

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



**Responsabilidad Social Empresarial en el Sector**

**Eléctrico Peruano**

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

**DIRECCIÓN DE OPERACIONES PRODUCTIVAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**James Espinoza Segura**

**Marco Huallpacuna Guardapuclla**

**Edward Mondragón Huertas**

**Patricia Mónica Puscán Villodas**

**Diego Rodríguez Seminario**

**Asesor: Percy Marquina Feldman**

**Surco, junio 2016**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

Al profesor Percy Marquina por su tiempo, dedicación y paciencia al brindarnos su asesoría en el desarrollo de la tesis, lo cual contribuyó a concretar este esfuerzo.

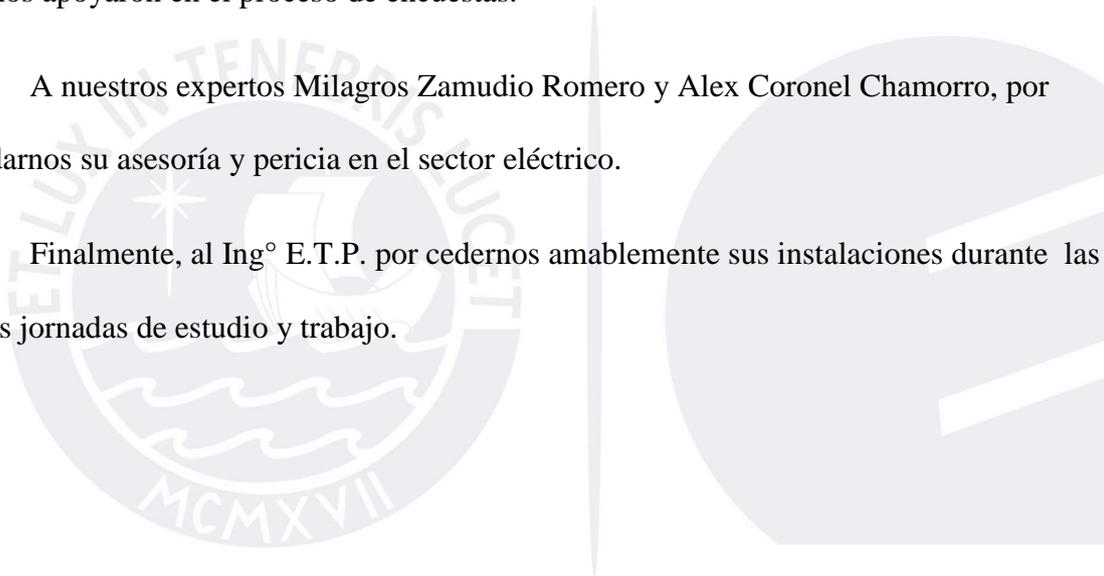
A nuestras familias por su apoyo y comprensión durante el transcurso de la maestría.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica por los consejos recibidos y orientación profesional en estos dos años de estudio.

A nuestros colegas, familiares y amigos que formaron parte de esta investigación y que nos apoyaron en el proceso de encuestas.

A nuestros expertos Milagros Zamudio Romero y Alex Coronel Chamorro, por brindarnos su asesoría y pericia en el sector eléctrico.

Finalmente, al Ing° E.T.P. por cedernos amablemente sus instalaciones durante las largas jornadas de estudio y trabajo.



## Dedicatorias

A mi Madre María Auxiliadora, porque no se cansa de esperarme; a mis padres Biña y Gloria por el apoyo para emprender este vuelo, a mis queridos hijos Max y Fer por ser las turbinas de mi vuelo y; a mis amigos del *tour* Europa por ser magníficos copilotos en mis tormentas.

*James*

A Dios por darme la vida. A mis padres por su amor y esfuerzo. A mis hermanos y amigos, por alentarme en mis estudios. A mi jefe y compañeros de trabajo por su apoyo. Finalmente, a mis mentores de CENTRUM y EADA por su valiosa experiencia compartida en clases.

*Patricia*

A Dios por guiarme en cada momento; A mi familia y novia por ser mi fuente de motivación; A Ecocentury por financiar mis estudios y brindarme facilidades para ello. Finalmente a mis compañeros y a los profesores de CENTRUM por compartir su conocimiento y experiencia.

