

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL



**APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 26000 DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL INTERNA EN LA EMPRESA CONTRATISTA MINERA. S.A.**

Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social

ÁNGELA KARINA TORRES CANCHANYA

ASESORA

LAURA CAVERO CORCUERA

Lima-2016

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis es un estudio de caso sobre la aplicación de la norma ISO 26000 de responsabilidad social interna en un contexto empresarial y minero. A través de este estudio se va a brindar información sobre como se viene cumpliendo dicha norma y desde allí se podrá contribuir a las buenas prácticas laborales en el país, desde la propuesta de mejora enmarcada en la gerencia social.

Desde un análisis de las brechas entre lo que señala la norma ISO 26000 de responsabilidad social interna y la realidad de las prácticas laborales aplicadas se proponen algunas acciones a realizar que acorten dichas brechas; dejando algunas pautas para futuras investigaciones que puedan continuar con las acciones de mejora. Para analizar la información que se recolectó se adecuaron algunos instrumentos proporcionados por el *Institute ETHOS*¹ con lo que se logró ordenar y aportar de manera sistematizada al conocimiento del tema.

El trabajo de campo involucró a las poblaciones mineras del interior del país que buscan un trabajo digno; de ellos se recogió información en base a encuestas y observación in situ; conociendo mejor el grado de cumplimiento y las condiciones necesarias para cumplir las acciones que la norma ISO 26000 señala. El estudio se complementó con entrevistas estructuradas a los gerentes y miembros del directorio de la empresa, lo que nos ofreció información más completa sobre la situación laboral en la empresa de servicios a la minería (a quien llamaremos en adelante Empresa Contratista Minera).

Como resultado, se evidenció que la Empresa Contratista Minera, está en un nivel mediano de adecuación a la norma ISO 26000, respecto a las normas laborales y de bienestar; y las que están en un nivel bajo fueron la seguridad, salud ocupacional y capacitación.

¹ ETHOS.2008.Guía para Reportes de Sostenibilidad Social. <http://www.peru2021.Brasil>.

DEDICATORIA

A mi amada madre, Antonia Canchanya, ejemplo de lucha
incansable por la vida y el trabajo digno.

A mis tías Ana María, Esperanza, Beatriz y Teresa, mujeres que
marcaron los valores de solidaridad y desarrollo humano con su
ejemplo de vida.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo Ivan, compañero de vida, gracias por su motivación para culminar mis estudios de maestría y en particular la tesis.

A mi asesora Laura Caverro por su guía paciente y magistral en el asesoramiento de mi tesis.

A mi primo Fernando por su apoyo a mi proyecto académico.

INDICE

INTRODUCCION.....	8
CAPITULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1. JUSTIFICACION.....	13
1.2. OBJETIVOS.....	16
1.3. VARIABLES E INDICADORES.....	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	18
2.1. ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO.....	18
2.2. ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	21
2.2.1. Dimensiones de la responsabilidad social	22
2.2.2. Conceptos de Responsabilidad Social.....	24
2.3. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA.	31
2.4. PANORAMA INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	35
2.5. CERTIFICACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	36
2.5.1. Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. MINTRA N° 27711.....	37
2.5.2. Norma SA 8000	41
2.5.3. <i>Global Reporting Initiative</i>	42
2.5.4. LA NORMA ISO 26000	42

2.5.5. Indicadores ETHOS-PERU 2021	46
2.6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CONTRATISTA MINERA S.A.....	50
CAPÍTULO III	55
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1. FORMA DE INVESTIGACIÓN	55
3.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	55
3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION	56
3.4. UNIVERSO DE LA INVESTIGACION.....	57
3.5. MUESTRA DE LA INVESTIGACION.....	57
3.6. MÉTODO DE MUESTREO	58
3.7. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	59
3.8. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	60
3.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:	60
CAPÍTULO IV.....	63
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE.....	63
RESULTADOS.....	63
4.1. ASUNTOS LABORALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA DE LA NORMA ISO 26000 Y PUESTOS EN PRÁCTICA POR LA EMPRESA.....	64
4.1.1. Normas laborales; trabajo y relaciones laborales	65
4.1.2. Bienestar del personal; condiciones de trabajo y protección 69	
4.1.4. Salud ocupacional, y seguridad en el trabajo.....	72
4.1.5. Capacitación y Desarrollo Profesional.	75
4.2. ASPECTOS LABORALES DE LA NORMA ISO 26000 QUE NO ESTAN SIENDO APLICADOS EN LA EMPRESA.	79

4.2.1. Normas laborales: trabajo y relaciones laborales	79
4.2.2. Bienestar del personal: condiciones de trabajo y protección social	82
4.2.3. Salud Ocupacional: salud y seguridad en el trabajo	86
4.2.4. Capacitación y Desarrollo Profesional.	90
4.3. VALORACIÓN DE LOS COLABORADORES Y GERENCIAS SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RSI.....	94
4.4. ANALISIS DE BRECHAS PRINCIPALES EN MATERIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA (RSI).	101
CAPÍTULO V.....	114
CONCLUSIONES	114
CAPÍTULO VI.....	118
PROPUESTA DE MEJORA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA PARA LA EMPRESA CONTRATISTA MINERA. S.A.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	126
ANEXOS.....	135

INTRODUCCION

La presente investigación da a conocer cuáles son las buenas prácticas laborales identificadas en la norma ISO 26000 de responsabilidad social interna empresarial; explicando cómo se da su aplicación en la realidad en una empresa de servicios mineros, y las brechas existentes y limitaciones en su cumplimiento; frente a lo cual, al final de la tesis se formula una propuesta de mejora. El trabajo realizado es a partir de un estudio de caso realizado en dicha empresa durante los años 2013-2014. La importancia del estudio radica en que son limitados los trabajos sobre el tema de responsabilidad social interna en el sector minería en el país.

El acercamiento a los grupos poblacionales del interior del país y la aplicación de una metodología de investigación mixta que involucra el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, permiten mejorar el análisis del programa de responsabilidad social interna con una visión desde la gerencia social involucrando y apelando la percepción de los diferentes actores sociales.

Con el fin de establecer los criterios básicos del estudio se definieron temas fundamentales dentro del marco de las buenas prácticas laborales, como las relaciones laborales, condiciones de trabajo, salud y seguridad en el trabajo; así como el desarrollo humano.

En el capítulo I se plantea el tema de investigación y las preguntas que orientan el estudio del tema, en relación a los asuntos laborales de la ISO 26000 y su aplicación en la empresa. En este capítulo, se plantea conocer las brechas entre los objetivos de dicha norma y la realidad, las capacidades y recursos con los que se cuenta en el entorno para viabilizar la Norma ISO 26000.

En el capítulo primero también se determina la justificación del tema y su aporte a la gerencia social para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de los programas y políticas sociales desde la perspectiva ética; así mismo se enfatiza los conocimientos obtenidos que pueden aportar a futuros trabajos e investigaciones.

Se establecen los objetivos específicos que aportan al objetivo general identificando el cumplimiento de las buenas prácticas laborales, se mencionan también los aspectos que no se están cumpliendo en relación con los lineamientos de la norma ISO 26000, así como la percepción de los colaboradores y plana gerencial. En este capítulo se presentan las variables e indicadores adecuados a la investigación que permiten obtener de manera ordenada la información, utilizando las categorías pertinentes.

En el capítulo II, se presenta el marco conceptual para la investigación, revisando los enfoques y conceptos de desarrollo humano, así como de responsabilidad social y su dimensión interna en las organizaciones. Se puntualiza la revisión de la norma ISO 26000 y el aporte de *Ethos* para la elaboración de los instrumentos que permitieron conocer mayores alcances alineados a la norma. En este capítulo, se revisarán las certificaciones, normas y organizaciones que están trabajando el tema tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, se recoge información general importante sobre la empresa que estudiamos

El capítulo III, corresponde al diseño de la investigación mediante un estudio de caso de tipo descriptivo. Se aplica una metodología mixta que corresponde al análisis cuantitativo y cualitativo del tema.

Se utiliza el muestreo probabilístico y no probabilístico orientado a conocer las brechas que generan el aporte de la investigación.

Con relación a los instrumentos, se utiliza el aporte de *Ethos* para elaborar un instrumento que permita complementar la búsqueda de información relacionada al sector y tipo de empresa en análisis.

En el capítulo IV, luego del procesamiento de la información y el análisis correspondiente, se presentan los hallazgos en torno a cada objetivo específico, identificando el nivel de cumplimiento y la brecha en los aspectos de la norma que no se están poniendo en práctica, los motivos identificados para ello así como la percepción de los colaboradores y plana gerencial sobre los temas laborales relacionados a la RSI.

En el capítulo V se presentan las conclusiones de la investigación, mediante las cuales se sientan las bases para formular una política de responsabilidad social corporativa que aporte a la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores de la minería, y por ende a recomendaciones y conocimiento sobre el tema para empresas similares.

Finalmente, en el capítulo VI, como parte del aporte a la gerencia social, se ha diseñado la Política de Responsabilidad Social Interna (RSI) aplicada a la empresa contratista minera, la cual permite mostrar la viabilidad y contribución a las buenas prácticas de gestión empresarial dentro del campo del desarrollo humano a pesar de algunas limitaciones. De esta manera se obtiene una propuesta que puede disminuir las brechas existentes entre la aplicación de la norma ISO 26000 y las prácticas laborales aplicadas en la organización.

**APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 26000 DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA REFERIDA AL
CAMPO LABORAL, EN UNA EMPRESA CONTRATISTA
MINERA**

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad social empresarial es vista desde varias perspectivas, en esta oportunidad el interés del estudio es analizar la perspectiva interna reflejado en el compromiso de la empresa con el desarrollo de su capital humano haciéndolo parte de su estrategia. En ese sentido, la **Norma ISO 26000**, aborda materias fundamentales como: medio ambiente, derechos humanos, prácticas laborales, gobernanza organizacional, temas de consumidores, desarrollo comunitario y prácticas de operaciones justas. Para el caso de nuestra investigación se seleccionó la materia fundamental: *Prácticas Laborales*, las cuales son de interés para la investigación por la experiencia profesional en este campo de trabajo; además por su relación directa con la protección y promoción de los derechos de los colaboradores en una organización, destacando la importancia de su revisión desde la gerencia social, con una perspectiva ética y del desarrollo humano.

Una materia fundamental de la Norma ISO 26000 son las **Prácticas Laborales**, la que tiene 5 aspectos: trabajo y relaciones laborales, condiciones de trabajo, salud y seguridad en el trabajo y desarrollo humano; y diálogo social.

En la presente investigación se abordará:

- Trabajo y relaciones laborales,
- Condiciones de trabajo,
- Salud y seguridad en el trabajo y
- Desarrollo humano.

Estos aspectos de la práctica laboral estarán referidos al campo de intervención de la empresa minera en estudio. Aplicando el criterio equitativo se realiza la comparación entre los puntos señalados en la norma ISO y los correspondientes en el ámbito de la empresa contratista.

El tema de investigación se centra en revisar las *brechas de la aplicación de la Norma ISO 26000* en una empresa a través del Programa de Responsabilidad Social. Para ello se plantea conocer cómo se aplican los requerimientos de la norma mediante una revisión de *las buenas prácticas laborales identificadas* y alineadas a la gestión del potencial humano. A la vez, esta información es de utilidad para presentar una propuesta consolidada que implica un aporte en el conocimiento con vistas a la mejora continua en la gestión de las capacidades. Es así que se busca brindar una contribución con una visión del desarrollo del potencial humano desde la Gerencia Social.

La empresa en estudio es una contratista minera, con 21 años en el mercado peruano y una proyección de avance y posicionamiento sostenible en el sector. Tiene como visión para el año 2018: “ser una empresa reconocida por sus buenas prácticas en la ejecución de excavaciones para la minería y obras civiles en el Perú, cumpliendo con las expectativas de rentabilidad” (Empresa Contratista S: A: 2014: 3).

Las preguntas de investigación para abordar el tema son las siguientes:

PREGUNTA GENERAL

¿Cuáles son las brechas existentes entre lo que indica las buenas prácticas laborales de la Norma ISO 26000 y las aplicadas en la empresa contratista minera?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- P1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la empresa contratista sobre las buenas prácticas laborales de la norma ISO 26000
- P2. ¿Qué aspectos relacionados a las buenas prácticas laborales de la norma ISO 26000 no están siendo aplicados en la empresa contratista?
- P3. ¿Qué percepción tienen los gerentes y directivos sobre las buenas prácticas de responsabilidad social interna en la empresa contratista?

1.1. JUSTIFICACION

Declarar el respeto de las condiciones necesarias para asegurar un trabajo digno revela el carácter ético de una organización, el respeto por los derechos humanos y una visión sobre el desarrollo económico compatible con el desarrollo humano. Propiciar condiciones para un trabajo decente a la vez, genera relaciones de confianza con las personas involucradas en sus procesos internos y tiene repercusión significativa en la mejora de las relaciones de la empresa con sus clientes internos y externos. Se considera que estos atributos están relacionados al reconocimiento de derechos laborales, al carácter ético de la gerencia social y su aporte a la sociedad desde donde obtienen sus ingresos. La formulación de políticas y buenas prácticas corporativas, ayudan a que se difundan los esfuerzos públicos y privados en torno al respeto de los derechos laborales y las buenas prácticas en temas de responsabilidad social interna.

A pesar de lo mencionado sabemos que el desarrollo de una certificación laboral empresarial a nivel país es incipiente. Aquí tiene mucho que ver la voluntad política del Estado, instituciones privadas y organizaciones de los propios involucrados. Sin embargo, a nivel internacional las certificaciones de las buenas prácticas empresariales están en camino de convertirse en un requerimiento tanto de los consumidores como los clientes, así como forman parte de la calidad y productividad de la empresa.

Garantizar la eficiencia y sostenibilidad de programas y políticas sociales desde la perspectiva de la gerencia social, es uno de los requerimientos en el mercado actual. De manera que se pueda generar procesos de cambio y progreso desde el aporte del rol líder del gerente social en diversos contextos y con poblaciones diversas.

La investigación tiene como punto de partida la gestión del desarrollo humano y su relación con la materia laboral de protección al trabajador buscando los vacíos con relación a los lineamientos de la norma ISO 26000. Estos resultados permitieron poner en práctica una metodología para generar el conocimiento en el tema de responsabilidad social interna en el país y en base a instrumentos propuestos por organizaciones relacionadas a nivel internacional, como son *Ethos e ISO 26000*.

Como propuesta adicional, se buscó apoyar a la gestión de la mejora continua en las organizaciones para elaborar una política eficiente que se ajuste a sus necesidades, teniendo en cuenta que uno de los campos de intervención de la gerencia social es el desarrollo humano con un enfoque ético.

La materia fundamental del estudio, de acuerdo a la norma ISO 26000, fueron conocer las prácticas laborales de la organización empresarial.

Se seleccionó este tema del cumplimiento de ISO 26000 de la empresa contratista en relación al personal trabajador, debido a la experiencia de la investigadora en el tema de recursos humanos, el que se implementó bajo la perspectiva y orientación de la gerencia social y el desarrollo humano que incorpora como indispensable.

El estudio se ha centrado en las 4 áreas mencionadas: (cumplimiento de normas laborales, bienestar en condiciones de trabajo y protección social, salud ocupacional, capacitación y desarrollo;) en la búsqueda de un equilibrio entre éstas áreas y en la evaluación de lo que se muestra en la realidad. Se han elegido estas cuatro áreas, debido a que la empresa en estudio solo ha abordado estos aspectos en su política de Responsabilidad Social Interna

El presente estudio ofrecerá algunos alcances sobre la aplicación de la norma ISO 26000 y las brechas existentes, de esa manera aportará algunos conocimientos sobre el tema, y puede contribuir de alguna manera a las investigaciones futuras que puedan hacerse sobre temas de responsabilidad social interna, los cuales –dicho sea de paso-son escasos y de publicación muy limitada.

El aporte de la investigación también puede brindarse a través de la metodología utilizada que nos permitió obtener y analizar los motivos que impidieron poner en práctica la norma mencionada, y la percepción de ella tanto de los miembros influyentes de la empresa como de los trabajadores.

Como propuesta adicional, se presenta un diseño de mejora en el rubro de la Norma ISO 26000 de responsabilidad social interna.

La investigación sobre la responsabilidad social interna referida a las buenas prácticas laborales puede ser de utilidad para brindar mayor conocimiento, posibilidades de acción y lineamientos concretos para otras organizaciones con una gestión alineada a la responsabilidad social interna y que responda a la visión de empresas sostenibles; es decir que respeten las necesidades de su entorno y la realidad de los diferentes actores sociales (*stakeholders*). En ese sentido, se aportará a la sostenibilidad de la intervención de las empresas en diversos contextos, mediante la evaluación y mejora continua de programas bajo el rol de la gerencia social.

1.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Conocer, las brechas existentes respecto a la aplicación de las buenas prácticas laborales de la norma ISO 26000, mediante un estudio de caso realizado durante el periodo 2013-2014, en la empresa contratista minera para formular una propuesta de política de Responsabilidad Social Interna

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- O1. Identificar el nivel de cumplimiento de la norma ISO 26000 relacionada a las buenas prácticas laborales desarrolladas en la empresa.
- O2. Identificar qué aspectos relacionados a las buenas prácticas laborales de la norma ISO 26000 no están siendo aplicados adecuadamente en la empresa.
- O3. Conocer la percepción de los colaboradores y gerencias sobre las buenas prácticas de responsabilidad social interna de la empresa.
- O4. Proponer una política de responsabilidad social interna en la empresa contratista minera en torno a las buenas prácticas laborales.

1.3. VARIABLES E INDICADORES

Las variables seleccionadas guiarán el presente estudio, la búsqueda de información y su análisis, asimismo permitirá reconocer cuáles son los aspectos de la norma que son cumplidos y cuáles no se cumplen, en la gestión de la empresa

En consecuencia se ha determinado las siguientes variables ² que nos indicarán dicho cumplimiento. A continuación se da a conocer un cuadro con estos contenidos.

Cuadro 1.1: Variables del estudio referidas a las buenas prácticas laborales.

VARIABLES
Normas Laborales
Bienestar del personal
Salud Ocupacional
Capacitación laboral

² La definición y ampliación de las variables e indicadores se encuentran desarrolladas en los anexos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

A lo largo de este capítulo se darán a conocer las teorías básicas que dan sustento a nuestro estudio, se revisarán las definiciones básicas que sirvieron para establecer definiciones conceptuales del estudio y se desarrollarán los enfoques del desarrollo humano y responsabilidad social que están estrechamente vinculados con la responsabilidad social interna (RSI).

En éste capítulo también se revisa el contexto mundial y nacional y su repercusión en la RSI desde su inicio, evolución y características en la actualidad. En este sentido se destacarán las iniciativas importantes sobre el tema a cargo de organismos internacionales y dentro del país.

Como marco de la investigación, se va a describir la norma ISO 26000 de responsabilidad social interna, en la cual se resaltarán los aspectos que se relacionan directamente con las buenas prácticas laborales. Como parte de éste capítulo se describirá también el entorno organizacional de la empresa donde se realiza el estudio de caso.

2.1. ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO.

Este enfoque permite diferenciar el desarrollo desde el aspecto estrictamente económico, usualmente basado en tener mejores ingresos. A la vez, el desarrollo de la economía no alcanza a todos por igual y no es el fin último sino un medio para el desarrollo de las personas. Uno de los trabajadores mineros entrevistados refieren que a pesar de los problemas existentes *“el desarrollo ha llegado a la comunidad”*. (Entrevista: Rolando, trabajador minero 29 años)

18

Por ello parte de la propuesta de mejora, consiste en trabajar en base a este concepto aplicado a la realidad minera, planteando el Desarrollo Humano desde el logro de la calidad de vida, el desarrollo integral: material, emocional y social de la persona y su familia; en relación con su entorno. Coincidimos con Amartya Sen.(Sen, 1999: 3) y el concepto trabajado en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el cual hace referencia a una perspectiva de desarrollo que también incluye la construcción de un ambiente donde el ser humano pueda desplegar sus capacidades al más alto nivel en sintonía con sus intereses y proyección de vida.

Consideramos que la gestión del desarrollo humano en las empresas se presenta como una gran oportunidad para generar circunstancias y oportunidades para el desarrollo de las capacidades en las personas y favorecer por ende al progreso de la sociedad.

Si se revisan los antecedentes, los temas relacionados al desarrollo humano, las acciones estuvieron siempre ligadas al departamento de personal llamado posteriormente recursos humanos, definiendo al individuo como un recurso más de la organización. Esta conceptualización despersonalizaba al ser humano, definiéndolo como parte de un proceso productivo. Sin embargo, años más tarde, se observa una evolución del concepto a una gestión del talento o potencial humano, lo que propicia una nueva visión de su desarrollo como persona y como parte de la sociedad.

El concepto ahora está ligado al desarrollo de las personas, cuya inversión es altamente productiva desde un enfoque económico y social, ya que las personas son los pilares para una organización. Esto se puede ver en los cuadros de mando empresarial en los cuales está claramente definido el rol de las personas, brindándole la importancia que requiere

para la gestión de los cambios organizacionales y como parte fundamental de la estrategia empresarial. A continuación se presenta un gráfico donde se refleja mejor esta posición.

Gráfico N° 2.1: La Creación del Valor y la Gestión del Capital Humano



Fuente: Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos³ Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de personas. 2008. p.16

Desde la perspectiva empresarial de la gestión para el desarrollo de personas, la mejor forma de garantizar el valor financiero a largo plazo para los accionistas consiste en orientar la estrategia hacia una búsqueda coordinada de valor para los colaboradores, clientes y procesos.

El recurso humano pasa a ser un capital que genera valor a la empresa y merece por lo tanto ser desarrollado. El valor de la gestión del desarrollo humano entonces, se define por el receptor más que por el emisor. Esto significa que se debe valorar y entender a los colectivos o grupos que

³ Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos FUNDIPE.

poseen intereses en nuestra organización, llamados *stakeholders*, en este caso los colaboradores.

Conceptualización propia.

Partiendo de lo mencionado, la conceptualización sobre la gestión del desarrollo humano tiene que ver con la promoción y mejora del talento humano en la organización, brindándole condiciones de trabajo adecuadas, donde los trabajadores o “colaboradores” aporten potenciando sus capacidades.

El desarrollo del talento humano tiene que ver también con el cumplimiento de las normas laborales, referidas a su capacitación, cuidado de su salud ocupacional y bienestar en general todo lo cual es fundamental y deben permitir un desempeño satisfactorio en su puesto de trabajo y por ende la productividad para la empresa. En ese sentido se considera el desarrollo humano dentro de la organización y fuera de ella: en el ámbito personal, profesional y social.

En este estudio se plantea la relación entre la responsabilidad social interna y la gestión adecuada del desarrollo humano que es base para una recomendable gestión de los asuntos laborales, identificadas en la norma ISO 26000. Nuestra posición va más allá de estos temas ampliando la revisión a temas de salud ocupacional y seguridad para brindar adecuadas condiciones de trabajo y un ambiente de bienestar organizacional.

2.2. ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se han revisado algunos conceptos previos que sirven de marco y coinciden con el enfoque de la investigación. A continuación ,

21

presentamos el concepto de Responsabilidad Social de la norma ISO 26000:

La responsabilidad de cada organización para con la sociedad y el ambiente es adquirida por el impacto de sus decisiones y actividades (incluyendo productos, servicios o procesos). La cual es ejercida con una conducta ética y transparente que contribuye al desarrollo sostenible de la salud y el bienestar de la sociedad. Tiene en cuenta las expectativas de los *stakeholders*. (ISO 26000, 2010 s/p) ⁴

Consideramos que la Responsabilidad Social es un término relativamente moderno que señala las acciones de bienestar que deben cumplir las empresas principalmente con la comunidad donde realiza sus actividades de producción.

