 20	Compromiso con el Mejoramiento de la Calidad Ambiental														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
20.1	X				X		X			X			X		
20.2		X		X			X			X			X		
20.3		X			X			X			X			X	
20.4		X			X			X			X			X	
20.5		X			X			X			X			X	
20.6		X			X			X			X			X	
20.7		X		X			X			X			X		
Indicador 21	Educación y Concientización Ambiental														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
21.1	X			X			X			X			X		
21.2		X			X			X			X			X	
21.3		X			X			X			X			X	
Subtema	Gerenciamiento del Impacto Ambiental														
Indicador 22	Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
22.1		X			X			X			X			X	
22.2		X			X			X			X			X	
22.3		X		X			X				X		X		
22.4		X			X			X			X			X	
22.5		X			X			X			X			X	
22.6		X			X			X		X				X	
22.7		X			X			X			X			X	
Indicador 23	Sustentabilidad de la Economía Forestal														
Indicador de Profundidad	Etapa 0			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 0			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
23.1		X			X			X			X			X	
23.2		X			X			X			X			X	
23.3		X			X			X			X			X	
23.4		X			X			X			X			X	
23.5		X			X			X			X			X	
23.6		X			X			X			X			X	
Indicador 24	Minimización de Entradas y Salidas de Insumos														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
24.1	X				X			X		X				X	
24.2		X			X			X			X			X	
24.3		X			X			X			X			X	
24.4		X			X			X		X				X	
24.5	X			X			X			X			X		
24.6		X			X			X			X			X	

Tabla C4

*Transcripción de los resultados de las encuestas realizadas- Proveedores.*

Tema	Proveedores														
Subtema	Selección, Evaluación y Alianza con los Proveedores														
Clínicas	CLÍNICA 01			CLÍNICA 02			CLÍNICA 03			CLÍNICA 04			CLÍNICA 05		
Indicador 25	Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
25.1		X			X		X				X			X	
25.2		X			X			X			X			X	
25.3		X			X			X			X			X	
25.4		X			X			X			X			X	
25.5		X			X			X			X			X	
25.6		X			X			X			X			X	
25.7		X			X			X			X			X	
25.8	X			X			X			X			X		
25.9		X			X			X			X			X	
25.10	X			X			X			X			X		
25.11	X				X			X			X			X	
25.12		X			X			X			X			X	
Indicador 26	Trabajo Infantil en la Cadena Productiva														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
26.1		X			X			X			X			X	
26.2		X			X			X			X			X	
26.3		X			X			X			X			X	
Indicador 27	Trabajo Forzado en la Cadena Productiva														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
27.1		X			X			X			X			X	
27.2		X		X			X				X		X		
27.3		X			X			X			X			X	
27.4		X			X			X			X			X	
Indicador 28	Apoyo al Desarrollo de Proveedores														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
28.1		X			X			X			X			X	
28.2		X			X			X			X			X	
28.3		X			X			X			X			X	
28.4		X			X			X			X			X	
28.5		X			X			X			X			X	
28.6		X			X			X			X			X	
28.7		X		X				X			X		X		
28.8	X			X				X			X		X		

Tabla C5

*Transcripción de los resultados de las encuestas realizadas- Consumidores y Clientes.*

Tema	Consumidores y Clientes														
Subtema	Dimensión Social Del Consumo														
Clínicas	CLÍNICA 01			CLÍNICA 02			CLÍNICA 03			CLÍNICA 04			CLÍNICA 05		
Indicador 29	Política de Comunicación Comercial														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
29.1		X			X			X			X			X	
29.2		X		X			X				X		X		
29.3	X			X			X			X			X		
29.4		X			X			X		X				X	
29.5		X			X		X				X			X	
29.6		X			X			X			X			X	
29.7		X			X			X			X			X	
29.8		X			X			X			X			X	
29.9		X			X			X			X			X	
29.10		X			X			X			X			X	
Indicador 30	Excelencia en la Atención														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
30.1	X			X			X			X			X		
30.2	X			X			X			X			X		
30.3		X		X			X				X		X		
30.4	X			X			X				X		X		
30.5		X			X			X			X			X	
30.6	X			X			X			X			X		
30.7		X			X			X			X			X	
30.8		X		X			X				X		X		
30.9		X		X			X			X			X		
30.10		X		X			X				X		X		
30.11		X			X			X			X			X	
30.12		X			X			X			X			X	
Indicador 31	Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de Productos y Servicios														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
31.1		X			X			X			X			X	
31.2	X			X			X			X			X		
31.3		X			X			X			X			X	
31.4		X			X			X			X			X	
31.5		X			X			X			X			X	
31.6		X			X			X			X			X	
31.7		X			X			X			X			X	
31.8		X		X				X			X		X		