*Diego*

A Dios y mi madre que desde cielo me cuidan; a mi padre por su ejemplo de superación; a mi esposa Cecilia por su apoyo en este objetivo; a mis pequeñas Daniela y Celeste por ser mi constante motivación.

*Edward*

A Dios, a mis adorables hijos Matheo y Mafer, a mi pareja, amiga y compañera Sandra Acosta, quienes son motivo de mi esfuerzo y desarrollo; a mis padres quienes son ejemplo de amor, trabajo y perseverancia; y a mis hermanos quienes son mis grandes y buenos amigos.

*Marco*

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el primer estudio de investigación sobre el estado de la gestión de RSE en el sector eléctrico peruano. El estudio se basó en la percepción de colaboradores del sector eléctrico, con una muestra 129 personas pertenecientes a empresas del sector. Las empresas están ubicadas en territorio peruano, distribuidas en regiones: Lima, Costa, Sierra y Selva. Los encuestados respondieron 415 preguntas del cuestionario *Indicadores de RSE-Perú 2021*, la cual agrupa 35 indicadores de RSE para siete *stakeholders*: Accionistas, Colaboradores, Clientes, Proveedores, Comunidad, Medio Ambiente, Gobierno y Sociedad. Asimismo a partir de las respuestas de los encuestados, se elaboraron estrategias con la finalidad de mejorar el estado de la RSE en el sector.

El resultado global de la percepción sobre la gestión de RSE del sector eléctrico fue 4.7, en una escala del uno al seis. Para mejorar el puntaje en la escala, se consideró enfocarse en los *stakeholders*: Accionista, Colaboradores, Clientes, Gobierno y Comunidad, los cuales resultaron de la combinación del diagnóstico y los cuatro métodos de priorización desarrollados.

Como resultado del diagnóstico, se identificaron 16 indicadores *claves*. Las denominadas estrategias integradas son consecuencia de las propuestas planteadas para mejorar los indicadores *claves* y la aplicación de las teorías de RSE desarrolladas en el capítulo dos, asimismo estas se encuentran alineadas al FODA del sector. Las acciones y proyectos que devengan de la implementación de estas estrategias deben considerar en su medición los indicadores *claves* presentados, con el fin de monitorear la mejora en la gestión de RSE del sector eléctrico.

### *Abstract*

The thesis presented the first research study of the management condition of CSR in the Peruvian electricity sector. Based on the employees' perception, the study used a sample of 129 people from companies of this industry located in the Coast, Andes and Rainforest region of Peru. The employees responded 415 questions of the CSR-Peru 2021 Indicator Questionnaire, which groups 35 indicators for seven stakeholders: Shareholders, Employees, Customers, Suppliers, Community, Environment, Government and Society. Furthermore, the answers provided were considered for the design of strategies that aim to improve the condition of CSR in the sector.

The total score of the perception on the CSR Management in the electricity industry was 4.7 on a scale from one to six. To improve it, the focus was towards three stakeholders: Shareholders, Employees, Customers and Government, which resulted from the combination of the diagnosis and the four developed methods of prioritization.

The evaluation of the 35 indicators included in the questionnaire, identified 16 of them as priority. The so-called integrated strategies, which are aligned with the SWOT analysis of the sector, are the result of the proposals put forward to improve the key indicators and the application of CSR's theories elaborated in chapter two. The actions and projects that are involved in the implementation of these strategies should consider the key indicators for monitoring the improvement of the CSR Management in the electric sector.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de la investigación.....	2
1.2. Definición del problema.....	4
1.3. Propósito de la investigación.....	5
1.4. Importancia de la investigación .....	6
1.5. Naturaleza de la investigación .....	6
1.6. Objetivos y preguntas de la investigación.....	7
1.6.1. Objetivo de la investigación.....	7
1.6.2. Preguntas de la investigación.....	7
1.7. Limitaciones de la investigación.....	7
1.8. Delimitaciones de la investigación.....	8
1.9. Resumen.....	8
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>10</b>
2.1. Responsabilidad Social Empresarial.....	12
2.1.1. Teorías sobre RSE.....	18
2.1.2. <i>Stakeholders</i> o grupos de interés.....	23
2.1.3. RSE en el sector eléctrico.....	24
2.2. Instrumentos de medición de RSE .....	31
2.2.1. Indicadores de RSE Perú 2021.....	32
2.2.2. Indicadores ETHOS-PERU 2021 de RSE.....	34
2.2.3. Global Reporting Initiative (GRI).....	35
2.2.4. Nivel de RSE de Forum Empresa .....	38