De acuerdo a lo señalado por Vives, estamos refiriéndonos a un nuevo paradigma para la práctica de las empresas y la forma como son vistas por la sociedad o *stackeholders*, tales como sus clientes, colaboradores y accionistas. (Vives, 2011: 41)

Al revisar algunas concepciones, permitimos tener una referencia sobre el enfoque de responsabilidad social, parte de ello son las dimensiones que se detallan a continuación.

2.2.1. Dimensiones de la responsabilidad social

La responsabilidad social usualmente es entendida como el compromiso con el medio ambiente y comunidades cercanas a la empresa, esta concepción si bien no es incorrecta, excluye la obligación que tiene la empresa con el público interno y los procesos que ello conlleva.

La responsabilidad social contiene varias dimensiones, las cuales son necesarias para una visión integral del tema. Es preciso

⁴ <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

entender la existencia de la responsabilidad externa e interna de la empresa como dimensiones que están relacionadas y aportan entre sí.

Dentro de la responsabilidad social externa se pueden incluir el aspecto económico y el ecológico, el primero enfocado en la producción de bienes y/o servicios, y el segundo, centrado en la obligación con el medioambiente.

En la dimensión interna, estudiada en la investigación, se incluyen los temas de: salud ocupacional, capacitación y desarrollo, condiciones de trabajo y protección social, cumplimiento de normas laborales, entre otras enfocadas en el desarrollo de las personas.

Al respecto, la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México ⁵, menciona que una acción responsable es “integral” cuando toma en cuenta las diferentes expectativas y necesidades de con quienes interactúa y define dimensiones entre las cuales destacamos las siguientes:

- Económica, orientado a la distribución de bienes entre colaboradores, accionistas y la comunidad.
- Social interna, como una responsabilidad compartida entre los directivos y colaboradores para fomentar el desarrollo y la calidad de vida en el trabajo.
- Ecológica, implica la responsabilidad y prevención de las consecuencias ambientales de sus procesos y la contribución a la preservación de la herencia ecológica común.(ALIARSE, 2014: 5-20).

Esta definición es importante ya que establece que el público interno es una dimensión que la empresa debe atender y además definir estrategias para asegurar su desarrollo.

⁵ ALIARSE: LA ALIANZA POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MÉXICO

Por otro lado, lo mencionado se relaciona con lo proclamado por la Unión Europea, donde se establecen como *stakeholders*⁶ a los grupos que mantienen una relación con la empresa, entre ellos :

- Clientes y consumidores
- Trabajadores
- Proveedores y contratistas
- Socios, accionistas y propietarios
- Competencia y sector empresarial
- Organizaciones sociales y medioambientales
- Administración pública y comunidades locales
- Medios de comunicación (Carneiro 2007: 17-18).

Se destaca en ambos casos que los trabajadores, llamados también colaboradores son un *stakeholder* importante para la organización que busca ser socialmente responsable.

2.2.2. Conceptos de Responsabilidad Social

El concepto de Responsabilidad Social comenzó a utilizarse en sentido más amplio en los años de 1950 y 1960 haciendo alusión a la responsabilidad que tenían todas las instituciones de la sociedad. Al respecto, se destaca lo indicado por el autor Vives quien señala como hito importante el paso del llamado “*Estado de Bienestar* a la *Sociedad de Bienestar*, lo cual implica el retorno de la responsabilidad social a los actores del mercado y la representación política”. (Vives, 2011: 2-12).

Existen varias denominaciones del tema, por ejemplo en la Unión Europea se denomina responsabilidad social corporativa, la OIT indica responsabilidad social de la empresa, y la Organización Internacional de Estandarización (ISO) habla de responsabilidad

⁶ *Stakeholders*: Grupos de interés que pueden afectar o se ven afectados por una organización.

social de las organizaciones, mientras que en España, el cual tomamos como referencia, es definida como el rol que las empresas deben cumplir para lograr un equilibrio entre el bienestar y lo económico, hacia un desarrollo que sea sostenible. (Aguilera y Puerto, 2012: 1-2)

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México establece el concepto de responsabilidad social empresarial como el deber y:

[..] el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Alianza por la Responsabilidad Social, 2013: 1).

En línea con lo señalado nos encontramos frente a un proceso social con nuevos paradigmas, donde el entorno empresarial muestra preocupación por un manejo eficiente de sus recursos, que incluye el desarrollo de las personas en un equilibrio entre lo económico y lo humano.

De la misma manera en el ISO 26000 se menciona que la RSI se integra en toda la organización y es compatible con las normas que protegen el trabajo a nivel internacional. (ISO 26000, 2010 s/p) ⁷

La Red Fórum Empresa concibe la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como:

Una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las

⁷ <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

generaciones futuras [...] En suma, el concepto de RSE corresponde a un camino estratégico que busca generar mayor valor para las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, donde no sólo importa cuánto gano sino también cómo lo gano, lo que implica un cambio radical respecto a la perspectiva empresarial tradicional de simple maximización de beneficios. (Red Fórum Empresa, 2008: 1)

A nivel internacional, la Comisión Europea refleja los antecedentes y fundamentos de la RSE en Europa a través del *Libro Verde* publicado en el año 2001, donde se da a conocer la forma como en algunos países entre ellos España han asumido este propósito europeo como algo imperioso e inevitable. Asimismo, se han presentado varias iniciativas legislativas fruto del acuerdo alcanzado entre diversas fuerzas sociales, administrativas, políticas, entre otras, que forman una sólida referencia para el impulso de la RSE en dicho país.

A continuación se detalla más sobre el concepto de RSE, la cual ha tenido una evolución desde inicios de los 90 como una respuesta positiva para las inquietudes sobre como proporcionar servicios sociales a la población (Vives, 2011: 2-12).

Larry Palmer expone sobre "*La diversidad en el centro laboral y la Inversión Social Inclusiva*" en la Conferencia de Responsabilidad Social Corporativa en Europa, América Latina y el Caribe, realizada en Brasil el año 2006, Palmer señala que la RSE es actualmente una realidad rebasando el ser una novedad para convertirse en una manera de pensar de las empresas y sus relaciones con su medio, para lo cual se debe encontrar socios apropiados.

Por su lado Carneiro (2007.) señala que cada vez más el tema de RSE adquiere más relevancia, y cita el Pacto Mundial en Europa (2008).

El pacto mencionado llegó a tener 2000 miembros al 2008 y más de 1000 en Latinoamérica para el mismo año. Sin embargo, en Latinoamérica los temas más importantes a abordar como parte de la Responsabilidad Social Empresarial son la corrupción, degradación del medioambiente y derechos humanos. Los resultados del Índice Global de Competencia de los años 2006 y 2007 indican que los temas de ética y corrupción no son bien gestionados en Brasil y Perú. Chile presenta mayor transparencia en el ámbito público y privado en relación a estos temas.

Asimismo, podemos apreciar que existe una tendencia en el mundo hacia la verificación de los informes de sostenibilidad, los cuales constituyen la evidencia de acciones de responsabilidad social empresarial en mayor medida en Europa que en América Latina.

La explicación se podría encontrar en varios aspectos, entre ellos las fuertes campañas y la facilidad de suscribirse, pero luego se presenta la dificultad de cumplir lo pactado.

Como se observa, Latinoamérica presenta varios inconvenientes que impiden un mayor progreso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los cuales son esencialmente tener instituciones débiles acompañadas de un bajo clima laboral y de desempleo.

A la vez, una reglamentación que no asiste las iniciativas, y la desconfianza sobre los beneficios de las prácticas socialmente responsables.

Las realidades hacen que la RSE tiene un ámbito diferente en los países de América Latina frente a Europa, por lo que las empresas deben encontrar su propia manera de implementarla en busca de una rentabilidad. (Vives, 2011: 73).

Por lo expuesto, se puede apreciar que muchas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica son

incipientes en comparación a las aplicadas en Europa, y a la vez estas experiencias están poco difundidas en el entorno en el que se desenvuelven. Esto indica y sustenta que los aportes que se realicen en torno a este tema de aplicación y evaluación de la RSE, ayudarán a formalizar, incentivar y difundir las buenas prácticas empresariales a nivel nacional.

El cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial es necesario sobre todo porque en estos años nuestra economía está apostando y priorizando las grandes inversiones de las empresas. Estas empresas nacionales y transnacionales obtienen grandes excedentes y a pesar de ello, se detectan algunos casos de evasión en impuestos y condonación de millonarias multas. Estos casos nos muestran la necesidad de emplear acciones significativas de Responsabilidad Social que beneficien y aporten al desarrollo de su público interno y las localidades de donde extraen beneficios.

INICIATIVAS DESTACADAS EN EL CAMPO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- **Asociación Perú 2021:** Es una agrupación civil, liderada por empresarios sin fines de lucro, cuya finalidad es lograr un enfoque común y velar por el impulso de la responsabilidad social (RS) en la gestión empresarial como elemento para un cambio sostenible. En la *Asociación Perú 21*, están representados *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) y son miembros fundadores de FORUM EMPRESA.

En ésta asociación también está: “*Registered Organizational Stakeholder*” del *Global Reporting Initiative* (GRI) y la única

certificada como "*Certified Training Partner*" del GRI. Es un referente conocido de promoción de RSE en nuestro país, y, cuenta con alianzas estratégicas con diversas universidades, tales como PUCP, Universidad Católica San Pablo, Universidad Pacifico, entre otras. (PERU 2021, 2015:1)

-BITC-Business in the Community: Ubicada en el Reino Unido, agrupa como promedio 800 compañías las cuales tienen como objetivo común lograr un rastro superior en la humanidad. Anualmente, se convocan los "Awards for *Excellence*", o *Premios a la Excelencia*, son los premios nacionales que reconocen a los ejemplos más interesantes e innovadores de la responsabilidad empresarial, y celebran a aquellas empresas que puedan demostrar la evidencia de su impacto positivo en la gente y en el planeta (BITC, 2015:1).

-Fórum Empresa: Conjunto de organizaciones que promueve las practicas de responsabilidad social empresarial en América. Hasta el 2011 reunía a 18 organizaciones en representación a varios países de la zona y 3500 empresas. Su sede está ubicada en Santiago de Chile (FORUM EMPRESA, 2014: 1).

-Social Enterprise Knowledge Network (SEKN): Red de establecimientos educativos de empresas que lideran 10 países de Iberoamérica, orientada al estudio asociado sobre negocios inclusivos, emprendimientos sociales y estratégicos en RSE. Se basa en la formación de líderes sociales y empresariales, la investigación y la enseñanza en la búsqueda de la transformación de la realidad social. (SEKN, 2014: 1)

- **World Business Council for Sustainable Development:** El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) es una sociedad que lidera unas 200 compañías y brinda la oportunidad para que exploren, compartan conocimientos y buenas practicas sobre el desarrollo sostenible, defendiendo posturas corporativas acerca de estos temas en una variedad de simposios, y trabajando con los gobiernos así como con las organizaciones no gubernamentales. Sus agremiados provienen de 20 sectores industriales, abarcando 30 países y en aumento. (WBCSD, 2014: 1).

Conceptualización adicional

De acuerdo a lo revisado, se plantea como concepto de Responsabilidad Social Empresarial para la investigación, el compromiso que adquieren las organizaciones para mantener una relación sostenible con su entorno y con sus actores sociales principales, llamados *stakeholders*, en el nivel externo como en el interno. Involucra el respeto de las normas de conducta tanto internacionales y nacionales, reconociendo los intereses y las expectativas de todos los involucrados. Se refleja en cada proceso de la empresa, buscando generar valor agregado a partir de un trabajo eficiente y evaluando el impacto de sus acciones que le permita un posicionamiento a largo plazo.

A continuación se presenta gráficamente a los grupos de *stakeholders* que encontramos en una organización, los cuales deben tomarse en cuenta en todas las actividades de RSE que la empresa elabore.

Gráfico N° 2.2: Grupos de *Stakeholders* en la organización



Fuente: RAMIREZ Juliana. 2015 Separatas del curso "Comunicación, marketing interno y externo". Universidad del Pacífico. Lima.

2.3. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA.

De acuerdo a lo revisado, existen posiciones y estudios sobre la RSE como parte importante de la gestión empresarial moderna. Para la presente investigación se orientará por analizar la Responsabilidad Social Interna (RSI), es decir la orientación al cumplimiento de las normas con el público interno (colaboradores o trabajadores) y las condiciones de trabajo adecuadas expresadas en las variables seleccionadas. Todo ello relacionado directamente con la gestión del capital humano.

Según menciona Fernández - Maldonado, ya en 1988 la Organización Internacional de Trabajo (OIT) definió el ámbito interno de la empresa

como el eje que muestra una gestión responsable socialmente. Los derechos civiles, sociales y económicos y su cumplimiento representan la plataforma para garantizar un clima propicio al diálogo social e instaurar condiciones mínimas de trabajo decente⁹.

Desde el año 2001 se observa mayor democracia política y a la vez, mayor demanda en rendición de cuentas (*Accountability*), dirigiéndose al desempeño laboral y ambiental de las empresas (Fernández-Maldonado, 2006: 128-129).

Según Muñoz (2007) al referirnos a la responsabilidad social interna nos enfocamos en la gestión de los recursos humanos de una empresa a nivel social, ético, solidario y humano en busca hacerla sostenible. En este sentido, a continuación se mencionan algunas de las iniciativas destacadas sobre RSE que sirven de marco para la investigación:

Al respecto, un caso de estudio interesante es el análisis de las prácticas corporativas en las transnacionales *BBVA* y *Santander*, ambas empresas de banca financiera y origen español. En dicho estudio se contrastó el discurso de la RSE con las reales condiciones en las que emplean a sus trabajadores en dos países de Latinoamérica: Colombia y Perú, lo cual implica que aún hay grandes brechas existentes y mucho por hacer.

En conclusión se plantea un cuadro de desigualdades en cuanto a las prácticas de RSE que implementan las transnacionales en España frente al trato que adoptan para sus trabajadores en sus sucursales.

⁹Por trabajo decente se entiende el trabajo que se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Obviamente tiene como característica principal la justa remuneración.

De acuerdo a lo indicado por el estudio, se evidencian arbitrariedades en el uso de las contrataciones de carácter temporal, restricciones de programas de formación laboral, abuso del personal practicantes o pre profesionales; disminución de participantes en sindicatos, inequidad y desproporcionados ingresos remunerativos, entre otros (Fernández-Maldonado, 2006: 129-136).

Una de las definiciones más interesantes sobre Responsabilidad Social Empresarial la desarrolla Sakuda quien señala que “[...] no debe entenderse como un concepto aplicable solo al entorno de una empresa, de una institución o de un conjunto determinado, pues tanto a más importante es *vincularse al interior de las mismas*, porque es allí donde debe empezar la verdadera responsabilidad social”. (Sakuda, 2008: s/p)

Al respecto Saborn también indica que: “Una empresa socialmente responsable integra una preocupación por la seguridad y clima laboral, el trato con proveedores y clientes, las relaciones con las comunidades cercanas y el impacto ambiental de sus operaciones”. (Saborn, 2008 : s/p)

Curto es una autora que se interesa especialmente por los temas de desarrollo profesional de las personas, la prevención de riesgos laborales, capacitación y la participación de estos trabajadores en la dinámica empresarial. (Curto 2012: 17)

Al respecto Baltera menciona que la seguridad, capacitación y el descanso adecuado representan condiciones materiales básicas en la mejora de la productividad y la afinidad interna, pero se omiten constantemente en los elementos de autorregulación de las empresas. (Baltera 2005: 5-9)

Todos estos conceptos coinciden en tomar en cuenta el ámbito interno de la organización por encima de los deberes legales, es decir nos presentan un enfoque integrador que incluye a los trabajadores como un factor importante de la gestión de la RSE y como los protagonistas de la producción.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene que ver y se fundamenta en el funcionamiento óptimo de la organización, esto significa la sostenibilidad financiera y un diálogo permanente e interacción con sus *stakeholders* (grupos de interés)

La dimensión socio laboral de la RSE es un aspecto central aunque poco explorado, el cual implica el respeto y reconocimiento de los derechos del trabajador en el desempeño de sus labores, sobre todo lo relacionado con el trabajo digno, a través de mecanismos que fomenten un mejor ambiente y condición de trabajo que repercutirá en una mejor calidad de vida para las personas.

Conceptualización propia

Según nuestro punto de vista la Responsabilidad Social Interna (RSI) se concentra precisamente en la atención responsable y oportuna de la gestión del desarrollo humano, relaciones laborales, seguridad y salud en el trabajo. Supone la gestión del bienestar y atención de los factores que contribuyen a ello. Podemos decir también la RSI se conecta con el cuidado del capital humano en las empresas, siendo sus principales actores los colaboradores que trabajan en ella.

En relación a la norma ISO 26000 y su aplicación en al ámbito interno, nuestra posición se sustenta en la importancia del factor humano en la

gestión empresarial y en cualquier ámbito en el que se pretenda crear un paradigma de mejora de procesos. En consecuencia, la responsabilidad social interna es un elemento clave que debe ser desarrollado por cada organización al iniciar su recorrido a las certificaciones ISO.

El punto de partida es cumplir con las normas laborales y darle las condiciones de trabajo adecuadas a los colaboradores para luego, trabajar sobre temas de desarrollo y línea de carrera orientados a mejorar la productividad. Luego, se puede extender la preocupación de la empresa en la relación con el resto de *stakeholders*, es decir al ámbito externo (comunidad, familiares).

Es así que el tema se centra en conocer cuáles son las dificultades para la implementación de la norma ISO 26000 relacionadas al aspecto interno de la Responsabilidad Social en una empresa contratista minera en particular. En adelante se revisaran las normas relacionadas al tema que brindan un contexto para el desarrollo de la investigación.

2.4. PANORAMA INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social interna presenta algunos hitos históricos importantes que generan una nueva visión en el panorama internacional. Caravedo Molinari, desarrolla estos hitos históricos en su libro editado por la Universidad del Pacífico, el año 2005 (páginas del 1 al 5), definiendo que en el contexto mundial de 1990, caracterizado por la multipolaridad, consciencia y la presencia de la responsabilidad social y ambiental, se encuentra los siguientes eventos:

- Desastres generados por empresas (Exxon Valdez ,1989).
- Caída del Muro de Berlín (1989).

- Consumismo Internacional (1989).
- Consejo Mundial Empresarial (1990).
- Consenso de Washington (1990).
- Conferencia de Río (1992).
- Creación del BSR (1992).
- Llamado a la Inclusión Social (Comunidad Europea, 1993).
- Pacto Mundial (1999).

Luego de los años noventa, se identifica un cambio de contexto y de dinámicas económicas y gran globalización explicitados en el año 2010, con la emergencia de un nuevo sentido, caracterizado por:

- Cambio climático y amenaza de la vida.
- Expansión del paradigma de responsabilidad social. Incongruencias y aplicaciones.
- Emergencia de una generación empresarial que busca mayor congruencia y aplicación de medidas básicas de Responsabilidad Social.
- Consciencia de las dificultades para aplicar el paradigma vigente de Responsabilidad Social.
- Redefinición del sentido de empresa
- Nueva perspectiva de la atención al personal trabajador como inversión en el capital humano.

2.5. CERTIFICACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las empresas están tomando conciencia cada vez más sobre la importancia de la RSE, se pueden ver casos difundidos a nivel internacional y local. Para la investigación, se toma como marco de

referencia las certificaciones obtenidas en el tema, las cuales ayudan para evidenciar los enfoques en reportes de sostenibilidad, buenas prácticas corporativas, cuidado del medio ambiente, entre otros.

En el ámbito internacional se destaca la norma SA8000, la Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative* y la Norma ISO 26000 como referentes más resaltantes. A nivel nacional, se ubican las normas legales de índole laboral más específicas las cuales se desarrollan a continuación.

2.5.1. Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. MINTRA N° 27711

El Estado tiene un rol promotor de los estándares de RSE, aunque sabemos que la adopción de estas medidas por el momento es voluntaria, se necesitan incentivos que regulen la competitividad y refuercen los niveles de cumplimiento alcanzados.

Actualmente observamos iniciativas primarias sobre certificaciones laborales, sin embargo pueden reforzarse en el mediano plazo con el apoyo de las empresas privadas, las cuales van estableciendo políticas a favor de la protección de derechos laborales y se alinean con los esfuerzos de los organismos del Estado.

De la misma manera como la producción ha alcanzado estándares de calidad con garantía de productos y servicios óptimos, caso normas ISO; así, la certificación de las condiciones laborales en el libre mercado se está convirtiendo en un nuevo requerimiento de consumidores y clientes. (Cordero, 2006:1)

Respecto a las principales atribuciones en el ámbito del sector trabajo se promulgó la Ley Orgánica N°27711 del Ministerio de Promoción del Empleo, la cual en su artículo 5, está orientada a

fomentar una política socio laboral con énfasis en bienestar y seguridad ocupacional, dando protección a los sectores vulnerables y con dificultades de acceso, entre ellos las mujeres y discapacitados. Asimismo, estableciendo normas de prevención para la salud y las mejores condiciones de trabajo, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Fomentar, establecer, dirigir, supervisar y evaluar la política socio - laboral, orientada al empleo con protección social, especialmente en los sectores con mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo, como son los discapacitados, menores y las mujeres de escasos recursos.
- i) Proponer y evaluar la política de bienestar y seguridad social en coordinación y concertación con las instituciones públicas y privadas vinculadas a la Seguridad Social y con las organizaciones representativas.
- o) Definir, concertar, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar la política de higiene y seguridad ocupacional. Establecer las normas de prevención y protección contra riesgos ocupacionales que aseguren la salud integral de los trabajadores, en aras del mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo.¹⁰

Desde el año 2004 se busca promover la Responsabilidad Social Interna como tal en organismos del Estado, tales como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, con la Ley N°29381 se establece como función promover normas y estándares nacionales en materia laboral.

En ese sentido el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) ha lanzado un concurso buenas prácticas laborales en el cual resalta los siguientes criterios:

- Promoción de la igualdad entre hombres y mujeres
- Erradicación de las peores formas de trabajo infantil y trabajo forzoso.
- Prevención de riesgos en salud y seguridad laboral, acoso sexual y hostigamiento laboral.

¹⁰Literal incorporado por el Artículo 1 de la Ley N° 28385, publicado el 13-11-2004.

- Promoción y respeto a la libertad sindical, canales de atención al trabajador y su participación en la gestión de la empresa.
- Eficiencia en la gestión de remuneraciones, política salarial y beneficios a los trabajadores.
- Promoción del equilibrio trabajo-familia.
- Prevención, gestión de ceses laborales y preparación para la jubilación.
- Desarrollo profesional y acceso a la capacitación
- Promoción del trabajo ordenado con clientes y proveedores. (MTPE, 2006)

De esta manera, se evidencia que existen algunos mecanismos para promocionar las mejores prácticas laborales en el país, lo cual implicaría un esfuerzo por reconocer y asumir la defensa de los derechos de los trabajadores. Sin embargo, en la práctica se observa que aún falta realizar la difusión de estas iniciativas y su aplicación en todas las organizaciones públicas y privadas. En los temas de seguridad ocupacional por ejemplo, el cumplimiento está asociado a evitar las multas impuestas por los organismos reguladores tales como SUNAFIL.

Parte de la investigación teórica sobre el tema fue buscar casos nacionales que desarrollen el concepto de responsabilidad social interna como tal, obteniendo como resultado pocos o casi nulos casos difundidos que alinean su estrategia empresarial a la certificación de la norma ISO 26000.