Tabla C6

*Transcripción de los resultados de las encuestas realizadas- Comunidad.*

Tema	Comunidad														
Subtema	Relaciones con la Comunidad Local														
Clínicas	CLÍNICA 01			CLÍNICA 02			CLÍNICA 03			CLÍNICA 04			CLÍNICA 05		
Indicador 32	Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
32.1	X				X			X		X				X	
32.2		X			X			X		X				X	
32.3		X			X			X			X			X	
32.4		X			X			X			X			X	
32.5		X			X			X			X			X	
32.6		X			X			X			X			X	
32.7		X			X			X			X			X	
32.8	X			X			X			X			X		
32.9		X			X			X			X			X	
32.10		X			X			X			X			X	
32.11		X			X			X			X			X	
32.12		X			X			X			X			X	
Indicador 33	Relaciones con Organizaciones Locales														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
33.1		X			X			X			X			X	
33.2		X			X			X			X			X	
33.3		X			X			X			X			X	
33.4		X			X			X			X			X	
Subtema	Acción Social														
Indicador 34	Financiamiento de la Acción Social														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
34.1		X			X			X			X			X	
34.2		X			X			X			X			X	
34.3		X			X			X			X			X	
34.4		X			X			X			X			X	
34.5		X			X			X			X			X	
34.6		X			X			X			X			X	
Indicador 35	Involucramiento con la Acción Social														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
35.1		X		X			X			X			X		
35.2		X			X		X				X			X	
35.3		X			X			X			X			X	
35.4		X			X			X			X			X	
35.5		X			X			X			X			X	
35.6		X			X			X			X			X	
35.7		X			X			X			X			X	
35.8		X			X			X			X			X	

Tabla C7

*Transcripción de los resultados de las encuestas realizadas- Gobierno y Sociedad.*

Tema	Gobierno y Sociedad														
Subtema	Transparencia Política														
Clínicas	CLÍNICA 01			CLÍNICA 02			CLÍNICA 03			CLÍNICA 04			CLÍNICA 05		
Indicador 36	Contribuciones para Campañas Políticas														
Indicador de Profundidad	Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
36.1		X			X			X			X			X	
36.2		X			X			X			X			X	
36.3		X			X			X			X			X	
36.4		X			X			X			X			X	
Indicador 37	Construcción de la Ciudadanía por las Empresas														
Indicador de Profundidad	Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
37.1		X			X			X			X			X	
Indicador 38	Prácticas Anticorrupción y Anticoima														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01			Etapa 01		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
38.1		X			X			X			X			X	
38.2		X			X			X			X			X	
38.3		X			X			X			X			X	
Subtema	Liderazgo Social														
Indicador 39	Liderazgo e Influencia Social														
Indicador de Profundidad	Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0			Etapa 0		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
39.1		X			X			X			X			X	
39.2		X			X			X			X			X	
39.3		X			X			X			X			X	
Indicador 40	Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales														
Indicador de Profundidad	Etapa 01			Etapa 02			Etapa 0			Etapa 01			Etapa 02		
Indicador Binario	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A	Si	No	N/A
40.1		X			X			X		X				X	
40.2		X			X			X			X			X	
40.3	X			X				X		X			X		