2.2.5 Modelo de gestión RSE PROhumana.....	40
2.3. Modelos de priorización de <i>stakeholders</i> .....	44
2.3.1. Modelo matriz de Poder-Interés de Gardner (1986).....	44
2.3.2. Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood (1997).....	45
2.3.3. Modelo de Savage (1991).....	46
2.3.4. Modelo de Jerarquización de grupo Definitivo.....	47
2.4. Situación actual del Sector Eléctrico.....	48
2.5. Resumen.....	52
<b>Capítulo III: Método.....</b>	<b>54</b>
3.1. Diseño y Conveniencia del instrumento de medición.....	55
3.2. Metodología para el análisis e interpretación de datos del instrumento.....	57
3.3. Metodología para la priorización de <i>stakeholders</i> .....	57
3.3.1. Modelo matriz de Poder-Interés de Gardner (1986).....	58
3.3.2. Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood (1997).....	58
3.3.3. Modelo de Savage (1991).....	59
3.3.4. Modelo de Jerarquización de grupo Definitivo.....	59
3.3.5. Matriz de Priorización.....	60
3.4. Criterio para establecer <i>stakeholders</i> prioritarios .....	61
3.5. Metodología de evaluación de impacto y factibilidad de estrategias.....	62
3.6. Metodología para el planteamiento de estrategias.....	64
3.7. Población.....	64
3.8. Diseño de la muestra .....	68
3.9. Localización geográfica.....	69
3.10. Recolección de datos.....	69
3.11. Confidencialidad.....	71

3.12. Consentimiento informado .....	71
3.13. Resumen.....	71
<b>Capítulo IV: Resultados.....</b>	<b>73</b>
4.1. Demografía .....	73
4.2. Diagnóstico de la RSE del sector eléctrico .....	77
4.2.1. Accionista.....	79
4.2.2. Colaboradores.....	81
4.2.3. Clientes.....	83
4.2.4. Proveedores.....	85
4.2.5. Comunidad.....	87
4.2.6. Medio Ambiente.....	89
4.2.7. Gobierno.....	91
4.2.8. Panorama general.....	93
4.3. Mapeo de priorización de <i>stakeholders</i> .....	96
4.4. Stakeholders Prioritarios .....	99
4.5. Estrategias del Sector .....	100
4.6. Resumen.....	111
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>112</b>
5.1. Conclusiones.....	113
5.2. Recomendaciones.....	118
5.3. Sugerencias para futuras investigaciones .....	121
<b>Referencias.....</b>	<b>123</b>
<b>Apéndice A: Teorías de Responsabilidad Social Empresarial y sus enfoques .....</b>	<b>132</b>
<b>Apéndice B : Indicadores de RSE Perú 2021.....</b>	<b>134</b>
<b>Apéndice C : Indicadores ETHOS-PERÚ 2021 de RSE.....</b>	<b>135</b>