Se identifican algunas empresas nacionales que incorporan reportes de responsabilidad social interna, cabe indicar que los casos son aislados y a veces poco divulgados, las publicaciones encontradas se centran en los estudios realizados por la Universidad del Pacífico.

En general se refieren a reportes sobre RSE en relación con temas ambientales y practicas sostenibles los cuales señalan un manejo integral del impacto social, ambiental y económico en las empresas.

Debido a ello, se revisa la Norma ISO 26000 para establecer criterios básicos de auditoria para la gestión del desarrollo humano, establecer una metodología alineada a la gerencia social y el enfoque de desarrollo humano. Esta es la información que sirve de base para iniciar la investigación y que permitirá tener elementos para proponer una política de responsabilidad social interna.

Concepto de buenas prácticas laborales

Uno de los términos clave para la investigación es la definición de las buenas prácticas laborales. Al respecto, se citan a los siguientes autores que coinciden con la concepción del tema para la investigación:

Las buenas prácticas laborales son [...] conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos [...] alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos. (FEAPS¹¹, 2010: s/p)

¹¹. <<http://www.feaps.org/conocenos.html>>

En el caso de los temas laborales, según Fernández-Maldonado (2010) la RSE nos brinda la oportunidad de efectivizar el trabajo decente mediante políticas que apunten a mejorar la calidad del público interno, es decir los trabajadores de una organización. Coincidimos con este planteamiento, porque además, está relacionado muy estrechamente a los objetivos de la Responsabilidad Social Interna.

2.5.2. Norma SA 8000

Esta norma propone un sistema de verificación para promover la mejora continua de las condiciones en un lugar de trabajo, basada en los principios de la OIT, Convención de los Derechos del Niño, Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

La **Norma SA 8000** (*Social Accountability 8000*) es reconocida internacionalmente, trata sobre condiciones mínimas de trabajo seguro y saludable, basado en principios éticos y sociales. El sistema de la Norma SA 8000 ha sido diseñado según el modelo de las normas ISO 9001 e ISO 14001 aplicables a Sistemas de Gestión de Calidad y de Gestión Ambiental. (SA 8000¹², 2007: s/p)

Progresivamente, la certificación SA8000 está siendo empleada en varios sectores, sin embargo en el sector agrícola su uso es difícil debido a la producción estacional ¹⁴

¹². <http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>

¹⁴ SA8000/2008 <http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>

2.5.3. Global Reporting Initiative

La Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative (GRI NNUU –PNUMA 2005)* es una organización sin fines de lucro e independiente con base en Ámsterdam pero fundada en Estados Unidos por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en 1997. Tiene como finalidad desarrollar la calidad de las memorias de sostenibilidad, para asemejarlas con informes de carácter financiero en aspectos de credibilidad, rigor, periodicidad y verificabilidad. A la vez, impulsar su elaboración en todo tipo de organizaciones. (GRI, 2005)

El GRI *Global Reporting Initiative (2005)* creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

GRI cuenta con la participación activa de representantes de organizaciones de derechos humanos, laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas y organizaciones contables. Produce un completo marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. Establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

El GRI *Global Reporting Initiative (2005)* está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita (*GRI /NNUU –PNUMA 2005: s/p*).

2.5.4. LA NORMA ISO 26000¹⁵

La norma ISO 26000 de responsabilidad social interna, es una guía que establece líneas en materia de responsabilidad social

¹⁵ ISO (Organización Internacional de Normalización)

establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés). Es producto de una serie de intenciones desarrolladas a lo largo de varios años, las cuales tienen como precedentes varias iniciativas internacionales y se enmarca dentro de certificaciones. (ISO 26000, 2010). Es la más reciente norma que la Organización Internacional para la Normalización, (ISO) ha decidido emprender. Esta norma internacional provee una guía para la responsabilidad social.

La guía se aprobó y publicó en el primer semestre del 2010 y su aplicación es voluntaria, es decir no será una norma certificable como el resto de sus similares. Esta norma ISO 26000-2010, será de uso voluntario, lo que implica que no tendrá requisitos de por medio. Sin embargo, sirve como guía para la implementación de buenas prácticas laborales, las cuales son de principal interés para esta investigación.

En ese sentido, desarrolla normas voluntarias que añaden valor a las operaciones de los negocios de todos los tipos (...)

Reconocer la importancia de la responsabilidad social es esencial para la sostenibilidad de una organización¹⁶.

La Norma ISO 26000 plantea siete materias fundamentales para analizar la responsabilidad social de una organización, las cuales se presentan a continuación:

1. Medioambiente
2. Derechos Humanos
3. Prácticas Laborales

¹⁶. Expresado en la Cumbre de la Tierra sobre Medio Ambiente de Río en 1992, como en la Cumbre Mundial del 2002 sobre Desarrollo Sustentable (WSSD) realizada en Sudáfrica

4. Gobierno organizacional
5. Temas de consumidores
6. Involucramiento de la sociedad/ desarrollo de la sociedad
7. Prácticas operacionales justas

Gráfico N° 2.3: Materias fundamentales de la Norma ISO 26000



Fuente: Norma ISO 26000-2010. Gerencia y Cambio Organizacional. 2012, p 1.

Dentro de estas materias identificadas, se selecciona la materia de prácticas laborales, la cual se encuentra alineada a la gestión del desarrollo humano como se ha detallado inicialmente.

A la vez, dentro de la materia de prácticas laborales se identifican asuntos de responsabilidad abordados por la norma ISO 26000, los cuales son importantes revisar para asegurar que la organización cuenta con prácticas laborales adecuadas. Al respecto, se señala dentro de la norma (ISO 26000, 2010) lo siguiente:

Las prácticas laborales incluyen, entre otros asuntos, la contratación de empleados, la finalización del contrato, la formación, los salarios, la salud y seguridad en el trabajo. Los asuntos prioritarios deberían ser:

- Condiciones laborales y protección social: Una empresa debería asegurarse de que las condiciones laborales cumplan con la legislación nacional y/o los estándares establecidos por los convenios colectivos

(por ejemplo, los salarios, las jornadas, las vacaciones, las prácticas de despido, la protección de la maternidad y el acceso a los sistemas de seguridad social)

- Diálogo social: Las empresas deberían respetar e implementar los resultados del diálogo social, teniendo en cuenta el marco legal existente y las tradiciones nacionales.
- Salud y seguridad en el trabajo: Con el fin de prevenir enfermedades, heridas o incluso las muertes relacionadas con el empleo, una empresa debería desarrollar, implementar y mantener una política de salud y seguridad ocupacional que cumpla con la legislación nacional respectiva.
- Desarrollo humano y formación: Las empresas deberían permitir a sus trabajadores desarrollar sus aptitudes y acceder a la formación cuando ello sea posible. (Loc. cit)

En base a ellas, se han seleccionado solo 04, ya que se alinean con los ejes principales ejecutados dentro de la gestión de desarrollo humano en la empresa objeto de la investigación. El tema del dialogo social no se ha considerado porque no se está implementando de manera planificada, no se considera aplicable a la investigación por carecer de elementos de análisis para contrastar la información y no contar con documentación sobre el tema dentro de la empresa.

A continuación se detallan las materias seleccionadas: Materia fundamental: Prácticas laborales.

- Normas laborales: Trabajo y relaciones laborales.
- Bienestar del personal: Condiciones de trabajo y protección social.
- Salud Ocupacional: Salud y seguridad en el trabajo.
- Capacitación y Desarrollo: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

Conforme a lo revisado en la norma ISO 26000, estos cuatro aspectos se están implementando y se pueden evaluar según lo

dispuesto por dicha norma. La incorporación de una política de RSI tiene los siguientes beneficios en la organización:

- Ayudar a abordar su responsabilidad social, el respeto a las diferencias culturales, sociales, ambientales y legales, y las condiciones de desarrollo económico.
 - Proporcionar una guía práctica para hacer operativa la responsabilidad social, identificar y comprometer a los *stakeholders*.
 - Incorporar como parte de la RSI la credibilidad de los informes y reclamos realizados sobre responsabilidad social.
 - Dar énfasis a los resultados de desempeño y a su mejora.
 - Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes y otros *stakeholders* en las organizaciones.
 - Ser consistente y coherente y no estar en conflicto o incumplimiento con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales y otras normas ISO.
 - No reducir o eludir ante la autoridad de los gobiernos para abordar la responsabilidad social en las organizaciones.
 - Promover una terminología común en la responsabilidad social.
 - Aumentar el conocimiento y conciencia sobre responsabilidad social.
- (Norma ISO 26000-2010 s/p)

Por lo tanto, la norma ISO 26000 se considera un marco relevante para la presente investigación ya que enfatiza acerca de las buenas prácticas laborales dentro del enfoque del desarrollo humano.

2.5.5. Indicadores ETHOS-PERU 2021

Para desarrollar el presente estudio de caso se considera una pauta importante los indicadores *Ethos- Perú 2021* de responsabilidad social, ya que plantean de manera específica la relación de la norma ISO 26000 con los componentes de la gestión de personas en la organización.

ETHOS PERU AL 2021, propone una metodología que permite revisar a través de indicadores el cumplimiento de los temas propuestos por la ISO 26000 y su aplicación concreta a través de un cuestionario que agrupa indicadores cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores Ethos-Perú ¹⁷se agrupan en 7 categorías:

1. Valores, transparencia y gobierno corporativo
2. Público interno
3. Medio ambiente
4. Proveedores
5. Consumidores y clientes
6. Comunidad
7. Gobierno y sociedad

Cada uno de los indicadores mencionados se dividen a su vez en otras maneras de medir su cumplimiento, Brasil es uno de los países más cercanos y similares al nuestro donde aplicaron dichas normas y la sintetizan así:

- **Indicadores de profundidad:** Permiten evaluar la etapa actual de la gestión de RSE de la empresa. Representados por cuatro cuadros contiguos que expresan estadios de determinada práctica, evolucionando desde una primera a una cuarta etapa.
- **Indicadores binarios (Informaciones Adicionales):** Se componen de preguntas de respuestas binarias (sí o no) para la validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa.
- **Indicadores Cuantitativos:** Proponen el relevamiento sistemático de datos para conformar series anuales que crucen con otros datos relevantes para la empresa. (Instituto Ethos, 2008: S/P).

¹⁷ <https://www.globalreporting.org> *Brasil [...] In the 1990s, a group of concerned Brazilian entrepreneurs founded the Ethos Institute for CSR. In 2000, the Ethos Institute launched the **Ethos indicators**, which help companies familiarize themselves with responsible business practices. In the same year, the São Paulo Stock Exchange, BM&F Bovespa, launched the Novo Mercado Index, which ranks companies according to their corporate governance performance.*

Para la investigación se ha tomado como referencia los indicadores de profundidad del cuestionario enfocado en la categoría de público interno, siendo congruente a la norma ISO 26000, específicamente los indicadores 15, 16 y 17. De esta manera se podrá conocer el estado de la RSI en la empresa en estudio.

Los indicadores de ETHOS referidos a los puntos 15, 16 y 17 destacan el aspecto de trabajo decente directamente vinculado a las buenas prácticas laborales de acuerdo al marco conceptual. A continuación se precisa lo señalado en cada uno:

- Indicador 15: Política de Remuneración. Prestaciones y Carrera
- Indicador 16: Cuidados de Salud. Seguridad. y Condiciones de Trabajo
- Indicador 17: Compromiso con el Desarrollo Profesional y Empleabilidad (ídem).

Cuadro N° 2.1: Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera

Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera

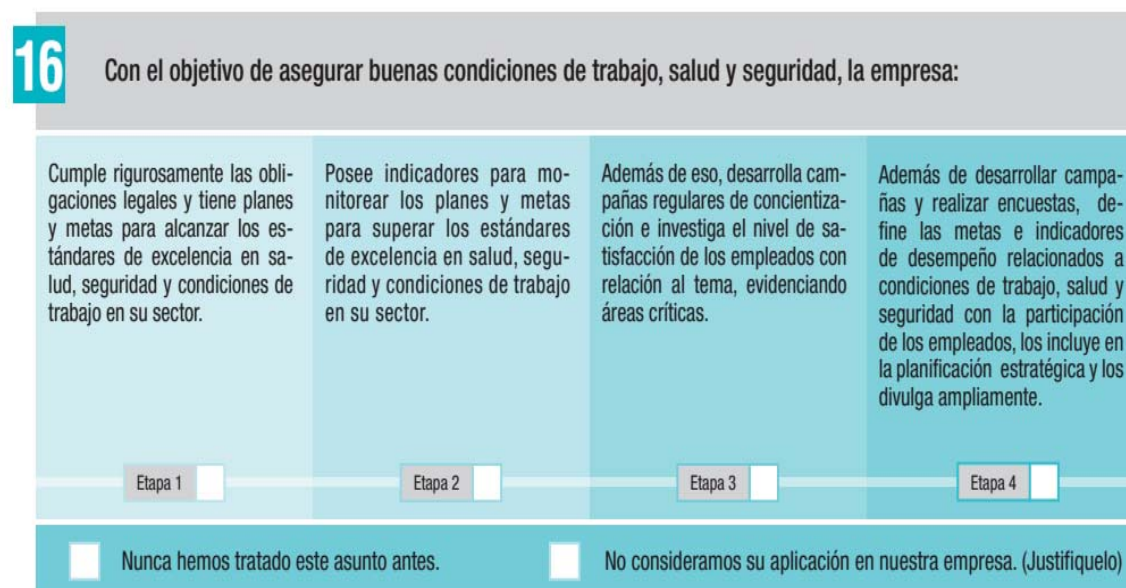
15 En su política de remuneración, prestaciones y carrera, la empresa:

<p>Respeto y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
Etapa 1 <input type="checkbox"/>	Etapa 2 <input type="checkbox"/>	Etapa 3 <input type="checkbox"/>	Etapa 4 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes.		<input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifíquelo)	

Fuente: INSTITUTO ETHOS (2008).

Cuadro 2.2: Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo señalados en ETHOS

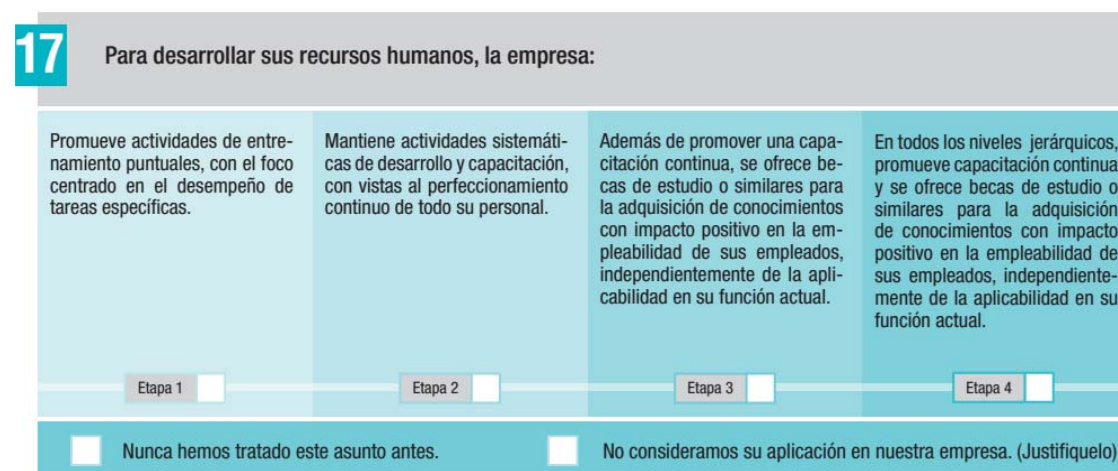
Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo



Fuente: INSTITUTO ETHOS (2008).

Cuadro 2.3: Cuadro sobre compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad según ETHOS S.A

Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad



Fuente: INSTITUTO ETHOS (2008).

Como se puede apreciar, los indicadores permiten considerar cumplimientos por parte de la empresa con relación a la RSI. Los indicadores que se han adoptado son de uso esencialmente interno, así como la adecuación de la Norma ISO 26000 y no son de carácter certificable. Sin embargo, brindan un marco de trabajo para realizar una investigación más detallada y que permita encontrar las brechas en la aplicación de un programa de responsabilidad social interna.

En base a ellos, se adecuó el instrumento utilizado en la presente investigación a fin de contar con mayores alcances en el recojo de información en la organización, sirviendo de guía para nuestro estudio

2.6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CONTRATISTA MINERA S.A.

La empresa forma parte de un grupo empresarial de capitales peruanos que nació en el año 1993 como respuesta a la creciente demanda de servicios especializados en ingeniería de minas, metalurgia y obras civiles, iniciando con la especialidad de relleno hidráulico en compañía minera Buenaventura y en la ejecución de proyectos en obras civiles con gobiernos regionales. Esto es mencionado en su Plan Estratégico Institucional 2014-2018. (PEI: 2014-2018). Conforme a este Plan, la empresa ha establecido los siguientes orientadores estratégicos:

- **Misión**

“Brindamos soluciones integrales en excavaciones subterráneas, para la industria minera y civil, con excelencia en seguridad, calidad y productividad; preservando el medio ambiente, contribuyendo al progreso de nuestros clientes, desarrollo de nuestros colaboradores, bienestar de la sociedad y cumpliendo con los objetivos de nuestros accionistas”.

- **Visión**

“Para el año 2018, ser una empresa reconocida por sus buenas prácticas en la ejecución de excavaciones subterráneas para la minería y obras civiles en el Perú, cumpliendo con las expectativas de rentabilidad”.

- **Valores**

Las actitudes o conductas que deben concientizarse y practicarse en la organización son:

- Seguridad: “Es mejor prevenir que lamentar”
- Responsabilidad: “Hacerlo bien y a tiempo”
- Honestidad: “Transparencia y verdad siempre primero”
- Pasión por Mejorar: “Comprometidos al 100% en la mejora continua”
(Plan Estratégico Institucional 2014-2018:2)

La empresa se guía por este plan institucional, si bien ha ido modificando algunas acciones de intervención. Desde la época de fundación del grupo se ha caracterizado por su innovación, donde la actividad comercial principal sigue siendo la misma aunque, hoy en día, se evalúa ampliar los servicios a una mayor cartera de clientes nacionales e internacionales.

La estructura organizacional tiene los siguientes niveles jerárquicos:

- Directorio
- Gerencia General
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Gerencia de Desarrollo Humano
- Gerencia de Logística y Equipos
- Jefatura Corporativa de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad.

Esta estructura jerárquica se mantiene y expresa las principales funciones que tiene la organización según su producto de trabajo y es aplicable a las 4 unidades de producción a su mando.

Actualmente la empresa cuenta con 4 unidades operativas:

- Unidad Operativa El Porvenir, ubicada en la provincia de Pasco, departamento de Pasco.
- Unidad Operativa Cerro Lindo, ubicada en la provincia de Chincha, departamento de Ica.
- Unidad Operativa Andaychagua, ubicada en la provincia de Yauli, departamento de Junín.
- Unidad Operativa Uchucchacua, ubicada en la provincia de Oyón, departamento de Lima. (PEI: 2014-2018 : 3)

Estas unidades están distribuidas geográficamente. A continuación presentamos el mapa del Perú y en ella ubicamos la localización de sus unidades de trabajo.

Gráfico N°2.4: Distribución geográfica de la empresa



Fuente: Informe de Gestión Anual 2014:4 (PEI: 2014-2018: 3)

52

Servicios que presta la EMPRESA CONTRATISTA MINERA S.A

- Relleno hidráulico: diseño, construcción y operación de plantas de relleno hidráulico.
- Explotación Mecanizada: laboreo minero con métodos de explotación mecanizada masiva.
- Sostenimiento Mecanizado: ejecución de servicios de sostenimiento mecanizado.
- Exploración, Desarrollo y Preparación Mecanizada: Realizamos rampas, cruceros, galerías, chimeneas, piques, cortadas, sub-niveles, bypass, ventanas, etc.
- Acarreo y Transporte: Ejecución de actividades de acarreo, transporte de mineral y desmonte en interior de mina y superficie.
- Cablebolting: Servicios de instalación de cable *bolting*, que consiste en instalar cables de acero de hasta 20m de longitud para el sostenimiento de pilares.
- Servicios Auxiliares: Diseño, instalación y ejecución de servicios auxiliares mineros como ventilación, bombeo, construcción de tolvas y echaderos, instalación de tuberías, entre otros. (PEI: 2014-2018 : 5)

El objetivo de la responsabilidad corporativa de la Empresa Contratista Minera S.A. es el siguiente:

Contribuir al progreso de nuestro país y legar a las próximas generaciones un testimonio de entusiasmo y esperanza por el porvenir, expresado en una cultura de autonomía en la relación con los colaboradores; de cumplimiento, seguridad, calidad y productividad en el servicio al cliente; de equidad en el vínculo sostenido con nuestros proveedores; de respeto por la diversidad de principios y creencias en el dialogo con los pueblos que nos acogen; de salvaguarda del medioambiente y la vida; de respeto a las leyes que rigen la sociedad peruana y de satisfacción de las expectativas de nuestros accionistas. (PEI: 2014-2018:5)

La empresa, busca ofrecer servicios especializados y de alta calidad, teniendo como objetivo alcanzar la satisfacción del cliente a través de un trato diferenciado y una estrategia que le permita posicionarse cada vez más en el mercado. Los principios que sustenta la política laboral de la EMPRESA CONTRATISTA MINERA S.A. (ECM-SA) son la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos

fundamentales en el trabajo. Paralelamente se da cumplimiento a la norma del Ministerio de Trabajo, D.S. 009 – 2005 TR, publicado el 28 de Setiembre de 2005, y sus modificatorias del D.S 007-2007 TR del 04 de Abril del 2007 para un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional (SSO).

Dentro de las iniciativas del plan estratégico hacia el 2018, ha planteado la certificación en normas de seguridad y medio ambiente, que conlleva desde el estudio del diagnóstico y el inicio del proceso de implementación, la implementación de un plan de capacitación y, la ejecución de auditorías internas de seguridad, salud y medioambiente y externa documentaria así como la auditoría de certificación que permitirá lograr que la Empresa (ECM-SA) cuente con un sistema integrado de gestión (SIG), siendo una de las empresas destacadas dentro del rubro en contar con tal distinción. (PEI: 2014-2018:4-7).

Considerando que la Gerencia de Desarrollo Humano es la responsable de los proyectos orientados a responsabilidad social, condiciones de trabajo y bienestar de los colaboradores, es que se centra en esta área la investigación sobre las materiales laborales señaladas por la Norma ISO 26000. A la vez, la preocupación por la salud ocupacional y la calidad de vida de los trabajadores de la empresa son prioridades en la agenda y en coordinación con las áreas involucradas, en este caso la Jefatura corporativa de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad.

En la presente investigación se revisará a detalle estos emprendimientos para aportar con una propuesta dirigida a este tipo de empresas y con una metodología que aporte a la generación de conocimiento.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llegar a conocer los vacíos de la Norma ISO 26000 en la empresa en estudio, se elaboró la siguiente metodología.

3.1. FORMA DE INVESTIGACIÓN

La forma de investigación es un estudio de caso, de tipo descriptivo que ayudó a profundizar la visión de la acción realizada en la organización acerca del tema de responsabilidad social. De esta manera, se estudia el caso específico de la empresa (ECM-SA) bajo el contexto de la norma internacional ISO 26000, y por ello en este marco se desarrollaron interpretaciones en base a las preguntas de investigación que dirigieron el análisis.

El proceso gradual de definición de contenidos principales, recolección de datos, análisis e interpretación, se aplicaron al tipo de investigación y objetivos planteados.

3.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La investigación fue mixta, se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas. Entre las cuantitativas se realizaron encuestas a través de cuestionarios aplicados a muestras aleatorias de la población objetivo, en este caso la población operativa en cada unidad minera. Esto permitió tener un dato cuantificado de la percepción de los colaboradores sobre el

55

tema, con el rigor científico que caracteriza al tipo de investigación cuantitativa.