### Apéndice D: Información de los Entrevistados

Clínica	Clínica 1	Clínica 2	Clínica 3	Clínica 4	Clínica 5
<b>Categorización empresa</b>	Mediana empresa y/o gran empresas	Mediana empresa y/o gran empresas	Mediana empresa y/o gran empresas	Mediana empresa y/o gran empresas	Mediana empresa y/o gran empresas
<b>Número de empleados 2015</b>	32	116	19	43	30
<b>Cargo</b>	Gerente General	Director Medico	Gerente General	Director Médico Adjunto	Director Medico
<b>Sexo</b>	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
<b>Grado de Instrucción</b>	Titulado	Titulado	MBA	Magister Gerencia en Gobierno y Gestión Pública	Medico con especialidad
<b>Tiempo que labora en la empresa</b>	2 años	4 año	10 años	2 años	6 años
<b>Profesión o Formación</b>	Economista	Médico Cirujano	Médico Cirujano	Medico Auditor	Médico especialista en Medicina Interna y Cardiología
<b>Edad</b>	65	40	41	42	57

### Apéndice E: Puntajes Obtenidos por Indicador y por Tema

**Tabla E1**

*Puntaje Obtenido en Tema: Valores, Transparencia y Gobierno*

EMPRESA	Valores, Transparencia y Gobierno					
	INDICADOR 1	INDICADOR 2	INDICADOR 3	INDICADOR 4	INDICADOR 5	INDICADOR 6
CLÍNICA 01	21.26	21.67	20.65	20.82	21.00	20.33
CLÍNICA 02	21.26	21.33	32.15	21.64	21.33	20.67
CLÍNICA 03	21.26	21.67	32.54	21.64	21.33	20.67
CLÍNICA 04	32.61	22.00	21.57	21.09	21.33	20.33
CLÍNICA 05	21.26	21.33	32.15	21.64	21.33	20.67

**Tabla E2**

*Puntaje Obtenido en Tema: Público Interno*

EMPRESA	Público Interno												
	INDICADOR 7	INDICADOR 8	INDICADOR 9	INDICADOR 10	INDICADOR 11	INDICADOR 12	INDICADOR 13	INDICADOR 14	INDICADOR 15	INDICADOR 16	INDICADOR 17	INDICADOR 18	INDICADOR 19
CLÍNICA 01	4.62	9.92	9.92	9.49	9.69	9.58	9.53	9.69	9.35	9.49	9.51	9.51	9.46
CLÍNICA 02	4.62	9.92	9.92	9.58	9.63	9.58	9.43	9.54	9.46	9.49	4.76	9.51	9.46
CLÍNICA 03	4.62	10.61	9.92	9.58	9.49	9.58	9.43	9.69	9.69	9.49	4.76	9.51	9.46
CLÍNICA 04	4.62	17.54	9.92	9.75	9.82	9.92	9.53	9.54	9.69	9.66	9.78	9.78	9.46
CLÍNICA 05	4.62	9.92	9.92	9.58	9.63	9.58	9.43	9.54	9.46	9.49	4.76	9.51	9.46

**Tabla E3***Puntaje Obtenido en Tema: Medio Ambiente.*

EMPRESA	Medio ambiente				
	INDICADOR 20	INDICADOR 21	INDICADOR 22	INDICADOR 23	INDICADOR 24
CLÍNICA 01	24.51	25.20	24.00	12.00	25.20
CLÍNICA 02	25.03	25.20	24.51	24.00	24.60
CLÍNICA 03	25.54	25.20	24.51	24.00	24.60
CLÍNICA 04	25.03	26.40	24.51	12.00	25.80
CLÍNICA 05	25.03	25.20	24.51	12.00	24.60

**Tabla E4***Puntaje Obtenido en Tema: Proveedores*

EMPRESA	Proveedores			
	INDICADOR 25	INDICADOR 26	INDICADOR 27	INDICADOR 28
CLÍNICA 01	31.13	30.00	30.00	30.56
CLÍNICA 02	30.75	30.00	31.50	31.13
CLÍNICA 03	31.13	30.00	31.50	30.56
CLÍNICA 04	31.50	30.00	30.00	30.56
CLÍNICA 05	30.75	30.00	31.50	31.13