Las técnicas cualitativas responden a las entrevistas que se realizaron con los gerentes, jefes y directivos, en las cuales se recogió la percepción sobre el tema y variables específicas que permitieron analizar la opinión y las limitantes que señaló cada líder de área.

Uno de los instrumentos claves del estudio de caso fue la entrevista a profundidad, pues permitió generar información cualitativa que complementó la información obtenida por otras fuentes. A la vez, se aplicó la técnica de la observación del cumplimiento de procedimientos claves que fundamentaron la puesta en práctica de los aspectos previamente identificados.

El estudio se completó con la revisión documental referida a la norma internacional ISO 26000 y documentos de la empresa, los que sirvieron de base para establecer los objetivos y desarrollar las preguntas de investigación. Los documentos evaluados fueron el Plan estratégico 2013-2018, Norma ISO 26000, Plan de capacitación 2014, Plan de desarrollo humano 2014, Plan de bienestar 2014, Informe de gestión de bienestar 2013, Plan de seguridad, salud y medio ambiente 2014.

3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION

La unidad de análisis está representado por el personal que trabaja en la Empresa Contratista Minera a quienes se llamará *colaboradores*, los mismos que residen en su mayoría en las provincias de Junín y Cerro de Pasco.

Considerando que la ubicación de sus sedes de trabajo fueron también las unidades mineras de las provincias de Junín y Cerro de Pasco. Cabe

56

rescatar que el sistema de trabajo en estos casos, es atípico, por lo que se debieron coincidir las visitas con los días laborados efectivos.

En todo caso, el personal entrevistado serán los que estaban de turno de trabajo cuando se realizó la recolección de información.

3.4. UNIVERSO DE LA INVESTIGACION.

El universo de la investigación está conformado por 800 colaboradores pertenecientes a 4 empresas pertenecientes al grupo empresarial y cuyas zonas de trabajo están ubicadas en diferentes localidades de distritos que pertenecen a la región Junín y a Cerro de Pasco.

Cabe mencionar que las 4 empresas están ubicadas en zonas alto andinas por encima de los 3800 metros sobre el nivel del mar y tienen los mismos sistemas de producción.

3.5. MUESTRA DE LA INVESTIGACION.

La muestra de la investigación es una de las 4 empresas del grupo, denominada EMPRESA CONTRATISTA MINERA la cual es la más representativa por estar dedicada a labores operativas mineras y contar con mayor antigüedad frente a las demás.

En la empresa seleccionada trabajan 435 colaboradores, de ellos, se seleccionó una muestra representativa que es el personal operativo de las unidades mineras de San Cristóbal, Andaychagua y Chungar. A la vez, se entrevistó a 8 gerentes y/o jefes corporativos.

La muestra se determinó de la siguiente manera:

Muestreo no probabilístico, por juicio para la estrategia cualitativa y entrevistas estructuradas al personal que ocupa un cargo jerárquico o líder en la organización. Gerentes, jefes, supervisores, líderes, etc. La muestra significativa fue de 08 personas.

Muestreo Probabilístico, aleatorio simple para la estrategia cuantitativa. Teniendo en cuenta los objetivos del estudio, se determinó una muestra de 270 personas pertenecientes al área operativa.

3.6. MÉTODO DE MUESTREO

Se aplicó la siguiente fórmula para obtener la muestra:

$$n_o = \frac{1 - P}{e^2 * P}$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \left[\frac{n_o}{N} \right]}$$

Dónde:

n_o = Número de muestra en proporciones con población infinita

e = Error de muestreo

P = Proporción (máxima variabilidad)

N = Número de la muestra con factor de finitud

Afijación de la muestra: La muestra fue distribuida en forma proporcional al universo del personal de las áreas involucradas para el estudio.

Selección de la muestra: De acuerdo a la planilla del personal (población de cada unidad) se seleccionó la muestra por el método de muestreo sistemático simple con arranque aleatorio.

3.7. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se estableció el tamaño de muestra estadísticamente requerido para estudiar de forma representativa al personal de la empresa:

- En 270 encuestas
- Con un nivel de confianza del 90% y $P-Q = 0.5$
- Presenta un error de 5% en el supuesto del muestreo aleatorio simple
- Considera un 5% de sobre muestra para cubrir los casos de rechazo.

De esta manera, se determinó el tamaño de la muestra por cada unidad:

- San Cristóbal:

ERROR	5.0%
TAMAÑO POBLACIÓN	240
NIVEL DE CONFIANZA	90%
TAMAÑO DE LA MUESTRA =	127

- Andaychagua:

ERROR	5.0%
TAMAÑO POBLACIÓN	111
NIVEL DE CONFIANZA	90%
TAMAÑO DE LA MUESTRA =	79

- Chungar:

ERROR	5.0%
TAMAÑO POBLACIÓN	83
NIVEL DE CONFIANZA	90%
TAMAÑO DE LA MUESTRA=	64

3.8. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se trianguló la información recabada aplicando las técnicas con la revisión documentaria. Las principales fuentes que se revisaron fueron las siguientes:

- Fuentes primarias: Las fuentes primarias de información fueron las personas que trabajan en el área operativa de las 3 unidades Andaychagua, Chungar y San Cristóbal. Otras fuentes primarias de información fueron los 8 gerentes y jefes corporativos.
- Fuentes secundarias: Documentos de la empresa objeto de estudio. En este caso fueron: Plan estratégico 2013-2018, Plan de capacitación 2014, Plan de desarrollo humano 2014, Plan de bienestar 2014, Informe de gestión de bienestar 2013, Plan de salud, seguridad y medio ambiente 2014. Asimismo la Norma ISO 26000, que permite una base para analizar la información recabada en relación a los asuntos laborales estudiados: normas laborales, capacitación y desarrollo, salud ocupacional y bienestar.

3.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

A continuación se presentan las técnicas de investigación realizadas entre las que se encuentran las entrevistas, encuestas y observación directa:

60

Tipo : Entrevista
Tipo de muestra : Significativa
Método de muestreo: Juicio
Tamaño de muestra: 08 gerentes y jefes de área.

Tipo : Encuesta
Tipo de muestra : Representativa
Método de muestreo: Probabilística
Tamaño de muestra: 270 colaboradores

Tipo : Observación
Tipo de muestra : Significativa
Método de muestreo: Juicio
Evento observado : Seguridad en el trabajo.

Tipo : Observación
Tipo de muestra : Significativa
Método de muestreo: Juicio
Evento observado : Gestión del bienestar.

Tipo : Observación
Tipo de muestra : Significativa
Método de muestreo: Juicio
Evento observado : Administración de personal.

Se trianguló la información recabada en las anteriores técnicas con la revisión documentaria.

La revisión documental se realizó para complementar la información recabada en las técnicas anteriores. Aquí se revisaron los siguientes documentos: Plan estratégico 2013-2018, Norma ISO 26000, Plan de

capacitación 2014, Plan de desarrollo humano 2014, Plan de bienestar 2014, Informe de gestión de bienestar 2013, Plan de salud, seguridad y medio ambiente 2014.

Parte importante de la metodología, fue la preparación de los instrumentos para recolectar información, que estuvieron basados en los cuestionarios publicados por *Ethos*, revisados previamente en el marco teórico, y que fueron adecuados a la realidad de la empresa, incluyendo niveles de cumplimiento para cada asunto de estudio.

El criterio utilizado fue determinar los elementos básicos que la empresa debe contar y su avance gradual en los temas relacionados a las buenas prácticas laborales en el sector minero.

Se complementó el instrumento con los asuntos que la norma ISO 26000 solicita, lo cual permitió conocer con puntuaciones asignadas a cada ítem, el nivel de cumplimiento alto, mediano o bajo por cada aspecto revisado.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE

RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se identifica cuales son prácticas laborales fundamentales que se han cumplido según la alineación a la gestión de desarrollo humano y cuales faltan completar. En la empresa en estudio sólo se abordaron 04 asuntos para el estudio como mencionamos inicialmente.

- Trabajo y relaciones laborales,
- Condiciones de trabajo,
- Salud y seguridad en el trabajo y
- Desarrollo humano.

A continuación, se realiza el análisis de los hallazgos en base a cada objetivo de la investigación, para lo cual se revisan los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de información aplicadas en relación con las variables e indicadores.

Recordemos que el análisis tiene en cuenta el objetivo general de la investigación: Conocer las brechas de la aplicación de las buenas prácticas laborales identificadas en la norma ISO 26000 para formular una propuesta de mejora de la política laboral para la empresa CONTRATISTA MINERA S.A. mediante un estudio de caso realizado durante el periodo 2013-2014. El estudio de caso permitió identificar

cuáles son los vacíos de la gestión de desarrollo humano alineado a los asuntos laborales identificados en la norma ISO 26000.

Los objetivos específicos brindaron la información necesaria para saber cuáles son los aspectos a mejorar a partir de este análisis. De la misma manera, dentro de cada objetivo se consideran como variables a los asuntos identificados en las prácticas laborales que señala la norma ISO 26000 para un mejor análisis del tema.

En línea con lo indicado, se revisa a continuación el cumplimiento de la materia fundamental de prácticas laborales, luego, los aspectos que no se cumplieron para finalmente revisar las brechas existentes en el marco de la norma ISO 26000. El análisis se llevó a cabo relacionando los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas detalladas en la metodología.

4.1. ASUNTOS LABORALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA DE LA NORMA ISO 26000 Y PUESTOS EN PRÁCTICA POR LA EMPRESA

En este aspecto se analiza el cumplimiento de los asuntos que están relacionados al objetivo específico 1:

“Identificar el nivel de cumplimiento de la materia fundamental de la norma ISO 26000 relacionada a las buenas prácticas laborales desarrolladas en la empresa.”

Dentro de la norma ISO 26000 de responsabilidad social interna, se definen materias fundamentales y asuntos abordados, los cuales fueron detallados en el marco teórico, entre los que seleccionamos como materia de estudio las prácticas laborales.

A continuación los aspectos que se analizaron.

MATERIA FUNDAMENTAL: PRACTICAS LABORALES

- Normas laborales: trabajo óptimo y buenas relaciones laborales
- Bienestar del personal: óptimas condiciones de trabajo y protección social
- Salud ocupacional: salud y seguridad en el trabajo
- Capacitación y desarrollo: desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo

Cada aspecto brinda un alcance sobre la gestión realizada a nivel de la organización basada en los pilares del desarrollo humano y reflejan las buenas prácticas laborales que la empresa ha logrado y las que busca implementar.

A continuación se revisan los resultados de las técnicas aplicadas en relación a los asuntos laborales identificados.

4.1.1. Normas laborales; trabajo y relaciones laborales

Se analizan las actividades mediante las cuales la empresa puede mostrar la aplicación de los asuntos laborales identificados con la Norma ISO 26000, siendo la variable, las obligaciones indicadas por la norma laboral vigente y promulgada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

SOBRE EL INDICADOR "*GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LABORALES*" se clasifica a la empresa en el nivel mediano, porque:

- El total de sus empleados se encuentran inscritos y pagados por planilla.
- Cumple con el pago a tiempo de planillas, CTS, gratificaciones y liquidaciones.
- Ofrece beneficios adicionales a los exigidos por la ley.
- En los últimos dos años, hubo una nivelación de sueldos, del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente.
- *Sin embargo no todos los familiares están inscritos en el seguro social.*

Lo señalado se evidencia en los siguientes aspectos observados presencialmente en la unidad minera:

- ◇ Las boletas y contratos de trabajo se entregan casi en su totalidad (90%).
- ◇ Se destaca la atención permanente a las consultas de los colaboradores sobre sus beneficios.
- ◇ El reconocimiento que ellos realizan del pago a tiempo de sus sueldos por parte de la empresa.

Sobre el último punto se destaca lo mencionado por uno de los colaboradores de la unidad San Cristóbal *“la empresa nos paga a tiempo y podemos cumplir con nuestras familias”*.

EN LA REVISIÓN DOCUMENTAL:

En la revisión documentaria en la unidad minera, se pudieron constatar los siguientes hallazgos:

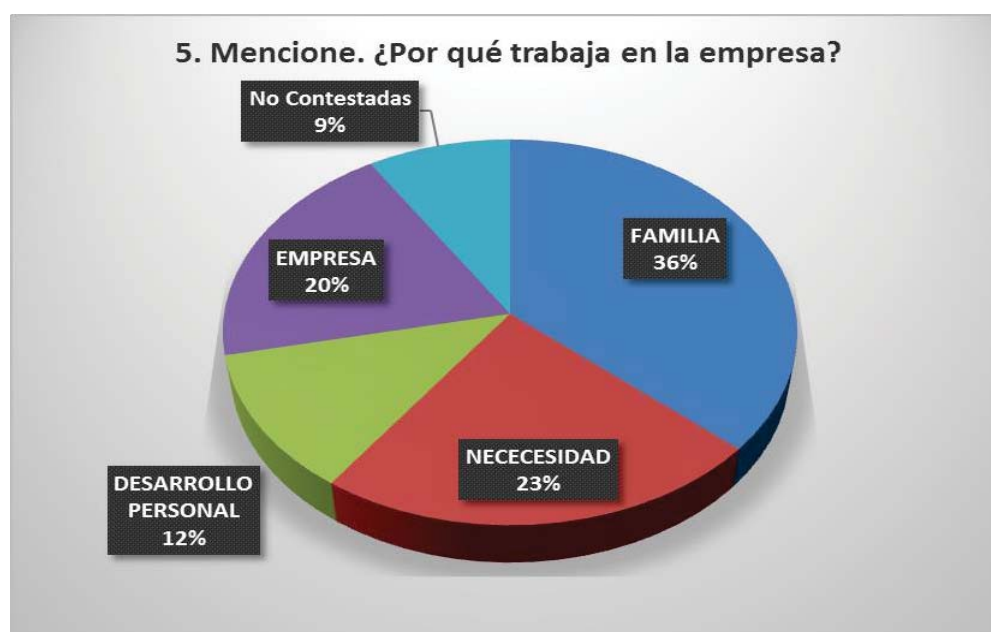
- De acuerdo al Informe de bienestar social del 2013, se aprecia que la unidad de San Cristóbal mensualmente realizó 08 capacitaciones en los que se valida que el Plan corporativo de

desarrollo humano tiene como una de sus actividades principales la capacitación al personal administrativo sobre temas laborales y el seguimiento del cumplimiento de obligaciones laborales dentro de un cronograma de pagos mensuales.

- No se registra ningún reclamo por incumplimiento en el Ministerio de Trabajo durante el último periodo 2012-2014.
- También existe un procedimiento para incrementar los salarios al personal. Este procedimiento se encuentra alineado a la última certificación obtenida en mayo del 2014 por la empresa contratista del Perú, N° 02267/14.
- De acuerdo a ella, se deja constancia de homologación en evaluación de proveedores, llevada a cabo en los procesos de obligaciones legales, capacidad operativa, gestión de la calidad y comercial en la ejecución de servicios de laboreo minero.

Por otro lado, se identifica que el 20% del personal operativo encuestado, relaciona su motivación de trabajar con el compromiso con la empresa y el reconocimiento del cumplimiento de las obligaciones laborales. El 36% identifica a su familia como su motivación principal para trabajar y el 23% por la necesidad económica. Estos resultados los apreciamos en el siguiente gráfico.

Gráfico N°4.1: Motivos por los que trabaja en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido se concluye que el porcentaje de compromiso y motivación de los colaboradores con la organización está directamente relacionado al cumplimiento con las necesidades de sus familias, sin embargo se identifican otros factores como prioridad para los colaboradores tales como el cumplimiento de sus tareas para con la empresa

Sobre este punto, se resalta lo indicado por el Director Ejecutivo *“Nuestro compromiso es con los colaboradores y sus familias”*, lo cual expresa la coherencia entre la intención de la organización por cumplir con las obligaciones laborales y su responsabilidad social con las familias de los colaboradores.

En general se evidencia que la empresa realiza actividades para respetar y cumplir sus obligaciones laborales. Lo indicado está

relacionado al enfoque de desarrollo humano y el cumplimiento de los asuntos laborales formulados por la norma ISO 26000.

4.1.2. Bienestar del personal; condiciones de trabajo y protección

En el campo de bienestar de personal se revisaron las actividades mediante las cuales la empresa puede evidenciar la aplicación de los asuntos abordados por la norma ISO 26000. Siendo la definición de la variable "el equilibrio de la salud, física, mental (intelectual, emocional y espiritual), ocupacional y social que conlleve a un estado de confort y felicidad en la persona, asimismo lo motive a superarse cotidianamente." En línea con lo indicado se identifica lo siguiente:

Con relación al indicador: "Formas del cumplimiento del plan de bienestar anual", la clasificamos en un *nivel mediano*, debido a que promueve programas de capacitación dirigido a los colaboradores acerca de cómo prevenir accidentes y conservar la limpieza personal; tiene a todos sus colaboradores en un seguro médico para atención de enfermedades comunes y accidentes de trabajo; cuenta con un programa de beneficios adicionales a lo normado por ley, sin embargo, no es suficiente las acciones preventivas de salud en beneficio de los colaboradores.

En lo que refiere a convenios y aliados, la unidad Andaychagua y Chungar han firmado acuerdos con ESSALUD y el MINSA donde los profesionales de la salud de cada institución se comprometen a brindar capacitación y despistaje para los colaboradores. Por ejemplo, en el mes de Agosto del 2013 se realizó el despistaje de

TBC en la unidad de Andaychagua, los beneficiarios fueron el 70% de los colaboradores.

La unidad San Cristóbal realizó la primera jornada familiar en Octubre del 2013, durante el año 2014, se realizaron también en Cerro de Pasco y Lima. Cada unidad participó en la primera celebración corporativa de navidad realizada en las sedes de Huancayo, Cerro de Pasco y Lima durante los años 2013 y 2014.

A la vez, se implementó un paquete básico de beneficios y descuentos corporativos para los colaboradores, el cual se viene difundiendo en las capacitaciones e inducciones al personal

En la observación presencial en la unidad minera se identifica que se realizan las *visitas domiciliarias en un 10%* del personal, la atención de casos sociales y el seguimiento de casos se dan en el 90% del total presentado, se observa *deficiencias en las viviendas* del personal en un 30% de casos. Asimismo, los colaboradores identifican que las celebraciones se efectúan con mayor frecuencia; pero demandan mayor atención del personal de bienestar y las visitas a sus familias.

Cuadro 4.1. Expectativas del personal trabajador respecto al cumplimiento de la ISO 260000 en la empresa.

PIORIDAD	PROBLEMAS	PORCENTAJE
1	Considera que la empresa debe propiciar bienestar a los trabajadores y sus familias	32%
2	Mejores condiciones de vivienda	30%
3	Debe mejorar el trato al personal	20%
4	Mejor trato al personal	18%
	TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

Se identifica que 32% del personal operativo encuestado considera que la empresa debe tener mayor preocupación por el bienestar y salud de los trabajadores y sus familias. A ello se suma el 18% que solicita mejorar las condiciones de vivienda y el 20% considera que se debe mejorar el trato al personal.

Al respecto, un poblador de la unidad Andaychagua señala: “esperamos que las visitas no sean sólo cuando estamos enfermos”.

El gerente de operaciones menciona sobre el tema:

“debemos cumplir con el 100% de las visitas a todo el personal, (...) centrarnos en el cumplimiento de pago de haberes, tener viviendas habitables, alimentación y trabajo social con la familia”.

Existe una fuerte demanda por parte de los colaboradores por los temas de bienestar de personal, los cuales involucran condiciones de vivienda, alimentación, buen trato y la atención a las familias en las visitas domiciliarias. Si bien se observa que la empresa genera actividades orientadas a atender esta solicitud, aún se observa que falta implementar al 100% el plan corporativo y se mejore el impacto, así como la comunicación interna de dichas atenciones.

Gráfico N° 4.2: Aspectos en los que debe mejorar la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que se están realizando actividades alineadas al Plan de Bienestar Corporativo para atender a los colaboradores, sin embargo se debe dar mayor importancia en cumplir con las aspiraciones y necesidades de los colaboradores y sus familias; a su vez, dentro de los asuntos laborales identificados por la Norma ISO 26000 este tema es relevante y está directamente alineado en la determinación del desarrollo humano al interior de una organización y su productividad.

4.1.4. Salud ocupacional, y seguridad en el trabajo.

Con relación a la materia de salud ocupacional, (salud y seguridad en el trabajo), se analizan las actividades preventivas y de promoción para prevenir riesgos en el trabajo.

Se identificó lo siguiente: el 60.52% del personal operativo encuestado considera que la empresa cuida su salud, seguridad y condiciones de trabajo; también llama la atención el 33% de personas que menciona que no percibe un cuidado de estos temas.

Esta diferencia de opiniones se observa también en la unidad minera y está alineado cuando se revisan documentos de los últimos accidentes ocurridos, los cuales no se reportaron a tiempo para una adecuada atención médica. Este resultado se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4.3: Percepción del colaborador sobre el cuidado de salud y seguridad de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la observación realizada, en la unidad minera también se pudo comprobar que cuentan con las políticas de seguridad en el trabajo, en su planificación y publicaciones, realizan las inducciones diarias de seguridad y el cumplimiento de sus procedimientos. A la vez, en la revisión documental de fuentes primarias se identifica que el interés por la seguridad laboral de la empresa se evidencia en su planificación de este año.

Asimismo, el Certificado de Evaluación de Seguridad Gerencial y Campo N° 02642/14 confirma la homologación por SGS en este aspecto. Conforme al plan del área de seguridad revisado, se observa el cumplimiento de la mayoría de los objetivos en los plazos determinados por el área.

Con relación al análisis del indicador y su definición operacional para este tema "Formas de implementar la Salud ocupacional en la empresa", se revisan las actividades mediante las cuales la empresa puede evidenciar la aplicación de los asuntos laborales abordados por la norma ISO 26000 relacionados a la salud ocupacional, y se *califica en el nivel bajo*, porque por el momento solo cuenta con el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, PETS e IPER¹⁸ para la gestión; también se realizan capacitaciones en temas de seguridad y se brinda el equipo de protección personal para las actividades de riesgo.

El tema se considera como un elemento importante dentro de la planificación estratégica empresarial, por lo que se realizan inspecciones gerenciales inopinadas que validen el cumplimiento de los estándares necesarios para un trabajo seguro.

¹⁸ PETS (procedimiento estándar de trabajo seguro)
IPER (identificación de peligros y riesgos)

En línea con lo expuesto, se destaca lo señalado por el Gerente General "la seguridad es uno de los valores corporativos más importantes y debemos sumar esfuerzos para trabajar en un ambiente seguro".

En el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo se hace referencia al 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.

En base a lo indicado, se concluye que la empresa tiene avances importantes en materia de seguridad y salud ocupacional y esto es percibido por los colaboradores. También, se triangula la información con la revisión documental en la que se observan evidencias de una gestión que brinda prioridad al tema pero con iniciativas pendientes a realizar en el mediano y largo plazo. Continuar en esta gestión les permitirá tener la certificación ISO requerida para acreditarlo.

Sobre el tema, se rescata lo indicado por el jefe corporativo de seguridad " la meta para el 2018 es obtener la certificación en la trinorma".

4.1.5. Capacitación y Desarrollo Profesional.

Dentro del análisis, la variable capacitación y desarrollo profesional, se define como las actividades programadas para generar un cambio de actitud y mejorar las habilidades de dirección en los gerentes de unidades mineras, así como las habilidades técnicas de los colaboradores que contribuyan a mejorar su desempeño operativo.

La información de las actividades mediante las cuales la empresa puede demostrar la aplicación de los asuntos laborales identificados por la Norma ISO 26000 relacionados a la capacitación; nos arroja los siguientes resultados:

El 45 % del personal operativo encuestado, percibe que la empresa se preocupa por su capacitación y desarrollo profesional; asimismo un total de 55% considera que la empresa se preocupa poco o no lo hace.

Los resultados indican que existe una fuerte expectativa por parte de los colaboradores en relación al tema, lo cual se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4.4: Percepción del colaborador sobre la capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

Las cifras señaladas, se relacionan con la revisión documental de la organización como el Plan de capacitación 2014 evidenciando que las metas propuestas para ese año fueron:

- Cumplir con el Plan de Capacitación en un 80%
- Cumplir con las Capacitaciones del D.S. 055 a un 90% en todas las unidades
- Desarrollar la malla curricular del programa de *training*, abarcando 3 temas: operaciones – seguridad – planeamiento
- Realizar la primera medición de clima laboral llegando a un 80% del total de trabajadores. (Respuestas de la evaluación de las encuestas a los trabajadores)

En los registros revisados, se observa que se está llevando a cabo las capacitaciones generales y de seguridad en las unidades mineras en un 40%. Por otro lado, se demuestra la aplicación de la medición de clima laboral en un 100%, realizada en marzo 2014, sin que se visualice un plan de acción sobre los temas encontrados.

También se observa que no se ha realizado aun el programa de *training* mencionado en el plan de capacitación; es decir, *de los 4 objetivos, solo 3 se están cumpliendo y de los cuales 2 de manera parcial. Por otro lado, se evidenció la aplicación de la evaluación de desempeño, en un 80% de colaboradores.*

Con relación al análisis del indicador: "*Nivel de implementación de programas de capacitación en la empresa*", ubicamos el tema en un *nivel bajo*, ya que no se puede realizar las capacitaciones respectivas debido a que no cuentan con un presupuesto destinado establecido sino más bien con un presupuesto anual que es variable para ejecutar el plan de capacitación del personal.

En la realización de la evaluación de desempeño anual para identificar necesidades de capacitación se ha identificado competencias generales para la organización; también se realiza el seguimiento parcial de las capacitaciones realizadas.

Se interpreta que la empresa está realizando esfuerzos iniciales para brindar capacitación a los colaboradores y ofrecer las bases para su desarrollo en la organización, a la vez se evidencia que esta iniciativa están siendo percibida y valorada por la mitad de los colaboradores y genera gran expectativa en un la población.

De acuerdo a la norma ISO 26000, su cumplimiento aporta al reconocimiento de las buenas prácticas laborales de la empresa; sin embargo, se observa que la difusión e impacto de las acciones *realizadas aun no son suficientes*; con relación a lo indicado.

Se destaca lo mencionado por el Gerente de Planeamiento quien dice "*pueden estar realizando acciones, pero todavía no se conocen en las unidades mineras*"; igualmente los colaboradores en la unidad Andaychagua mencionan "queremos ser capacitados por igual" y en la unidad San Cristóbal "la empresa se preocupa realizando capacitaciones y dotando de EPPs- (Equipos de Protección Personal-) en su debido momento".

A nivel general, se observa que la empresa tiene un nivel de *cumplimiento mediano* a bajo sobre las buenas prácticas laborales señaladas por la Norma ISO 26000.

4.2. ASPECTOS LABORALES DE LA NORMA ISO 26000 QUE NO ESTAN SIENDO APLICADOS EN LA EMPRESA.

Un tema importante en la investigación fue conocer cuáles son los aspectos de la norma ISO 26000 que no están siendo aplicados por la empresa y porqué. Para ello se parte de la revisión del objetivo específico 2 "Identificar qué aspectos relacionados a las buenas prácticas laborales de la norma ISO 26000 no están siendo aplicados adecuadamente en la empresa".

Las variables a analizar en torno a ello son los aspectos limitantes a la aplicación del ISO y los aspectos de ISO no aplicados en la empresa; los que se evidencian en las dificultades que no permiten la aplicación de aspectos relevantes de la norma ISO 26000 de responsabilidad social y el listado de asuntos de carácter laboral.

4.2.1. Normas laborales: trabajo y relaciones laborales

Con relación al indicador "Grado de cumplimiento de las normas laborales", se clasifica a la empresa en el nivel mediano, debido a *que no posee una política formalizada y asumida por las jefaturas sobre equilibrio trabajo-familia*, que aborda cuestiones relativas a horario laboral y horas extras. Dentro del reglamento interno de trabajo, se observa que la empresa posee normas para combatir situaciones de acoso sexual y no discriminación a los portadores de VIH/SIDA, sin embargo todavía no tiene una estructura formal reconocida por todos los colaboradores para abordar estos temas y está pendiente la política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos.

En la revisión documental realizada en las oficinas, no se encuentran registros de los documentos o planes mencionados, sin embargo en las entrevistas a los directores, ellos manifiestan que ya tuvieron coordinaciones y tienen la intención de que la empresa evolucione en su estructura organizacional, y elaboren políticas y funciones que den soporte a la gestión corporativa. Se identifica como una meta a futuro que se concrete la documentación para realizar las actividades de manera más ordenada y consecutivas. Al respecto entrevistamos al director ejecutivo quien menciona que es necesario que se sepa

“¿Qué se está haciendo?, primero crear el área desarrollo humano, líneas de carrera, bandas salariales, dar pie a las promociones internas. Podemos fomentar las ambiciones de desarrollo del personal. Es parte de los valores de la empresa, por ejemplo, la pasión por mejorar”. (Entrevista Director ejecutivo, Lima)

De acuerdo a la observación realizada, se evidencia que en las unidades mineras aún no se difunden las políticas y procedimientos de administración de personal; además, se revisaron los files de documentación del personal, los cuales están incompletos o desactualizados.

De acuerdo a la guía de observación citamos “Falta entregar boletas de pago a una guardia, según registro están de días libres”, esta anotación se refiere a boletas de mayo 2014 correspondientes a la unidad de Andaychagua. Al consultar el motivo de estos resultados, los administradores manifiestan que se trata de falta de tiempo y recursos para organizar la información, la carga laboral y el desconocimiento de una política corporativa por la alta rotación en el puesto.

En general se observa que se cumple con un *porcentaje del 70% con relación a los estándares que la organización exige en materia de documentación laboral.*

Se muestra la opinión de los colaboradores sobre el tema “mejorar las condiciones de trabajo y el trato al personal” en los porcentajes de respuestas a las encuestas, destacando el 20% que solicita una mejora del trato al personal y un 17% en el cumplimiento de las obligaciones laborales; sumando ambos se tiene un 37% de personal disconforme con las acciones realizadas hasta el momento. También se puede evidenciar que los procedimientos y políticas no son conocidos por todo el personal, aunque se realizan charlas informativas periódicas por los administradores de personal.

Cuadro 4.2: Mejoras de las condiciones de trabajo y el trato al personal

NECESIDADES LABORALES	PORCENTAJE	RESPUESTAS DE LA EMPRESA	ACTORES
Mejora de trato al personal	20%	Delegación de funciones a servicio social	Gerentes y colaboradores
Cumplimiento de las obligaciones laborales	17%	Delegación contadora	Oficina administrativa
No conocen los procedimientos y políticas de La empresa	ND	Recoger información exacta	Ubicar grupo laboral para capacitarlos

Fuente: elaboración propia

Se interpreta que los colaboradores demandan mayor información sobre sus beneficios laborales y la empresa tiene pendiente la difusión de sus políticas y procedimientos que conllevan a mejorar la comunicación y abordaje de contenidos que ya tiene avanzados al respecto.

Alineado a ello se encuentra la percepción de los líderes de la organización, que conocen de esta deficiencia, al respecto cabe destacar la opinión de la contadora general: “Respecto a los beneficios laborales, [...] se están dando los pasos iniciales, primero acomodarnos como empresa, luego hacemos difusión de la norma y concientizamos a cada área y la aplicamos”. (Entrevista: Contadora General. Lima)

4.2.2. Bienestar del personal: condiciones de trabajo y protección social

Del total de personal operativo encuestado, el 32% considera que la empresa debe tener mayor preocupación por el bienestar y salud de los trabajadores; en la misma línea, el 20% considera que debe mejorar el trato al personal y mejorar las viviendas.

Estos puntos considerados dentro de la conceptualización de bienestar de personal no están siendo cumplidos a cabalidad. El factor vivienda es un tema muy importante para una labor adecuada y digna en relacionado al concepto de desarrollo humano. El problema de vivienda inadecuada es un indicador mayoritario que no se modifica lo que significa que no se está haciendo las suficientes mejoras al respecto; o que no se está difundiendo lo suficiente respecto a los avances que se tienen sobre este problema.

Se nota que el tema tiene aún mejoras por realizar y los cambios no se están percibiendo como tal por los usuarios.

Un 11% indica que se debe mejorar las condiciones de seguridad y el cumplimiento de las obligaciones laborales. En este último punto, al indagar con los colaboradores, indicaron que se refieren a una mejora en los sueldos específicamente. (Los resultados se mostraron en el gráfico 4.2)

Efectivamente, de acuerdo a la observación realizada en una de las unidades mineras, en este caso Andaychagua, se pudo identificar que el trabajo de bienestar no se está cumpliendo de manera completa, ya que no se realizan las inspecciones diarias a los campamentos, siendo una de las causas identificadas la falta de movilidad.

Uno de los problemas de la falta de seguimiento a los temas de bienestar de personal tiene que ver también con el funcionamiento del comedor el que no está centralizado y no tiene un local formal lo cual no permite una gestión adecuada de la calidad de la alimentación. Lo mismo sucede con el problema de deficiencia de vivienda adecuada ya que las visitas a los campamentos son limitadas. Por otro lado, sólo se realizan las visitas domiciliarias a casos puntuales relacionados en su mayoría a accidentes de trabajo.

Al respecto, al revisar el Plan de bienestar del 2013 se observa que se plantea como objetivo general:

“Asegurar el bienestar social de los trabajadores a través de la formulación, ejecución y evaluación de diversas actividades y programas de corte social, dirigidos a promover el desarrollo personal, familiar y profesional de los miembros de nuestra empresa

83

y de nuestra comunidad, fomentando así su satisfacción con la institución y a una mayor productividad.” (Área de Recursos humano: Plan de bienestar de Personal 2013-2016. Oficina de Servicio Social. :4)

Dicho objetivo no se materializa en su totalidad en las unidades, y algunas iniciativas del área no se están llevando a la práctica; por ejemplo, en temas de mejora de condiciones de vivienda, se plantean las visitas domiciliarias al 100% de la población, supervisión de comedores y viviendas en 90%, cuatro campañas de prevención en salud, entre otros; los cuales aún no se llevan a cabo en su totalidad.

De acuerdo a la observación realizada en la unidad Andaychagua, se pudo observar la falta de recursos económicos para implementar las mejoras planteadas por el área de bienestar. Un ejemplo de ello, son los requerimientos de materiales que llegan incompletos y fuera de plazo, así como la falta de movilidad para realizar las gestiones al interior de la unidad y fuera de ella, como en los campamentos.

De acuerdo a la revisión documental, se identifica que en el Informe de bienestar del año 2013 se indica lo siguiente:

“Por temas de presupuesto, condiciones como contratas con las mineras, no se ha cumplido la meta de asegurar una habitabilidad adecuada para nuestros colaboradores en un 80%, solo hemos logrado el 48% en mejoras de habitabilidad, tenemos como compromiso cumplir con la meta el año 2014” (...) “En el caso de las unidades que la conforman, el presupuesto es mínimo ya que el cliente nos ofrece sus habitaciones, baños y no desean invertir en los campamentos hacia las contratas”. (Informe Anual de bienestar 2013- Oficina de Bienestar Social: 39)

Lo señalado se alinea con la limitación principal identificada también por los gerentes y jefes, donde el tema presupuestal y financiero constituye la mayor limitante para implementar las buenas prácticas de RSI en la empresa. Al respecto, citamos las palabras del gerente corporativo de operaciones: “Las acciones están supeditadas al incremento de la producción y rentabilidad. El tema financiero limita cualquier mejora por ello vamos a tener un emprendimiento en tema de mejora de procesos de productividad”.

Dentro de la revisión documental de los planes de bienestar y desarrollo humano, se logró detectar como tema pendiente el programa de orientación alimentaria y nutricional, para toda la organización.

Dicha orientación nutricional solo se ha iniciado en Lima y no se registra el seguimiento de su implementación. Además, el programa contra el estrés para empleados priorizando las funciones más demandantes aún no se lleva a cabo, en los registros solo se evidencian actividades puntuales cada cierto tiempo faltando un programa formal que se oriente a metas y objetivos concretos. Se está implementado el apoyo psicológico en el centro de trabajo en coordinación con entidades de la zona y profesionales asignados a cada unidad, no se cuenta con un profesional asignado en la empresa para tal función.

Se detecta un sesgo en la atención que se brinda a las unidades mineras sobre el personal de oficinas en Lima, esto se reafirmó en las entrevistas a gerentes y jefaturas. En este sentido, se coincide con la orientación que se pretende brindar desde el directorio y gerencia general, de dar prioridad de esfuerzos hacia las unidades.

Se cita a la contadora general sobre este punto: "Otro tema que se debe mejorar es el bienestar y la salud a nivel de oficinas administrativas. Por ejemplo, el cuidado de la salud, ya que a nivel operativo se está empezando y debe ser replicado." Efectivamente en los documentos y entrevistas se constata dicha orientación.

Como conclusión en relación al indicador: "Formas del cumplimiento del plan de bienestar anual", se clasifica en el nivel mediano, debido a que presentan demoras en la puesta en práctica de algunas iniciativas, motivado por temas presupuestales o de recursos materiales. Esto es percibido por los colaboradores, quienes demandan mayor atención en este aspecto.

4.2.3. Salud Ocupacional: salud y seguridad en el trabajo

En la revisión documental, se observa que aún no se tiene una gestión completa de los exámenes médicos y casos de salud ocupacional, los cuales son requisitos para las certificaciones ISO 9001, OHSAS 18001 que está en proyecto aún. Al respecto, citamos lo indicado por el director ejecutivo:

"Nos falta soporte, somos conscientes que debemos mejorar el trabajo de campo a todo nivel. Las iniciativas se hacen en obra, los problemas se asignan en obra, los proveedores son un soporte, nos facilitan el camino pero no nos van a hacer la tarea". (Entrevista: Director Ejecutivo. Lima)

En este caso, se sustenta la afirmación de mejorar la supervisión que atiende este tipo de problemas en unidades mineras.

Sobre los registros de salud ocupacional, *no se ubican las enfermedades ocupacionales detectadas o el procedimiento para su tratamiento.*

Los documentos se limitan a la revisión de problemas médicos en la posta de salud de la unidad minera para un tratamiento asistencial, sin mayor análisis de las causas o programas orientados a su prevención. Aquí se evidencia las facturas de atención con los diagnósticos que son archivados en cada unidad para el pago respectivo.

También se observa que en el plan corporativo de desarrollo humano se está considerando incorporar a un médico ocupacional, lo cual aún no se concreta, sin embargo esta normado de acuerdo a ley por el tipo de empresa. Con relación al tema, citamos las palabras de uno de los gerentes responsables:

“[...] en relación a la salud ocupacional, la empresa está en el proceso, nos va a ayudar la contratación de un médico; por ejemplo, en la adquisición de lentes de seguridad para las unidades mineras. Aún estamos en camino, su aporte nos va a dar más luz”. (Gerente de operaciones. Lima)

El 33% del personal operativo encuestado, detalló que se encontraba inconforme con el trato inadecuado por parte de sus supervisores en temas de seguridad y la forma de atención en casos de accidentes de trabajo. Uno de los trabajadores informó el retraso y desinterés que hay al respecto:

“Hace como 2 meses ocurrió un accidente de trabajo, un trabajador se cayó y se rompió una pierna, lo enviaron después de muchas horas a un centro de salud cercano del Ministerio de salud, como no tenían yeso lo tuvieron con dolor hasta el día siguiente.

Al día siguiente después de ponerle yeso parece que ya se había movido el hueso, no quedo bien ahora, tienen que operarlo en Huancayo y mientras tanto ha dejado de trabajar, no sabemos cómo quedará. De Andaychagua a Lima no está Lejos, lo hubieran enviado de inmediato y ahora ya estaría caminando". (Entrevista trabajador colaborador del área de operaciones).

Se confirmó dicha apreciación en la visita a la unidad minera Andaychagua, donde también se observó el retraso en el envío de la información de otro accidente de trabajo ocurrido meses atrás. Lo mismo que en los meses anteriores, de acuerdo a la revisión documentaria del tema. Estas omisiones generaron dificultades en la atención médica de los colaboradores y su posterior recuperación.

En las entrevistas con los colaboradores más antiguos, se destacó la preocupación del personal por la atención limitada y fuera de tiempo de la empresa en estos temas, y la gestión inoperante de las personas que están asignadas a darles el soporte inmediato, lo cual produce insatisfacción e inseguridad sobre su salud.

En las entrevistas con gerencias y jefaturas se percibe que los supervisores no tienen la formación suficiente para cumplir las funciones asignadas y transmitir la preocupación de la misión y visión de la empresa que es la protección de los colaboradores y sobre todo diseñar y proponer medidas al respecto.

A la vez están pendientes las siguientes iniciativas que señala la Norma ISO 26000:

Ofrecer un programa de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol; promover campañas de prevención de enfermedades de transmisión sexual, VIH/ SIDA; mejorar gestión de los exámenes médicos y casos de salud ocupacional.

Realizar monitoreos según la Norma Básica de Ergonomía ¹⁹y de Procedimientos de Evaluación de Riesgo Disergonómico ²⁰R.M. N° 375-2008-TR. ²¹

Esta norma debe aplicarse luego de que la empresa ha realizado un estudio referente al tipo de trabajo que realizan los colaboradores y ha puesto medidas oportunas para atenuar el daño que pudiera causarle, el tipo de trabajo que realizan por la postura, el peso, el ruido, los contaminantes, etc.

Respecto a este tema el responsable de seguridad ocupacional comenta que se están implementando paulatinamente las medidas de seguridad para los trabajadores:

“La empresa viene demostrando el interés de tener cada vez un mejor manejo, cuidado de la salud, seguridad y de las condiciones de trabajo, con inspecciones programadas e inopinadas de la gerencia a las obras, así como se viene implementando un sistema de gestión integrado. El interés mencionado coincide con los planes de mejora de las áreas de seguridad y desarrollo humano, así como las iniciativas de planeamiento estratégico” (Entrevista: Jefe Corporativo de Seguridad. Lima 2014)

Sin embargo, al revisar con los hechos y los plazos de ejecución no van en el mismo sentido, esto es preocupante si se considera que la empresa brinda servicios relacionados al alto riesgo en la zona, los cuales merecen una atención eficaz y oportuna en temas de seguridad y protección al personal.

¹⁹ Ergonomía Llamada también ingeniería humana, es la ciencia que busca optimizar la interacción entre el trabajador, máquina y ambiente de trabajo con el fin de adecuar los puestos, ambientes y la organización del trabajo a las capacidades y limitaciones de los trabajadores, con el fin de minimizar el estrés y la fatiga y con ello incrementar el rendimiento y la seguridad del trabajador.

²⁰ Factores de Riesgo Disergonómico Es aquel conjunto de atributos de la tarea o del puesto, más o menos claramente definidos, que inciden en aumentar la probabilidad de que un sujeto, expuesto a ellos, desarrolle una lesión en su trabajo. Incluyen aspectos relacionados con la manipulación manual de cargas, sobreesfuerzos, posturas de trabajo, movimientos repetitivos.

²¹ <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/seguridadysalud/documentos/RM%20375-2008%20TR%20-%20Norma%20B%C3%A1sica%20de%20Ergonom%C3%ADa.pdf>

Continuando con el análisis del indicador y su definición operacional: "Formas de implementar la salud ocupacional en la empresa", se destacan algunos temas en los que aún falta mejorar a fin de alcanzar un mayor nivel de reconocimiento empresarial y brindar una adecuada gestión para el cuidado de la seguridad y salud en los colaboradores.

Al respecto, el jefe de planeamiento comenta sobre las limitaciones para la implementación de la norma ISO 26000:

"Nuestra limitación es no tener experiencia en implementar ninguna norma. Necesitamos recursos, primero en seguridad, luego en calidad y medio ambiente". (Entrevista: Jefe de Planeamiento. 2014).

A la vez sobre la pregunta de contar con la capacidad de las áreas para la implementación de la norma ISO 26000, el Jefe corporativo de seguridad nos indica: "Falta capacitación, conocimiento de la norma y el presupuesto para los recursos que demandaría su implementación". (Entrevista: Jefe corporativo de seguridad. 2014)

Es decir, se tiene la intención de realizar mejoras pero no se están concretando debido a limitaciones económicas y de gestión de recursos: humanos, materiales y logísticos.

4.2.4. Capacitación y Desarrollo Profesional.

Con relación al tema de capacitación y desarrollo, se identifica que el 27% del personal operativo encuestado percibe que la empresa tiene a veces una preocupación en este sentido, el 28% indica que

no percibe un interés en su capacitación. Este porcentaje sumado nos refleja que existe una disconformidad del personal con relación al ofrecimiento de la empresa y su puesta en práctica.

Al respecto citamos a un colaborador de la unidad Chungar quien manifiesta "las capacitaciones deben ser continuas y "certificadas".

De acuerdo a la revisión del Plan de capacitación 2013 se observa que si bien se están realizando las capacitaciones en temas de seguridad, las mismas se llevan a cabo con retrasos en todas las unidades mineras.

Con relación al programa *training*, aún está pendiente su inicio debido a que no se cuenta con personal calificado para su seguimiento en unidades. La capacitación en temas de operaciones y habilidades blandas también se ha retrasado, los gerentes y jefaturas indican que por factores de prioridad en otras actividades y el presupuesto asignado.

En la observación en las unidades mineras, se evidencia que las jefaturas no brindan el tiempo necesario para realizar las capacitaciones para que no afecten la operación, por lo que no son asumidas como parte de la gestión de los jefes y supervisores.

Con relación a la implementación de acciones de capacitación se calificará de la siguiente manera al indicador:

El análisis del indicador: "Nivel de implementación de programas de capacitación en la empresa", se le ubica en un *nivel bajo*. Aún se encuentran en proceso de definir las competencias para los puestos específicos, las cuales deben estar alineadas al Manual de

organización y Funciones (MOF) que está en elaboración y es un *input* para conocer las brechas de capacitación corporativa.

El tema de línea de carrera para los colaboradores queda en la agenda para el siguiente año de acuerdo al planeamiento estratégico 2014-2018.

En la entrevista, los gerentes y jefes entrevistados coinciden que la capacitación es un tema importante y pendiente por mejorar, en algunos casos indican que debe realizarse mediante un trabajo de campo en unidades mineras y con talleres. A la vez, reconocen que es un tema que posiciona a la empresa a nivel de otras en el mercado. Otros indican que aparte de ello no se está difundiendo los temas y avances que están realizando las diferentes áreas de la empresa.

Entre las posibles causas porque las buenas prácticas laborales no están siendo aplicadas en la organización, la mayoría de gerentes y jefes coincide en que las áreas no están preparadas para implementar la norma ISO 26000, debido a:

- Falta de soporte y de personal con experiencia,
- No tienen tiempo ya que están más involucrados en temas operativos y de corto plazo
- No priorizan este campo, no saben la importancia.
- Distrae el tiempo a los líderes y no ven las urgencias.
- No tienen una adecuada gestión del tiempo para realizar estas iniciativas.