**Tabla E5***Puntaje Obtenido en Tema: Consumidores y Clientes*

EMPRESA	Consumidores y Clientes		
	INDICADOR 29	INDICADOR 30	INDICADOR 31
CLÍNICA 01	40.60	42.00	40.75
CLÍNICA 02	41.20	44.00	41.50
CLÍNICA 03	41.80	44.00	40.75
CLÍNICA 04	41.20	42.00	40.75
CLÍNICA 05	41.20	44.00	41.50

**Tabla E6***Puntaje Obtenido en Tema: Comunidad*

EMPRESA	Comunidad			
	INDICADOR 32	INDICADOR 33	INDICADOR 34	INDICADOR 35
CLÍNICA 01	30.75	30.00	30.00	30.00
CLÍNICA 02	30.38	30.00	30.00	30.56
CLÍNICA 03	30.38	30.00	30.00	31.13
CLÍNICA 04	31.13	30.00	30.00	30.56
CLÍNICA 05	30.38	30.00	30.00	30.56

**Tabla E7***Puntaje Obtenido en Tema: Gobierno y Sociedad*

EMPRESA	Gobierno y Sociedad				
	INDICADOR 36	INDICADOR 37	INDICADOR 38	INDICADOR 39	INDICADOR 40
CLÍNICA 01	12.00	12.00	24.00	12.00	25.20
CLÍNICA 02	12.00	12.00	24.00	12.00	52.80
CLÍNICA 03	12.00	12.00	24.00	12.00	12.00
CLÍNICA 04	12.00	12.00	24.00	12.00	26.40
CLÍNICA 05	12.00	12.00	24.00	12.00	50.40

**Tabla E8***Puntaje Obtenido por Temas*

Temas	Empresa					Global
	Clínica 01	Clínica 02	Clínica 03	Clínica 04	Clínica 05	
Valores, transparencia y Gobierno	125.73	138.39	139.11	138.93	138.39	136.11
Público Interno	119.75	114.88	115.83	129.02	114.88	118.87
Medio Ambiente	110.91	123.34	123.86	113.74	111.34	116.64
Proveedores	121.69	123.38	123.19	122.06	123.38	122.74
Consumidores y Clientes	123.35	126.70	126.55	123.95	126.70	125.45
Comunidad	120.75	120.94	121.50	121.69	120.94	121.16
Gobierno y Sociedad	85.20	112.80	72.00	86.40	110.40	93.36
Sector Salud Privado	807.38	860.42	822.03	835.79	846.02	834.33

**Apéndice F: Notas y Etapa en que se Encuentra cada Tema**

**Tabla F1**

*Notas Obtenidas por Tema*

	Empresa					Nota Global
	CLÍNICA 01	CLÍNICA 02	CLÍNICA 03	CLÍNICA 04	CLÍNICA 05	
Valores, transparencia y Gobierno	3.64	4.01	4.03	4.03	4.01	3.95
Público Interno	3.47	3.33	3.36	3.74	3.33	3.45
Medio Ambiente	3.21	3.58	3.59	3.30	3.23	3.38
Proveedores	3.53	3.58	3.57	3.54	3.58	3.56
Consumidores y Clientes	3.58	3.67	3.67	3.59	3.67	3.64
Comunidad	3.50	3.51	3.52	3.53	3.51	3.51
Gobierno y Sociedad	2.47	3.27	2.09	2.50	3.20	2.71

**Tabla F2***Etapa en que se encuentra cada Tema*

	Empresa					Global
	CLÍNICA 01	CLÍNICA 02	CLÍNICA 03	CLÍNICA 04	CLÍNICA 05	
Valores, transparencia y Gobierno	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 2	Etapa 2	Etapa 2	Etapa 1
Público Interno	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1
Medio Ambiente	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1
Proveedores	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1
Consumidores y Clientes	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1
Comunidad	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1
Gobierno y Sociedad	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1
Sector Salud Privado	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1	Etapa 1