Citando a la gerente de finanzas sobre el tema, señala:

“Se prioriza los costos operativos, no se piensa en la inversión estratégica de optimizar la calificación del personal. Los directivos no le dan mucha importancia, además las gerencias realizan mucho trabajo práctico y urgente y preparar al personal de siguiente línea les llevaría mucho tiempo. Además el nivel de las personas es bajo, no están preparados para asumir

mayores responsabilidades. Otro asunto es que se debe invertir más en recursos materiales para dar soporte a las iniciativas de la empresa. De por sí es caro y ya se está invirtiendo en los costos operativos no pensamos en temas estratégicos". (Gerente de Finanzas. Lima. 2014)

Por lo señalado, se reconoce que las principales limitaciones para no aplicar la norma ISO 26000 son de tipo económico, (falta de presupuesto, inversión, recursos y financiamiento) así como de recursos humanos especializados (falta de personal calificado). También está ausente la voluntad "política" de los directivos y es escasa la supervisión de los entes públicos para exigir el cumplimiento de las normas existentes para invertir en el capital humano de la localidad y prevenir accidentes.

En el fondo la capacitación no está considerada como una inversión que les puede favorecer. Al respecto se destaca lo indicado por el Director Ejecutivo en una de las entrevistas, en la cual se reconoce este aspecto por mejorar: *"La empresa está sacrificando el margen presupuestal para las iniciativas estratégicas empresariales"*.

Por otra parte, se observa que existe una diferente percepción de los colaboradores con relación a los temas que no se están aplicando, ya que ellos posicionan el bienestar como el principal tema pendiente por mejorar, y la capacitación en un segundo lugar, tal como se evidencia en las encuestas. Sin embargo, los gerentes y jefes ponderan la capacitación como un tema estratégico a todo nivel de la organización.

Lo que se interpreta al revisar ambas posiciones es que la limitación principal para la aplicación tanto de los programas de capacitación como para el bienestar, es el presupuesto destinado.

En conclusión general y con relación al objetivo 2, se observa que las limitantes para la aplicación de la Norma ISO 26000 se relacionan primordialmente con temas de asignación de recursos y tiempo destinado a las iniciativas, lo que refleja un retraso en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.3. VALORACIÓN DE LOS COLABORADORES Y GERENCIAS SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RSI

Es importante conocer si existe el soporte de la alta dirección hacia las iniciativas de Responsabilidad Social Interna (RSI) que se implementan en la organización.

Esta constatación permitió conocer la coherencia entre lo indicado en los lineamientos generales de la organización y la apertura para brindar los recursos necesarios; también, identificar si los colaboradores valoran las buenas prácticas realizadas.

De acuerdo al objetivo específico 3 que se describe a continuación:

“Conocer la percepción de los colaboradores y gerencias con relación a las buenas prácticas de responsabilidad social interna en la empresa”.

Se define como variable, la percepción de los gerentes y colaboradores sobre la responsabilidad social interna (RSI), reconociendo la importancia que ellos imprimen al tema de responsabilidad social interna.

Se valida si conocen el tema y si identifican en la empresa su aplicación en varios aspectos.

En general, las entrevistas mostraron que los gerentes, líderes de área y alta dirección de la empresa no conocen el concepto preciso de RSI como

tal o se tiene un concepto vago sobre el tema; sin embargo, luego de que recibieron la definición y los puntos que abarca, ellos consideran los siguientes aspectos de la norma como importantes para la empresa:

En primera instancia se identifican la capacitación, línea de carrera, cumplimiento de obligaciones laborales, condiciones de trabajo y vivienda, respeto a los derechos humanos, comportamiento ético, comunicación a todo nivel.

Se destaca que en su mayoría todavía se mantiene la concepción de la responsabilidad social solo como un tema de protección ambiental, sin asociarlo a las prácticas internas que realiza la empresa.

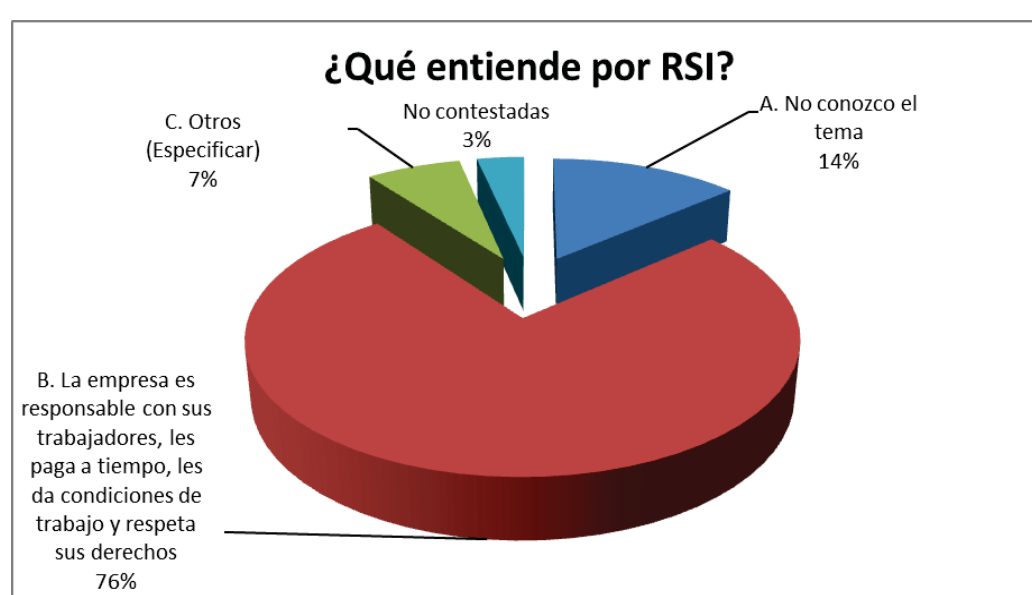
Cabe señalar la respuesta del Jefe corporativo de seguridad al consultarle sobre su conocimiento del *tema* "Sí, es una norma internacional de responsabilidad social, provee orientación sobre los principios de RS. No es certificable"

Este caso es uno de los pocos que si tenía claro el concepto de RSI porque está relacionado a la certificación del sistema integrado de gestión que se propone en la empresa. En este sentido se observa que existe la voluntad como empresa de realizar emprendimientos relacionados a las buenas prácticas laborales como organización.

Por otro lado, el 76% del personal operativo encuestado, entendió el concepto de RSI asumido por la empresa, definido de la siguiente manera: "La empresa es responsable con sus trabajadores, les paga a tiempo, les da condiciones de trabajo y respeta sus derechos".

Cabe, indicar que en este caso se le asignó una encuesta con preguntas cerradas y las respuestas están direccionadas según los objetivos que se busca conocer. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico N°4.5: Concepto de Responsabilidad Social Interna



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la materia de desarrollo profesional y la empleabilidad, relacionada a la capacitación se observa que en general, los gerentes y jefes de áreas consideran que la empresa tiene interés en dichos temas. En el caso de línea de carrera se indican casos de personas que avanzan en posiciones a lo largo del tiempo, así como la elaboración de los organigramas, los planes de capacitación en unidades mineras.

La empresa se encuentra en un proceso de desarrollo y esto es comprendido por sus gerentes. Al respecto citamos al Gerente de operaciones. "la empresa anhela generar emprendimiento y motiva que las personas se capaciten".

Como se aprecia anteriormente, el 45 % del personal operativo encuestado, considera que la empresa se preocupa por su capacitación y desarrollo profesional. Esto se encuentra alineado a lo señalado por los gerentes y jefes de área, así como el Plan de capacitación anual de desarrollo humano. Se rescata que el tema de capacitación es valorado a todo nivel en la empresa, lo cual refuerza el enfoque de desarrollo humano y responsabilidad social interna puesto en práctica en la organización.

Con relación a la posición de la empresa sobre el cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo. El consenso entre los gerentes y jefes es que se le está dando prioridad, existe interés evidenciado en la política y en el sistema integrado de gestión. Un ejemplo que se menciona es la próxima contratación de un médico ocupacional y la contratación de un coordinador del sistema integrado de gestión.

Sin embargo, también se menciona que hace falta mayor difusión para un reconocimiento por los clientes y el sector, aterrizar en acciones, e incluir también al personal administrativo en temas de ergonomía por ejemplo. Al respecto se cita lo indicado por el Jefe de equipos y mantenimiento: "Está en la política como prioridad el cumplimiento de seguridad, salud y medio ambiente. Es un compromiso de la alta dirección. Ejemplo: en las reuniones con gerencia general se toma como número uno el tema de seguridad. Hay compromiso de las personas con control en las minas." El Jefe corporativo de seguridad menciona "Creo que no existe limitación para los puntos sugeridos, ya que ellos se vienen tratando".

A la vez, el 60.52% del personal operativo encuestado, cree que la empresa cuida su salud, seguridad y condiciones de trabajo.

Se puede apreciar que los esfuerzos en temas de salud, seguridad y condiciones de trabajo son reconocidos tanto por los gerentes como por

los colaboradores, brindando importancia y valoración al tema de seguridad en la organización.

Sobre las políticas de remuneración, prestaciones y carrera, los gerentes y jefes de área entrevistados indican que la empresa tiene interés, se encuentra de acuerdo al mercado, por ejemplo, en el tema de organigramas y bandas salariales; a la vez manifiestan que la empresa desea alinearse con la competencia. Se cita lo señalado por la gerente de administración y finanzas: “Es el segundo tema importante luego de seguridad. En la empresa existe preocupación por el organigrama y las bandas salariales”.

Sobre el tema, se evidencia una intención de los gerentes en darle soporte a dicha iniciativa como empresa. Con relación a este punto se cita al Gerente de operaciones: “La empresa quiere alinearse con la competencia [...] está entrando en una etapa de mayor competencia con su entorno y en su zona”.

Los colaboradores valoran el tema de la capacitación como oportunidad de desarrollo profesional, esto se evidencia en las encuestas mencionadas antes sobre el tema. Por ejemplo en la unidad San Cristóbal, se destaca lo mencionado por un colaborador “en cuanto a capacitaciones, se realiza diariamente a los colaboradores”, refiriéndose a las charlas diarias de seguridad.

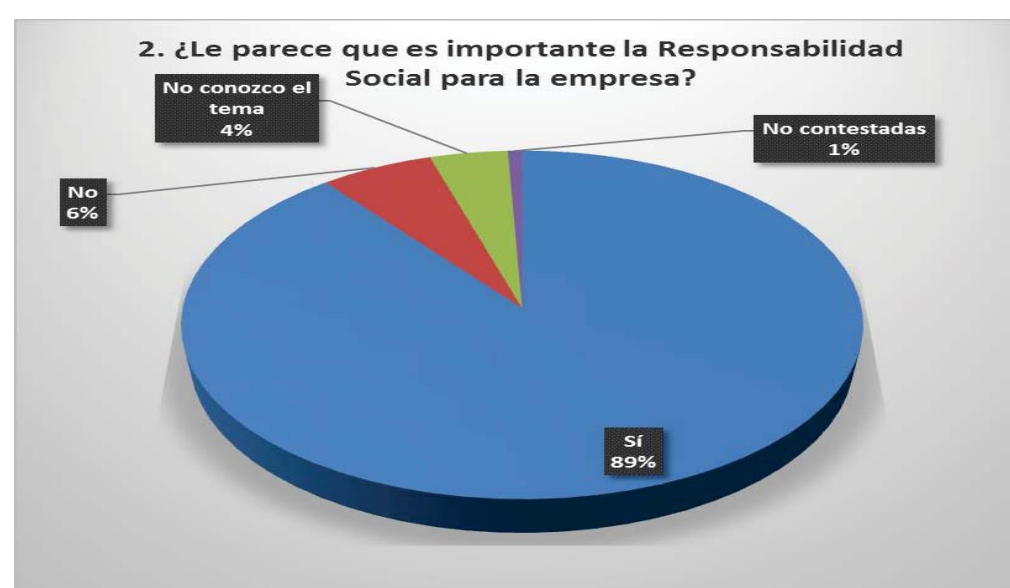
En la unidad Chungar manifiestan que existe el “trabajo por desarrollo personal y económico”, en este caso relacionan la oportunidad de trabajo como una experiencia de aprendizaje y crecimiento profesional.

Con relación a la importancia que se brinda a la RSI en la organización, los resultados fueron los siguientes:

El 89% del personal operativo encuestado, considera importante la responsabilidad social interna para la empresa (RSI). Esto significa que las buenas prácticas laborales son valoradas por los colaboradores quienes las identifican en las materias mencionadas de capacitación, seguridad y salud, bienestar, obligaciones laborales. Además, reconocen el aporte en su vida laboral, personal y familiar como un aporte a su desarrollo.

El resultado se aprecia en el gráfico a continuación:

Gráfico N°4.6: Valoración sobre Responsabilidad Social Interna



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al análisis del indicador "tipo de opinión del gerente sobre las materias de la RSI: desarrollo profesional, empleabilidad, salud, seguridad, condiciones de trabajo y políticas de remuneración". De acuerdo a las variables identificadas los gerentes clasifican a la organización en un nivel mediano, debido a que la empresa cumple rigurosamente las obligaciones legales, tiene planes y metas para

alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.

Se mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, con vistas al perfeccionamiento continuo de todo su personal. Lo mencionado se evidenció en los dos primeros objetivos de la investigación al momento de analizar las materias de normas laborales, capacitación, bienestar, seguridad y salud en el trabajo.

Estos resultados se encuentran alineados con las entrevistas a los gerentes y jefes de área, donde se observa que se brinda importancia a los temas relacionados a la RSI y que son trabajados por el área de desarrollo humano.

Se puede apreciar en el documento “Planificación Estratégica del 2014 al 2018”, que la empresa reconoce como pilar de sus iniciativas la gestión de las personas. En este sentido se plantean dos objetivos estratégicos, uno de ellos es “reforzar la cultura organizacional” e “incrementar las competencias y motivación de nuestros colaboradores”,

Estos dos objetivos están siendo los pilares de los demás objetivos dentro de la planificación estratégica. Se pudo notar en las entrevistas que este tema es reconocido por los líderes de la organización.

El director ejecutivo menciona:

“De acuerdo a nuestros objetivos estamos delineando línea de carrera. Le estamos dando un peso diferente al área nueva de gestión de personas. La empresa está convencida en ello. Ejemplo: se está delineando planes, capacitaciones, clima laboral, bandas.”

En conclusión, existe una valoración importante de las buenas prácticas laborales en la empresa, tanto por parte de los colaboradores como por los gerentes y jefaturas de áreas. Se evidencia que esta valoración está siendo determinada en el planeamiento estratégico de la organización, con iniciativas concretas.

Los colaboradores también perciben como importante el tema para su desarrollo, dicho componente es esencial para implementar una política de responsabilidad social interna alineada a las buenas prácticas laborales identificadas en la Norma ISO 26000.

4.4. ANALISIS DE BRECHAS PRINCIPALES EN MATERIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA (RSI).

El análisis de las brechas entre los requisitos que plantea la norma ISO 26000 y las actividades realizadas por la empresa permiten establecer una metodología para conocer el cumplimiento de los asuntos laborales identificados por la norma en una empresa, de esta manera aportar al conocimiento en el campo de la Gerencia Social.

A la vez, los resultados obtenidos permiten formular una propuesta más acertada en concordancia a las necesidades detectadas siempre alineadas al enfoque de desarrollo humano que tiene la organización y con relación a las materias identificadas de responsabilidad social interna (RSI).

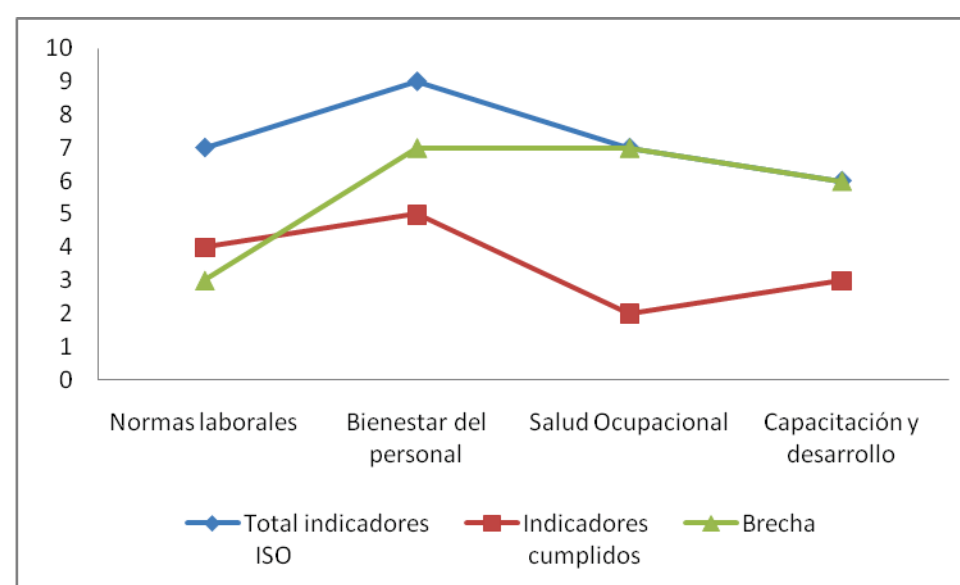
En general, se ubica a la empresa en estudio, en un nivel mediano con relación a los indicadores elaborados para medir el nivel alcanzado en los asuntos laborales de la ISO 26000. Los resultados comprueban que la metodología aplicada es válida para lograr el objetivo general y brinda un marco de referencia y referencias para las siguientes investigaciones similares.

Al respecto, se observa que existen varias *oportunidades de mejora* identificadas en las áreas de salud ocupacional y capacitación, las cuales se encuentran en un nivel bajo; siendo, los aspectos de bienestar de personal y normas laborales los que se encuentran más desarrollados y con mayores indicadores cumplidos de acuerdo al análisis de la información.

También, se considera la valoración que presenta la organización con relación a los temas abordados, lo cual genera un entorno favorable para la implementación de las mejoras propuestas.

En el gráfico siguiente se puede apreciar el nivel alcanzado por la empresa en los asuntos laborales abordados por la norma ISO 26000.

Gráfico N°4.7: Brechas en torno a los asuntos laborales planteados por la Norma ISO 26000



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al enfoque de desarrollo humano y responsabilidad social interna en la organización, se identifica que si bien son percibidos como importantes por los colaboradores y gerencias, no llegan a evidenciarse en iniciativas concretas para la organización a través de las materias de RSI.

En este caso, se observa la intención de la organización por llevar a cabo actividades con el enfoque de RSI, los cuales se limitan por temas presupuestales y de recursos según lo señalado por los mismos gerentes.

Para la validación, se han tomado los indicadores elaborados para el estudio del caso. El detalle de cada uno se explica a continuación de acuerdo a la materia analizada, indicando el nivel obtenido y la brecha hacia la situación óptima señalada en la norma ISO 26000.

El análisis se realiza por cada una de las materias que se detalla en cada cuadro presentado a continuación.

ASUNTO: NORMAS LABORALES – TRABAJO Y RELACIONES LABORALES

En la materia de normas laborales, se demuestra el cumplimiento de las obligaciones normadas por ley, así como el pago a tiempo de los beneficios laborales, a la vez la empresa otorga algunos beneficios adicionales como seguro particular y bonos.

Sin embargo, los temas pendientes son la elaboración de políticas y procedimientos para dar mayor claridad a la visión de la empresa, tales como la no discriminación por VIH, no acoso sexual, el equilibrio trabajo-familia, y la compensación de horas extras para todos los empleados.

Adicionalmente es necesario mejorar una mayor comunicación de los beneficios laborales a toda la organización.

En este caso se identifica a la empresa en un nivel mediano de cumplimiento del indicador.

Cuadro N°4.3: Brechas identificadas en normas y relaciones laborales

Materias fundamentales RSI	Indicador	Nivel óptimo RSI	Nivel Obtenido	Brecha
Normas laborales: Trabajo y relaciones laborales	Grado de cumplimiento de las normas laborales	Total de los empleados inscritos y remunerados por planillas. Cumple con el pago a tiempo de planillas, CTS, gratificaciones y liquidaciones.	Mediano: Total de los empleados inscritos y remunerados por planillas.	Falta formalizar la política sobre equilibrio trabajo-familia que aborda cuestiones relativas a horario laboral y horas extras.
		Se realizó en los dos últimos años un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente.	Cumple con el pago a tiempo de planillas, CTS, gratificaciones y liquidaciones.	Falta difusión del Reglamento Interno de Trabajo.
		Prevé una política de capacitación y no discriminación a los portadores de VIH/SIDA.	Ofrece a los empleados beneficios adicionales a los exigidos por la ley.	Elaborar y difundir políticas y procedimientos corporativos, normas contra acoso sexual y la no discriminación por VIH/SIDA.
		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.	Se realizó en los últimos años un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente.	Pendiente política de compensación de horas extras para todos los empleados incluso gerentes y ejecutivos.
		Posee una política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos.		Mayor difusión sobre los beneficios laborales.

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que es una organización en crecimiento, la cual está formando su estructura y tomando orden en relación a elaboración de políticas y procedimientos, lo mismo en relación a los temas de normas laborales. Se observa que la empresa se encuentra en un estadio de pasar a ser una organización mucho más formal y con estructuras definidas. Del simple cumplimiento de lo normado para ir más allá y dar mayores beneficios a los colaboradores en línea con su enfoque de desarrollo humano y responsabilidad social.

Por ello, resulta importante conocer si los líderes son consecuentes con el enfoque de la organización. En este caso, se concluye que se brinda a la empresa el campo para diseñar nuevas estrategias de intervención alineadas a la norma ISO 26000.

Continuando el análisis de las materias en comparación con lo normado por la ISO 26000, se identifican las brechas para desplegar un plan de actividades que reflejen la intención de la organización en el tema de responsabilidad social interna.

ASUNTO: BIENESTAR DE PERSONAL – CONDICIONES DE TRABAJO Y PROTECCIÓN SOCIAL

Con relación a la materia de bienestar de personal relacionada a las condiciones de trabajo y protección social identificadas en la norma ISO 26000, se constata que la empresa realiza capacitaciones diarias para prevenir accidentes, todo el personal se encuentra afiliado a los seguros médicos de atención de enfermedades comunes y accidentes de trabajo (Es Salud y el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo) se ha

105

presentado un programa de descuentos corporativos a nivel general, se realizan campeonatos deportivos y campañas de salud.

En las brechas:

- Se detecta que falta implementar un programa orientado a mejorar las condiciones de vivienda.

- Optimizar las campañas de salud las que deben responder a un plan periódico.

- Asimismo orientar esfuerzos hacia temas de nutrición.

- Manejo del estrés con el apoyo de un profesional en psicología.

En esta materia el nivel del indicador alcanzado es mediano. Analizando los resultados, se evidencia que existe una tendencia clara de la organización, liderada por la alta dirección, en brindar las condiciones necesarias para un trabajo digno, que redunde en el bienestar del colaborador y su familia. El enfoque de desarrollo humano se demuestra en las acciones realizadas por la organización.

Sin embargo, entre las limitantes detectadas por los mismos líderes se destaca la falta de presupuesto que está alineado a los costos que generan estos emprendimientos y la poca capacidad de presupuesto asignado para tales en línea con los precios pactados con los clientes previamente.

Siendo una organización relativamente joven, se centra en brindar un servicio de bajo costo, para ser competitiva, lo que está afectando a los proyectos de bienestar que requieren justamente un financiamiento especial y permanente para lograr fidelizar a los colaboradores y cumplir con el enfoque determinado inicialmente.

La responsabilidad social interna se refleja en las acciones que la empresa toma como prioritarias para decidir en su inversión y trabajo a futuro.

En este caso se observa que existe una inconsistencia entre la misión, visión, enfoque y los resultados obtenidos.

Aunque se detectan señales claras de un manejo del bienestar de los colaboradores, se identifican también la falta de respaldo hacia dichas iniciativas, de manera que sean sostenibles en el tiempo. Trabajar en ese sentido dará a la empresa, mayor solidez con relación a los temas de desarrollo humano que pretende implementar con iniciativas creativas y razonables.

A continuación se observa el detalle de las brechas identificadas en este tema.

Cuadro N°4.4: Brechas identificadas en bienestar de personal, condiciones de trabajo y protección social

BRECHAS IDENTIFICADAS EN MATERIA DE RSI

MATERIAS FUNDAMENTALES RSI	INDICADOR	NIVEL ÓPTIMO RSI	NIVEL OBTENIDO	BRECHA
Bienestar del personal: Condiciones de trabajo y protección social	Formas del cumplimiento del plan de bienestar anual	Promueve programas de capacitación dirigido a los colaboradores acerca de cómo prevenir accidentes y conservar la limpieza personal	Mediano: Promueve programas de capacitación dirigido a los colaboradores acerca de cómo prevenir los accidentes y conservar la limpieza personal.	Falta implementar un Plan de Mejora de Habitabilidad con presupuesto asignado para mejoras de campamento. Mejorar supervisión de comedores
		Tiene a todos sus colaboradores en un seguro médico.	Tiene a todos sus colaboradores en un seguro médico para atención de enfermedades comunes y accidentes de trabajo	Visitas domiciliarias a la población, deben realizarse al 100%.
		Cuenta con un programa de beneficios adicionales a los normados por la ley.	Cuenta con un programa de beneficios adicionales a los normados por la ley.	Falta implementar campañas periódicas de prevención de salud.
		Realiza el seguimiento de exámenes preventivos y campañas de salud.	Realiza el seguimiento de exámenes preventivos y campañas de salud.	Pendiente un programa de orientación alimentaria y nutricional para toda la organización.
		Desarrolla programas que respondan a las necesidades de sus colaboradores.	Desarrolla programas que respondan a las necesidades de sus colaboradores	Programa de combate a estrés para empleados priorizando las funciones más demandantes
		Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo.	Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo tales como campeonatos deportivos.	Apoyo psicológico disponible en el centro de trabajo, en coordinación con entidades de la zona y profesionales asignados a cada unidad.
		Posee un programa de orientación alimentaria y nutricional.	Desarrolla programas que respondan a las necesidades de sus colaboradores	Mejorar la salud y bienestar a nivel de las oficinas administrativas.
		Promueve un programa de combate al estrés para empleados, especialmente para aquellos que desempeñan una función estresante.	Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo tales como campeonatos deportivos.	
		Además de lo Indicado ofrece apoyo psicológico disponible en el centro de trabajo.		

Fuente: Elaboración propia

ASUNTO: SALUD OCUPACIONAL – SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

En el tema de salud ocupacional relacionado a los temas de salud y seguridad en el trabajo se observa que la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, PETS (procedimiento estándar de trabajo seguro) e IPER (identificación de peligros y riesgos) para la gestión. Asimismo la información relacionada al personal es gestionada solo por el área de recursos humanos asignando un tema de confidencialidad de la información.

Revisar el tema de salud ocupacional está relacionado al compromiso interno que asume la empresa para no generar un impacto negativo con su entorno, en este caso con los colaboradores en los temas de salud y seguridad para el trabajo.

De acuerdo al concepto de responsabilidad social empresarial asumido como el compromiso que adquieren las empresas para mantener una relación sostenible con su entorno y con sus stakeholders tanto a nivel externo como interno, vemos necesario que la empresa tome medidas inmediatas para mejorar este indicador.

Se observa que los temas que faltan desarrollar son la incorporación de un médico ocupacional que gestione los exámenes médicos y casos de salud ocupacional, ofrecer programas preventivos sobre VIH, ergonomía. Asimismo se observó la escasa comunicación en cuanto accidentes de trabajo y no contar aún con la certificación SA 8000, OSHAS 18000 y equivalentes. Debido a lo señalado se califica a la organización en un nivel bajo con relación al indicador. A continuación se detallan los hallazgos de las brechas en este tema:

Cuadro N°4.5: Brechas identificadas en salud ocupacional: salud y seguridad en el trabajo

BRECHAS IDENTIFICADAS EN MATERIAS DE RSI				
MATERIAS FUNDAMENTAL RSI	INDICADOR	NIVEL ÓPTIMO RSI	NIVEL OBTENIDO	BRECHA
Salud ocupacional: Salud y seguridad en el trabajo	Formas de implementar la salud ocupacional en la empresa	Cuenta con un Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo, PETS e IPER.	Bajo: Cuenta con un Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo, PETS e IPER para la gestión.	Mejorar gestión de los exámenes médicos y casos de salud ocupacional.
		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.	Se considera como un elemento importante dentro de la planificación estratégica empresarial.	Ofrecer un programa de prevención y tratamiento para la drogadicción y adicción al alcohol.
		Ofrece un programa de prevención y tratamiento para la drogadicción y adicción al alcohol.	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.	Promover campañas de prevención de enfermedades de transmisión sexual, VIH /SIDA.
		Promueve campañas de prevención de enfermedades de transmisión sexual. Ofrece un programa específico para portadores de VIH /SIDA.		Realiza monitoreos según la Norma Básica de Ergonomía y de Procedimientos de Evaluación de Riesgo Disergonómico R.M. N°375-2008-TR.
		Realiza monitoreos según la Norma Básica de Ergonomía y de Procedimientos de Evaluación de Riesgo Disergonómico R.M. N°375-2008-TR.		Incorporar un médico ocupacional dentro del <i>staf</i> de empleados que evalúe los riesgos de cada puesto de trabajo.
		Contar con un médico ocupacional que evalúe los riesgos de cada puesto de trabajo.		Mejorar el proceso de atención y comunicar oportunamente los casos de accidentes de trabajo
		Ha sido evaluada o certificada por las Normas SA8000, BS8800, OHSAS 18001 o norma equivalente.		Certificación por las Normas SA8000, BS8800, OHSAS 18001 o por norma equivalente.

Fuente: Elaboración propia

ASUNTO: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO - DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO.

En capacitación y desarrollo, se evidencia la ejecución de un plan de capacitación y la evaluación de desempeño anual; sin embargo está pendiente contar con un presupuesto fijo, mejorar el control del cumplimiento, programas de orientación al personal en planificación y habilidades blandas, programa *training*, línea de carrera y la elaboración del MOF corporativo que brinde las bases para una organización que se dirija al crecimiento desde los puestos de trabajo.

En este caso se identifica a la empresa en un nivel bajo en relación al indicador definido.

Relacionando el enfoque de desarrollo humano, es decir una perspectiva de desarrollo que va más allá del crecimiento económico; se considera que la empresa debe fomentar la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses.

En ese sentido, la organización aún se encuentra en un nivel incipiente del logro de este objetivo, este tema se relaciona con el poco peso que se brinda a este tipo de iniciativas en el sector minero y a la vez, en el de empresas contratistas, donde el margen económico prima sobre otras necesidades que pueden ser consideradas importantes para un crecimiento a largo plazo.

Las brechas encontradas en esta materia se detallan en el gráfico a continuación:

Cuadro N° 4.6: Brechas identificadas en capacitación y desarrollo humano.

BRECHAS IDENTIFICADAS EN MATERIAS DE RSI				
MATERIAS FUNDAMENTAL RSI	INDICADOR	NIVEL ÓPTIMO RSI	NIVEL OBTENIDO	BRECHA
Capacitación y Desarrollo: Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo	Nivel de implementación de programas de capacitación en la empresa.	Cuenta con un presupuesto anual para la capacitación. Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo, educación primaria o suplementaria entre sus empleados con metas y recursos definidos.	Bajo: cuentan con un presupuesto anual para ejecutar el plan de capacitación de personal.	Mejorar el control y el cumplimiento del Plan de capacitaciones, así como el presupuesto asignado.
		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.	Desarrolla un Plan de Capacitación y se realiza el seguimiento de capacitaciones realizadas.	Faltan 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. Programa <i>training</i> está aún pendiente.
		Realiza evaluación de desempeño anual para identificar necesidades de capacitación. Realiza el seguimiento de capacitaciones realizadas.	Se realiza evaluación de desempeño anual para identificar necesidades de capacitación y se han identificado competencias generales para la organización.	Capacitación en operaciones y habilidades blandas también se han retrasado por factores de prioridad de otras actividades y por el presupuesto.
		Posee un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales a ser desarrolladas.		Las jefaturas no brindan el tiempo necesario para realizar las capacitaciones para que no afecten la operación. No son asumidas como parte de la función de los jefes y supervisores.
		Desarrolla y analiza el Plan de Capacitación para su mejora continua.		Falta definir las competencias para los puestos específicos (MOF). Pendiente definir línea de carrera.
		Cuenta con programas de desarrollo de carrera para su personal identificado y desarrollado con resultados e indicadores.		Falta mayor trabajo de campo en unidades mineras y con talleres.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se han identificado los motivos posibles que están detrás de las limitaciones para alcanzar lo requerido por la norma ISO 26000 los cuales están relacionados a la falta de personal calificado para el desarrollo de las iniciativas y el presupuesto limitado y variable que se asigna para los cursos. Otro tema que se destacó en las entrevistas es la falta de importancia que se brinda a este tipo de iniciativas en las operaciones mineras, debido a la demanda de tiempo invertido por los colaboradores y la no percepción de un retorno inmediato de la inversión.

De acuerdo a lo identificado, se pueden establecer los temas pendientes a desarrollar entre el nivel óptimo de implementación de RSI y el nivel alcanzado por la empresa.

Conociendo los motivos y además que existe una valoración positiva tanto por la alta dirección y las jefaturas así como de los colaboradores, se plantea a continuación iniciativas alineadas a la situación real de la organización en estudio.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

La gerencia social se enfoca en promover el desarrollo social y brinda el marco teórico y práctico para gestionar desde la empresa los programas con carácter ético y enfoque humano.

Desde el área de gestión del talento humano y a través de un liderazgo compartido se puede evaluar y promover el trabajo multidisciplinario, la participación de los actores sociales, detectando las oportunidades de mejora como en este caso.

- La metodología, análisis de la información y hallazgos planteados permiten generar conocimiento que aporta a los temas de gerencia social y a futuras investigaciones similares. En este caso se logra concretar el objetivo general de la investigación que fue conocer las brechas para la aplicación de la Norma ISO 26000 en los asuntos laborales.
- Las normas laborales, el bienestar del personal, la capacitación y la salud ocupacional son identificadas como las materias fundamentales de la norma ISO 26000 relacionadas a las buenas prácticas laborales desarrolladas en la empresa.
- El concepto de Responsabilidad Social Interna (RSI) es identificado de manera rápida por el personal operativo, como el cumplimiento de las buenas prácticas laborales. En el caso de los gerentes y jefes, se percibe una valoración de los temas señalados, como temas aislados, es decir no lo conceptualizan como una definición integradora.
- A través de los indicadores se identifica un nivel mediano de normas laborales, en las cuales se evidencia el cumplimiento a tiempo de las algunas obligaciones legales y beneficios adicionales como seguro particular y bonos.

- Se encuentra pendiente la elaboración de políticas y procedimientos en temas de no discriminación por VIH, no acoso sexual, el equilibrio trabajo - familia, la compensación de horas extras para todos los empleados y una mayor comunicación y extensión de los beneficios laborales a toda la organización.
- Con relación a la materia de bienestar de personal, el nivel del indicador alcanzado es mediano. Se constata que todo el personal se encuentra afiliado a los seguros médicos, cuentan con un programa piloto de descuentos corporativos, se realizan algunos campeonatos deportivos y campañas de salud.
- En las brechas se detecta la falta de mejoras en las condiciones de vivienda y escasas campañas de salud, implementación de programas de nutrición que no dan muchos resultados y manejo del estrés con el apoyo de un profesional en psicología.
- En el tema de salud ocupacional relacionado a la salud y seguridad en el trabajo, se califica a la organización en un nivel bajo con relación al indicador. Si bien la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, PETS e IPER ²² para la gestión y se realizan charlas diarias para prevenir accidentes. Los temas pendientes son la incorporación de un médico que provea la vigilancia en salud ocupacional, ofrecer programas preventivos sobre VIH y en ergonomía. Asimismo se observó la escasa comunicación y capacitación en cuanto a la prevención de accidentes de trabajo y la falta de la certificación en las normas internacionales ISO 14001, OSHAS 18001 y equivalentes.
- En el asunto de capacitación y desarrollo, se identifica a la empresa en un nivel bajo en relación al indicador definido. Se evidencia la ejecución del plan de capacitación y la evaluación de desempeño anual.
- Están pendientes la asignación de un presupuesto fijo, mejorar el control del cumplimiento, programas de orientación en planificación y

²² PETS (procedimiento estándar de trabajo seguro)
IPER (identificación de peligros y riesgos)

habilidades blandas, programa *training*, línea de carrera y elaboración del MOF corporativo.

- Las principales limitaciones para la aplicación de la Norma ISO 26000 son de tipo económico y de recursos humanos.
- Los gerentes y jefes coinciden que faltan personas preparadas en cada área y el factor presupuestal no permite poner en marcha todas las iniciativas que se pretenden de acuerdo al planeamiento estratégico y de desarrollo humano, esto es transversal para todas las materias estudiadas.
- El pago a tiempo de las obligaciones laborales es reconocido como una ventaja competitiva por los colaboradores y gerentes a todo nivel de la organización.
- La labor de bienestar es altamente valorada por el personal, quienes solicitan mejorar esfuerzos para la atención a las unidades mineras. Es necesaria una inversión económica por parte de la empresa para brindar recursos materiales que conlleven a una mejora evidente de la calidad de vida de sus colaboradores en las unidades mineras, a la vez de una gestión eficiente del bienestar en la organización.
- El tema de salud ocupacional y seguridad en el trabajo es un tema demandado por los colaboradores, y está relacionado a la necesidad de un buen trato por parte de sus supervisores así como en acciones que evidencien la preocupación de la empresa por su salud y seguridad. Los gerentes coinciden en que el tema es importante a todo nivel de la organización.
- La capacitación y desarrollo es reconocida en la empresa, tanto por los colaboradores como por los gerentes. Este tema se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la organización. Se muestran propuestas de avances estructurados, sin embargo tienen retrasos en la implementación.
- La valoración de los gerentes sobre las buenas prácticas de Responsabilidad Social Interna, es buena y permite diseñar e impulsar

iniciativas, como la implementación de la política de RSI que aporte al negocio y brinde un valor agregado a la organización frente a la competencia.

- En general, las buenas prácticas laborales de Responsabilidad Social Interna identificadas, se encuentran en un nivel mediano de aplicación en la empresa. Las mismas se soportan en el interés de la alta dirección y líderes de la organización para su mejora continua en línea con el enfoque de desarrollo humano y responsabilidad social.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA PARA LA EMPRESA CONTRATISTA MINERA. S.A.

- I. **OBJETIVO:** Establecer directrices de gestión para una política de responsabilidad social interna corporativa en lineamiento con la Norma ISO 26000 y la gestión del desarrollo humano.
- II. **CAMPO DE ACCIÓN:** Dirigido a todos los colaboradores que forman parte de la EMPRESA CONTRATISTA MINERA S.A. en todas sus sedes.

III. **DEFINICIONES:**

Responsabilidad Social: Compromiso que adquieren las empresas para mantener una relación sostenible con su entorno y con sus *stakeholders* tanto a nivel externo como interno. La responsabilidad social involucra el respeto de las normas nacionales e internacionales de conducta, reconociendo los intereses y las expectativas de los involucrados. Se integra en todos los procesos de la empresa y en las relaciones que establece. De esta manera busca generar valor agregado y una posicionamiento a largo plazo.

Gestión del desarrollo humano: Dirección del talento humano de la organización brindándole condiciones de trabajo adecuadas, donde los aspectos de cumplimiento de normas laborales, capacitación, salud ocupacional y bienestar son fundamentales y permitan un desempeño satisfactorio en su puesto de trabajo y por ende productividad para la empresa, considerando su desarrollo dentro de la organización y fuera de ella en el ámbito personal, profesional y social.

Responsabilidad Social Empresarial Interna: Se refiere precisamente a materias relativas a la gestión del desarrollo humano, las relaciones laborales, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio, el bienestar y sus implicaciones. Se conecta con el cuidado del capital humano en las empresas, siendo su principal actor los colaboradores. En segundo lugar se interesa por las consecuencias medioambientales de las decisiones empresariales, las prácticas y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, especialmente si afectan a los trabajadores.

IV. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto a la normativa internacional de RSI y las normas nacionales laborales
- Respeto a los Derechos Humanos
- Trato justo

V. ASUNTOS LABORALES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA

- Normas laborales: trabajo y relaciones laborales
- Bienestar del personal: condiciones de trabajo y protección social
- Salud ocupacional: salud y seguridad en el trabajo
- Capacitación y desarrollo: desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo

VI. LINEAMIENTOS PARA INTEGRAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN

Los lineamientos expuestos a continuación responden a una gestión eficiente del desarrollo humano. Las prácticas de desarrollo humano encarnan creencias y valores, es decir la cultura organizacional y la hace visible a los *stakeholders*, aportando cuando se encuentran alineadas a los objetivos de la empresa.

La Responsabilidad Social Empresarial Interna (RSI) se refiere precisamente a materias relativas a la gestión del talento humano, las relaciones laborales, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio, el bienestar y sus implicaciones. Se conecta con el cuidado del capital humano en las empresas, siendo su principal actor el personal de los colaboradores.

Partiendo de conocer las brechas existentes en RSI se propone abordar las principales materias identificadas dentro de la gestión del potencial humano, tales como bienestar, normas laborales, salud ocupacional y capacitación.

La propuesta cuenta con una estrategia de comunicación transversal a todas las materias indicadas, que nos permitan generar el impacto deseado en la organización y solidar conceptos que permitan una apertura a la acción.

- **Comunicación en RSI**

Dentro de la propuesta, es necesaria una capacitación dirigida al personal ejecutivo y de alta dirección de la EMPRESA CONTRATISTA MINERA S.A., que contribuya para la alineación de conceptos. En las cuales se debe incluir:

- ✚ Campaña de comunicación interna, dirigida a difundir y crear conciencia del concepto e importancia de la RSI a nivel de toda la organización, especialmente en los gerentes y líderes de áreas.
- ✚ Difusión de políticas y procedimientos en relación al trabajo y beneficios laborales, así como las iniciativas para combatir situaciones de acoso sexual y no discriminación a los portadores de VIH/SIDA.
- ✚ Utilizar medios como boletín mensual, talleres, *focus group*, buzón de sugerencias, charlas y difusiones vía web dentro del plan de comunicación interna corporativo.

- **Normas laborales**

En esta materia, se propone actividades mediante las cuales la empresa pueda evidenciar la aplicación de la norma ISO 26000 relacionados a las normas laborales. Dichas actividades deben incluir los temas del equilibrio en el trato a los colaboradores, programas de trato justo y habilidades blandas para supervisores y jefes. De acuerdo a ello, se plantea a continuación:

- ✚ Elaboración y difusión de políticas específicas para atención de casos revisados por el Comité de Ética de la organización.
- ✚ Política de compensación de horas extras para todos los colaboradores, incluso gerentes y ejecutivos.
- ✚ Incorporar un programa de capacitación en temas laborales para los colaboradores, con énfasis en los supervisores y jefaturas.
- ✚ Programa de supervisión mensual de condiciones laborales en unidades mineras, orientado a validar el cumplimiento de la legislación laboral.

- **Bienestar y beneficios**

Actividades mediante las cuales la empresa puede evidenciar la aplicación de la norma ISO 26000 relacionadas al bienestar. En las cuales se debe incluir:

- ✚ Plan de cuidado de viviendas y mejoras en habitabilidad, que incluya actividades de supervisión y mejora continua como meta de gestión de cada gerente de unidad. Gestionar un presupuesto adicional para cobertura de las mejoras propuestas de habitabilidad dentro del plan anual.
- ✚ Programas de nutrición, y vigilancia de la alimentación saludable, incorporando estrategias para la capacitación a los colaboradores y familias sobre la alimentación saludable. Monitorear la supervisión de los comedores y las mejoras implementadas en la preparación y contenido de los alimentos.
- ✚ Supervisión constante para lograr los resultados del Plan de Bienestar Anual, alineado con un presupuesto aprobado para el desarrollo de los programas de bienestar que incluyan a los miembros de sus familias. Incluir el monitoreo del nivel de aceptación y cobertura de los mismos.
- ✚ Programa de prevención del estrés laboral priorizando las funciones más complejas que generan dicho estrés, así como los ejercicios físicos en horario de trabajo, incluyendo al personal de oficina.
- ✚ Elaboración del estudio socio familiar anual, a través de visitas domiciliarias a todo el personal. Desarrollar las jornadas familiares orientadas a dar solución a los problemas detectados en el estudio.
- ✚ Programas orientados a la conciliación vida familiar y trabajo, en atención a la valoración de la unidad familiar y el equilibrio con la vida laboral.

- ✚ Programa voluntariado, dirigido a implementar programas de proyección social, involucrando a la alta dirección en la participación de actividades de apoyo a la comunidad en cada zona de trabajo y a nivel nacional.

- ✚ Apoyar y destinar recursos para el desarrollo de actividades de servicio comunitario del sector, escuelas, parques, deportes y otros. Establecer alianzas estratégicas con entidades y empresas relacionadas al tema.

- **Seguridad y Salud ocupacional**

En este aspecto, se proponen actividades mediante las cuales la empresa puede evidenciar la aplicación de la norma ISO 26000 relacionados a la Salud Ocupacional. Entre ellos se identifican los siguientes:

- ✚ Incorporar a un médico ocupacional en el equipo que fomente las buenas prácticas en el cuidado de la salud en el entorno laboral y la supervisión de actividades que mejoren la calidad de vida de los colaboradores.

- ✚ Implementar la gestión de los exámenes médicos corporativos, así como la adecuada intervención en casos de enfermedades ocupacionales dentro del marco de un plan de salud ocupacional corporativo.

- ✚ Programa de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol. Como parte de las actividades preventivas para abordar temas críticos en la unidad minera y adecuada a estándares de calidad.

- ✚ Campañas de prevención de enfermedades de transmisión sexual, VIH/ SIDA. Las cuales deben ser abordadas mediante un trabajo multidisciplinario y de vigilancia médica constante.

- ✚ Monitoreos según la Norma Básica de Ergonomía y de Procedimientos de Evaluación de Riesgo Disergonómico R.M. N° 375-2008-TR. Los cuales deben sustentar los programas de salud ocupacional que se orientan a mejorar las condiciones del entorno laboral.
- ✚ Mejoramiento del procedimiento y difusión de atención en casos de accidentes de trabajo que incluya el envío puntual y completo de la información necesaria a otras áreas de la organización. Establecer comités de atención a los accidentes, incorporando una visión multidisciplinaria del tema.

- **Capacitación y desarrollo**

En este aspecto se busca mejorar las actividades mediante las cuales la empresa puede demostrar el cumplimiento de la norma ISO 26000 relacionados a la capacitación del personal.

Se plantea lo siguiente:

- ✚ Elaborar un sistema de control del cumplimiento del Plan de Capacitaciones en seguridad y temas aprobados por cada área de trabajo. A la vez, debe estar alineado a una fuerte estrategia de comunicación y de trabajo multidisciplinario entre las áreas de la organización. Cada unidad minera debe liderar el cumplimiento de los programas definidos e incluirse en la gestión del desempeño de cada colaborador. A la vez, debe estar alineado a un presupuesto para temas de capacitación para generar inversión, recursos y financiamiento de las iniciativas.
- ✚ Implementación del Programa *Training*, que permita generar una fuente de reclutamiento y línea de desarrollo en los colaboradores de la empresa.

- ✚ Orientado a formar potencial humano fidelizado con la cultura de la empresa y represente una inversión en el tiempo en el capital humano.
- ✚ Capacitación en habilidades blandas, dirigida a supervisores y mandos medios de la organización. De acuerdo a lo observado en las brechas de RSI se observa que es un aspecto en el cual se debe mejorar para lograr la retención del talento y mejorar la gestión así como la productividad en la organización.
- ✚ Elaborar el Manual de Organización y Funciones Corporativo, el cual debe ser validado en trabajo de campo con las unidades mineras. Constituye el marco de las iniciativas para el planeamiento estratégico, tales como evaluación de desempeño, gestión por competencias y estructuras salariales.
- ✚ Implementación de talleres *in situ* en las unidades mineras, que incluye un cronograma de trabajo en las que las diferentes áreas se involucren con las necesidades dándole prioridad a las iniciativas.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Adriana y Doria PUERTO
2012 “Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social” Revista científica Pensamiento y Gestión, No 32: Ene-Jun 2012. Colombia.

ALIARSE
2014 Alianza por la responsabilidad social empresarial en México. “Responsabilidad Social Empresarial”. México. Consulta: 30 de setiembre de 2014.
<<http://www.responsabilidadsocial.mx/component/tags/tag/9-aliarse.html>>

AREA DE RECURSOS HUMANOS

2013 Plan de Bienestar y capacitación al personal. Servicios sociales. Unidad productiva Andaychagua-Junín

BALTERA, Pablo y Estrella DIAZ.
2005 Responsabilidad Social Empresarial. Alcances y potencialidades en materia laboral. Departamento de Estudios Dirección del Trabajo. Santiago, cuaderno de investigación N°25.

BUSINESS IN THE COMMUNITY.

2015 “About the Business in the Community”. The prince’s responsible business network. London. Consulta: 01 de julio de 2015.
< bitc.org.uk>

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio y otros

2006 “La gestión humana en las organizaciones. Un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación”. *Cuadernos Administrativos*. Bogotá, volumen 19, número 32, pp. 225-254.

CARAVEDO MOLINARI, Baltazar

2015 Maestría en Dirección de Personas y Desarrollo Organizacional. Material de enseñanza. Universidad del Pacífico. Lima.

CARNEIRO CANEDA, Manuel.

2004 La responsabilidad social corporativa interna: La nueva frontera de los recursos humanos. Madrid. Editorial ESIC.

2007 Guía para la responsabilidad social interna y recursos humanos. Madrid. Editorial Debate.

CARNEIRO Miguel, Paola CEPEDA TAVERA Elizabeth Héctor. VELASQUEZ

2009 GUÍA PUCP para el registro y el citado de fuentes documentales.

CASADO CAÑEQUE, F. Y ROSER, I.

2009 “La RSE de la empresa española en América Latina. Una mirada al Patronato de la Fundación Carolina”, Madrid. *Corporate Register.com* (2008), “*The CSR Assurance Statement Report*”.

CORDERO, Estrella

2006 “De la promoción estatal de normas y estándares de responsabilidad social empresarial hacia la certificación laboral”. En *AEG: Responsabilidad Social y Derecho Laboral*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú

CORDOBA LARGO, Alejandro.

2007 *El corazón de las empresas. Responsabilidad social Corporativa y conciliación de la vida profesional y personal*. Madrid. Editorial ESIC.

CORTEZ, Rafael.

2003 *Hábitos de vida, salud y productividad: una visión de responsabilidad social corporativa en las empresas peruanas*. Lima. Centro de Investigación Universidad del Pacífico.

CUMBRE DE LA TIERRA SOBRE MEDIO AMBIENTE.

1992 Informe de la cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible.
Brasil.

CURTO, Martha

2012 "La Responsabilidad Social Interna de las Empresa"
Cuadernos de la cátedra *La Caixa* de responsabilidad social
de la empresa y gobierno corporativo IESE Business School.
Universidad de Navarra. España. N° 16 Septiembre de 2012

DEL CASTILLO, Elsa y YAMADA Gustavo.

2008 *Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula
ganadora.* Centro de Investigación Universidad del Pacífico.
Lima.

DE CENZO, David y otros.

2001 *Administración de Recursos Humanos.* México. Editorial
Limusa. S.A.

ETHOS, Institute of Business and Social Responsibility

2008 *Guía para Reportes de Sostenibilidad Social.* Página web:
<https://www.globalreporting.org> Brasil.

FEAPS

2010 Confederación Española de Organizaciones en favor de las
Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo.
Madrid. Consulta: 10 de agosto de 2015.
<<http://www.feaps.org/conocenos.html>>

FERNANDEZ- MALDONADO, Enrique

2006 "La responsabilidad social corporativa de la empresa
española en Latinoamérica: El caso del sector financiero.
BBVA y el Santander. Una mirada desde el ámbito interno
de la empresa". Ponencia presentada en el *I Encuentro
Internacional sobre la responsabilidad social corporativa de
la empresa española en Latinoamérica. El caso del sector
financiero. Madrid.*

FLORES J. Ogliastri, E., PEINADO-VARA, E. y Petry, I. (ed)
2007 "El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y El Caribe". Banco Interamericano de Desarrollo e INCAE, Washington.

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

2009 *Guía de Aprendizaje sobre la Implementación de Responsabilidad Social en Pequeñas y Medianas Empresas*. Washington.

FORUM EMPRESA

2014 "Responsabilidad Social de las Américas. ¿Quiénes somos?" Panamá. Consulta: 15 de junio de 2015.
<http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=102>

FRANCO CONCHA, Pedro.

2006 *Manual de diagnóstico: Indicadores CGS de Responsabilidad Social Empresarial*. Lima. Centro de Investigación Universidad Pacifico.

FUNDIPE: FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2008 *Cuadro de Mando e indicadores para la Gestión de Personas*. Madrid: FUNDIPE. Price Waterhouse Coopers. Consulta: 23 de agosto de 2013.
http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf>

GALLEGO FRANCO, Mery

2000 "Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales". Medellín: Universidad EAFIT. Departamento de Organización y Gerencia.

GERENCIA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

2012 Una visión general de la Norma ISO 26000. Consulta: 10 de mayo de 2015.
<<http://gerenciaycambio.blogspot.pe/2012/05/una-vision-general-de-la-norma-iso.html>>

GRI Global Report Institute
2005 *Empowering Sustainable Decisions. About GRI. Ámsterdam.*
Consulta: 15 de julio de 2014.
<<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>

NORMA BÁSICA DE ERGONOMÍA Y DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE RIESGO DISERGONÓMICO

2008 Oficio N° 2042-2008-MTPE/2 del Despacho del Vice Ministro de Trabajo, y el Oficio N° 899-2008-MTPE/2/12.4 de la Dirección de Protección del Menor y de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
Lima.
<http://www.mtc.gob.pe/nosotros/seguridadysalud/documentos/RM%20375-2008%20TR%20-%20Norma%20B%C3%A1sica%20de%20Ergonom%C3%ADa.pdf>

HARTLE, Frank, J.

1996 Capítulo 5: "Gestión de la apreciación del desempeño". En *HAY GROUP. Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto, pp. 111-127.

INSTITUTO ETHOS (2005). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*
2005. Sao Paulo, Brasil. 80 pp.

ISO/TMB WG SR

2009 Borrador de la traducción de la ISO-DIS 26000. Guía de responsabilidad social.

MATILDE SCHWALB, María y GARCIA, Emilio.

2006 *Buenas prácticas de responsabilidad social empresarial*. Colección 2005. Lima. Centro de Investigación de la Universidad Pacifico.

MINISTERIO DE TRABAJO.

2014 *Concurso Buenas prácticas laborales*. Página web:
www.mintra.gob.pe/BPL Lima.

Mc CLELLAND, David.

1999 *Human Motivation*. Cambridge. Cambridge University Press.

NAVARRO GARCIA, Fernando.

2008 *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*.
Madrid. Editorial ESIC.

NORMAPME

2011 Guía de Aplicación NORMAPME para PYMES Europeas de
la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social
Primera Edición, Julio de 2011

PALMER, Larry

2006 “Diversidad en el Centro Laboral y la Inversión Social
Inclusiva”
*Conferencia de Responsabilidad Social Corporativa en
Europa, América Latina y el Caribe*. Brasil.

PNUD

2003 UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME.
Human. Development Reports. Guatemala. Consulta: 28 de
noviembre de 2015. <[http://hdr.undp.org/es/content/sobre-el-
desarrollo-
humano](http://hdr.undp.org/es/content/sobre-el-desarrollo-humano)><[http://www.desarrollohumano.org.gt/content/%C2
%BFque-es-desarrollo-humano](http://www.desarrollohumano.org.gt/content/%C2%BFque-es-desarrollo-humano)>

MERINO DE DIEGO, A. (Coord.)

2005 “Responsabilidad Social Corporativa y Pymes”, Documentos
de Trabajo no. 4, CECOD, Madrid pp. 33-44.

PEINADO- VARA, E.

2006 “Corporate Social Responsibility in Latin America”, Journal of Corporate Citizenship, Issue 21, Spring, Greenleaf Publishing.

PERU 2021

2010 Indicadores ETHOS – Perú 2021 de responsabilidad social empresarial. Lima.

2015 “¿Quiénes somos? Portal de Responsabilidad Social. Lima. Consulta: 16 de mayo de 2015.
<http://www.peru2021.org/principal/categoria/sobre-peru-2021/16/c-16>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

2004 Capítulo 9: “Gestión de recursos humanos”. En *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos*. Norma Nacional Americana. ANSI/PMI 99-001-2004, pp. 199-220. Consulta: 23 de agosto de 2013.
<http://gio.uniovi.es/documentos/software/GUIA_PMBok.pdf

RAMIREZ Juliana.

2015 Separatas del curso “Comunicación, marketing interno y externo”. Universidad del Pacífico. Lima.

RED FORUM EMPRESA

2008 Responsabilidad Social Empresarial.

2014 ¿Qué es la RSE? Enlaces de interés. Panamá. Consulta: 16 de mayo de 2014
http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56

SABORN, Cynthia A y otros.

2008. Revista Brújula N°16. “Del dicho al hecho: empresarios y responsabilidad social en el Perú”. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

132

- SAI
2015 Social Accountability International. New York. Consulta: 30 de octubre de 2015.
<<http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=564&parentID=540&grandparentID=4&nodeID=1>>
- SA 8000
2008 SA8000 Standard - English (*Standard*). New York. Consulta: 01 de noviembre de 2015.
<<http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>>
- SAKUDA, Alejandro y otros
2008 Revista Brújula N°16. "Preocuparnos de la casa antes de abrir la puerta y salir" Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
<http://aeg.pucp.edu.pe/publicaciones/brujula16.htm>
- SEN, Amartya
1999 "Development as Freedom". Oxford: Oxford University Press; New York.
- SEKN
2013 SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK
"Welcome to SEKN". Cambridge. Consulta: 10 de diciembre de 2014 <http://www.sekn.org/en/index.php>
- ULRICH, Dave
2005 "La Propuesta de valor de recursos humanos: La próxima Agenda de recursos humanos". Capital Humano. Suplemento Selección de Personal, número 193. Sección dossier, pp. N° 193. Suplemento de selección de personal, pp. 60-75. Consulta: 23 de agosto de 2013.

UNIVERSIDAD DE LIMA

2004 *Pautas para la edición de textos*. Lima: Universidad de Lima, Fondo de Desarrollo Editorial.

VALLEJO, Carmen

2006 *La responsabilidad social corporativa en los Recursos Humanos* BBVA. Material de enseñanza. España. EOI.

VIVES Antonio y PEINADO - VARA Estrella, compiladores

2011 “La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo”. Washington.

VIVES, A., Corral A. e ISUSI, I.

2005 “Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica”. Banco Interamericano de Desarrollo.

VIVES, Antonio.

2008 “El Papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente al de Europa?” Capítulo 6 de “América Latina, España y RSE: Conceptos, perspectivas y propuestas”, Ramón Jáuregui, editor, Fundación Carolina, Madrid.

WBCSD

2014 World Business Council for Sustainable Development. “About us”. Geneva. Consulta: 16 de mayo 2014 <http://www.wbcsd.org/about.aspx>

ANEXOS

ANEXO 1. Definición de variables e indicadores

Preguntas	Variables	Indicadores/ Sub Variable
P1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento en la empresa de las buenas prácticas laborales de la norma ISO 26000?	V1 Salud Ocupacional (Asunto: Salud y seguridad en el trabajo)	Formas de implementar y cumplir la Salud Ocupacional en la empresa
	V2 Normas laborales (Asunto: Trabajo y relaciones laborales)	Grado de cumplimiento de las normas laborales
	V3 Capacitación y Desarrollo (Asunto: DDHH y formación en el lugar de trabajo)	Nivel de implementación de programas de Capacitación en la empresa.
	V4 Bienestar del personal (Asunto: Condiciones de trabajo y protección social)	Formas del cumplimiento del plan de bienestar anual.
P2. ¿Qué aspectos relacionados a las buenas prácticas laborales de la norma ISO 26000 no están siendo aplicados en la empresa?	V1 Limitantes a la aplicación de los aspectos laborales de la ISO 26000.	Listado de limitantes para la aplicación de los aspectos laborales del ISO 26000.
	V2 Aspectos laborales de la ISO 26000 no aplicados en la empresa.	Listado de aspectos laborales de la ISO 26000 no aplicados en la empresa.
P3. ¿Qué percepción tienen los colaboradores y gerentes sobre las buenas prácticas de responsabilidad social interna en la empresa?	V1 Percepción de los colaboradores sobre la Responsabilidad Social Interna.	Tipo de opinión de los colaboradores sobre la Responsabilidad Social Interna.
	V2 Opinión de los gerentes sobre la importancia de la Responsabilidad Social Interna.	Tipo de opinión de los gerentes sobre la Responsabilidad Social Interna.

ANEXO 2. Definición conceptual de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN
V1 Salud Ocupacional (Asunto: Salud y seguridad en el trabajo)	Actividades preventivas y de promoción para prevenir riesgos en el trabajo. Busca el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.
V2 Normas laborales Asunto: Trabajo y relaciones laborales)	Obligaciones indicadas por la norma laboral vigente y promulgada por el MINTRA.
V3 Capacitación y Desarrollo: Asunto: Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo	Actividades programadas para generar cambio de actitud en los supervisores (Habilidades Gerenciales), y habilidades técnicas específicas que contribuyan a mejorar el desempeño operativo de los colaboradores.
V4 Bienestar del personal Asunto: Condiciones de trabajo y protección social	Equilibrio de la salud, física, mental (intelectual, emocional y espiritual), ocupacional y social que conlleve a un estado de confort y felicidad en la persona, asimismo lo motive a superarse cotidianamente.
V1 Limitantes a la aplicación de los aspectos laborales de ISO 26000.	Dificultades que no permiten la aplicación de aspectos relevantes de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social.
V2 Aspectos laborales de la ISO 26000 no aplicados en la empresa.	Listado de materias fundamentales de carácter laboral identificadas en la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y que no son aplicados en la empresa.
V1 Percepción de los colaboradores sobre la RSI	Opinión de los colaboradores sobre el tema de Responsabilidad Social Interna. Se valida si existe conocen el tema y si identifican en la empresa su aplicación en varios aspectos.
V2 Opinión de los gerentes sobre la importancia de la RSI	Importancia que dan los gerentes a la Responsabilidad Social Interna. Se valida si hay coherencia entre lo que piensan y realizan sobre este tema.

Anexo 3. Definición conceptual de indicadores:

Indicadores/ Sub Variable	Definición
Formas de implementar la Salud Ocupacional en la empresa	Actividades mediante las cuales la empresa puede evidenciar la aplicación de las materias identificadas por la norma ISO 26000 relacionados a la Salud Ocupacional.
Grado de cumplimiento de las normas laborales	Actividades mediante las cuales la empresa puede evidenciar la aplicación de las materias identificadas por la norma ISO 26000 relacionados a las Normas laborales.
Nivel de implementación de programas capacitación empresarial	Actividades mediante las cuales la empresa puede evidenciar la aplicación de las materias identificadas por la norma ISO 26000 relacionados a la Capacitación.
Formas del cumplimiento del plan de bienestar anual	Actividades mediante las cuales la empresa puede evidenciar la aplicación de las materias identificadas por la norma ISO 26000 relacionados al Bienestar.
Listado de limitantes para aplicar los aspectos laborales del ISO 26000.	Listado de motivos a nivel de organización y procesos que explican porque la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social no se aplica en la empresa
Listado de aspectos laborales de la ISO 26000 no aplicados en la empresa.	Detalle de materias fundamentales de carácter laboral identificadas en la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y que no son aplicados en la empresa.
Tipo de opinión de los colaboradores sobre la Responsabilidad Social Interna.	Opinión del colaborador sobre los asuntos laborales de la Responsabilidad Social Interna.
Tipo de opinión de los gerentes sobre la Responsabilidad Social Interna.	Opinión del gerente sobre los asuntos laborales de la Responsabilidad Social Interna.

Definición operacional de indicadores: Se presenta las siguientes definiciones operacionales de los indicadores, los cuales contienen los requerimientos del nivel anterior a medida que se van incrementando:

Anexo 4. Definición operacional del indicador: Formas de implementar la Salud Ocupacional en la empresa.

Indicador	Definición operacional
Formas de implementar la Salud Ocupacional en la empresa.	<p>A. NIVEL BASICO: Cuenta con un Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, PETS e IPER.</p>
	<p>B. NIVEL MEDIANO: 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.</p>
	<p>C. NIVEL OPTIMO: Ofrece un programa de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol. Promueve campañas de prevención de enfermedades de transmisión sexual. Ofrece un programa específico para portadores de VIH/SIDA.</p>
	<p>D. NIVEL AVANZADO: Realiza monitoreos según la Norma Básica de Ergonomía y de Procedimientos de Evaluación de Riesgo Disergonómico R.M. N° 375-2008-TR. Cuenta con un médico ocupacional que evalúe los riesgos de cada puesto de trabajo. Ha sido evaluada o certificada por las normas SA8000, BS 8800, OHSAS 18001 o por norma equivalente.</p>

Anexo 5. Definición operacional del indicador: grado de cumplimiento de las normas laborales.

Indicador	Definición operacional
Grado de cumplimiento de las normas laborales	A. NIVEL BASICO: Tiene al total de los empleados inscritos y remunerados por planillas. Cumple con el pago a tiempo de planillas, CTS, gratificaciones y liquidaciones.
	B. NIVEL MEDIANO: Ofrece a los empleados beneficios adicionales a los exigidos por la ley. Realizó en los últimos dos años, un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente. Posee una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras.
	C. NIVEL OPTIMO: Prevé una política de capacitación y no discriminación a los portadores de VIH/SIDA. 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. Posee una política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos.
	D. NIVEL AVANZADO: Adicional a lo mencionado. 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.

Anexo 6. Definición operacional del indicador: nivel de implementación de los programas de capacitación.

INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<p>Nivel de implementación de programas de Capacitación en la empresa.</p>	<p>A. NIVEL BASICO: Cuenta con un presupuesto anual para capacitación. Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo, educación primaria o enseñanza suplementaria entre sus empleados, con metas y recursos definidos.</p>
	<p>B. NIVEL MEDIANO: 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. Realiza la evaluación de desempeño anual para identificar necesidades de capacitación. Realiza el seguimiento de las capacitaciones realizadas.</p>
	<p>C. NIVEL OPTIMO: Posee un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales a ser desarrolladas. Desarrolla y analiza el plan de capacitación para su mejora continua.</p>
	<p>D. NIVEL AVANZADO: Cuenta con programas de desarrollo de carrera para su personal identificado y desarrollado con resultados e indicadores.</p>

Anexo 7. Definición operacional del indicador: tipo de opinión del gerente sobre aplicación de acciones de RSI.

INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Tipo de opinión del gerente sobre RSI: desarrollo profesional salud, seguridad, condicione de trabajo y políticas salariales	<p>A. NIVEL BASICO: Para desarrollar sus recursos humanos, promueven actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de las tareas específicas.</p> <p>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.</p> <p>Respeta y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.</p>
	<p>B. NIVEL MEDIANO: Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, con vistas al perfeccionamiento continuo de todo su personal. Posee indicadores para monitorear los planes y metas para superar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.</p> <p>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.</p>
	<p>C. NIVEL OPTIMO: 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. Además de lo anterior, desarrolla campañas reguladores de concientización e investiga el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando áreas críticas. 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.</p>

Anexo 8. Definición operacional del indicador: Formas de cumplimiento del Plan anual de bienestar laboral.

INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Formas del cumplimiento del plan de bienestar anual	A. NIVEL BASICO: Promueve programas de capacitación dirigido a los colaboradores acerca de cómo prevenir accidentes y conservar la limpieza personal así como la empresa en general. Tiene a todos sus colaboradores en un seguro médico.
	B. NIVEL MEDIANO: Genera un plan de beneficios adicional a lo normado por ley. Realiza el seguimiento de exámenes preventivos y campañas de salud. Desarrolla programas que respondan a las necesidades de los colaboradores, los evalúa y analiza para la mejora continua.
	C. NIVEL OPTIMO: Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo. Posee un programa de orientación alimentaria y nutricional. Promueve un programa de combate al estrés para empleados, especialmente para los que desempeñan funciones más estresantes.
	D. NIVEL AVANZADO: Además de lo indicado ofrece apoyo psicológico disponible en el centro de trabajo.

ANEXO 9. CUESTIONARIO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA

Agradeceremos que conteste las preguntas a continuación de forma sincera y concreta de acuerdo a su opinión personal.

Marque en la pregunta que considere correcta:

1. ¿Qué entiende por Responsabilidad Social al interior de las empresas?
A. No conozco el tema
B. La empresa es responsable con sus trabajadores, les paga a tiempo, les da condiciones de trabajo y respeta sus derechos
C. Otros (Especificar)
2. ¿Le parece que es importante la responsabilidad social para la empresa?
Si
No
No conozco el tema
3. ¿Cree que la empresa se preocupa por su capacitación y desarrollo profesional?
Si
No
A veces
Otros (Especificar)
4. ¿Cree que la empresa cuida su salud, seguridad y condiciones de trabajo?. Detalle un ejemplo.
Si
No
Otros (Especificar)
5. Mencione ¿Por qué trabaja en la empresa?
6. ¿En qué aspectos debe mejorar la empresa?
A. Falta capacitar al personal
B. Mejorar las viviendas
C. Mayor preocupación por el bienestar y salud de los trabajadores
D. Mayores condiciones de seguridad
E. Mejorar el trato al personal
F. Cumplir con las obligaciones y derechos de los trabajadores. Mencione cuales:

ANEXO 10. GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTES

Preguntas de la Guía:
1. ¿Conoce la norma ISO 26000 de RSI?
2. ¿Qué aspectos de la norma considera importantes para la empresa?
3. ¿Cuál cree que es la posición de la empresa con relación al desarrollo profesional y la empleabilidad? Detalle un ejemplo.
4. ¿Cuál cree que es la posición de la empresa con relación al cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo? Detalle un ejemplo.
5. ¿Cuál cree que es la posición de la empresa con relación a Políticas de Remuneración, prestaciones y carrera? Detalle un ejemplo.
6. ¿Cuáles son las limitaciones de la empresa para la aplicación de la norma ISO 26000? Para el desarrollo del personal, para el cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, políticas de remuneración.
7. ¿Qué aspectos de la norma ISO no se están aplicando en este momento?
8. ¿Considera que las áreas involucradas en la implementación de la norma están preparadas para ejecutarlo?