<b>Apéndice D : Fuentes de elaboración de situación actual y análisis FODA del sector..</b>	<b>136</b>
<b>Apéndice E : Formato de encuesta.....</b>	<b>138</b>
<b>Apéndice F : Empresas que conforman la población del estudio.....</b>	<b>156</b>
<b>Apéndice G : Formato de consentimiento informado.....</b>	<b>157</b>
<b>Apéndice H: Grado de implementación por cada empresa de aspectos contemplados en el instrumento de medición.....</b>	<b>158</b>
<b>Apéndice I: Diagramas de Barra de indicadores de RSE de cada <i>stakeholder</i>.....</b>	<b>159</b>
<b>Apéndice J: Diagrama de barras de estado de la RSE por región y por <i>stakeholder</i>...</b>	<b>166</b>
<b>Apéndice K : Diagramas de estado de RSE por región – Indicador.....</b>	<b>167</b>
<b>Apéndice L: Validación de Experto Criterios de Priorización .....</b>	<b>168</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Asuntos relevantes del sector eléctrico</i> .....	29
Tabla 2	<i>Ejemplo de cuestionario</i> .....	34
Tabla 3	<i>Detalle de las dimensiones del modelo de gestión de RSE PROhumana</i> .....	42
Tabla 4	<i>Cuadro comparativo de Stakeholders según diversas clasificaciones</i> .....	43
Tabla 5	<i>Esquema de criterios de stakeholders y variables de efecto negativo, poder y relación cercana</i> .....	48
Tabla 6	<i>Matriz FODA del sector eléctrico peruano</i> .....	51
Tabla 7	<i>Comparación de características de indicadores de RSE y ETHOS</i> .....	56
Tabla 8	<i>Ejemplo de resultados de criterios en matriz de priorización</i> .....	61
Tabla 9	<i>Matriz de combinación de resultados para priorización final de stakeholder</i> .....	62
Tabla 10	<i>Criterios de evaluación de factibilidad</i> .....	63
Tabla 11	<i>Estratificación de muestra de acuerdo a región de concesión eléctrica</i> .....	69
Tabla 12	<i>Distribución por regiones</i> .....	74
Tabla 13	<i>Distribución por empresas-región</i> .....	74
Tabla 14	<i>Distribución por categoría</i> .....	75
Tabla 15	<i>Distribución por género</i> .....	75
Tabla 16.	<i>Clasificación por categoría y género</i> .....	76
Tabla 17	<i>Factores de corrección</i> .....	76
Tabla 18	<i>Identificación de stakeholders del sector eléctrico</i> .....	78
Tabla 19	<i>Cuadro de puntajes de los indicadores Claves</i> .....	95
Tabla 20	<i>Resultado de priorización de modelo de jerarquización de grupos definitivo</i> ...	98
Tabla 21	<i>Stakeholders para el sector eléctrico según modelos de priorización</i> .....	98
Tabla 22	<i>Stakeholders Prioritarios</i> .....	99

Tabla 23	<i>Propuestas por cada stakeholder prioritario e indicador clave</i> .....	101
Tabla 24	<i>Estrategias integradas para el sector eléctrico</i> .....	103
Tabla 25	<i>Estimación del porcentaje de mejora de la gestión de la RSE</i> .....	109



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Proceso Secuencial de Revisión de la Literatura – MAGG .....	10
<i>Figura 2.</i>	Mapa de revisión de literatura de la Responsabilidad Social Empresarial del sector eléctrico peruano .....	11
<i>Figura 3.</i>	Respuestas a consulta sobre relación entre sostenibilidad y rentabilidad en empresas de encuestados .....	15
<i>Figura 4.</i>	Respuestas a consulta sobre gastos en actividades de sostenibilidad en empresas de encuestados .....	16
<i>Figura 5.</i>	Respuestas a consulta sobre mayores beneficios obtenidos a través de la implementación de la sostenibilidad .....	17
<i>Figura 6.</i>	El servicio de electricidad y sus partes interesadas.....	28
<i>Figura 7.</i>	Identificación de los <i>stakeholders</i> según Gardner (1989).....	44
<i>Figura 8.</i>	Tipología de <i>Mitchell, Agle y Wood (1997)</i> .....	46
<i>Figura 9.</i>	Identificación de los <i>stakeholders</i> según <i>Savage. G y otros (1991)</i> .....	47
<i>Figura 10.</i>	Secuencia de utilización de metodologías para obtener las estrategias.....	54
<i>Figura 11.</i>	Nivel de prioridad según impacto y factibilidad .....	63
<i>Figura 12.</i>	Cadena de valor de la electricidad .....	65
<i>Figura 13.</i>	Número de trabajadores del sector eléctrico.....	67
<i>Figura 14.</i>	Diagrama de redes de indicadores de <i>stakeholder</i> Accionista e inversionista.....	79
<i>Figura 15.</i>	Resultado de aspectos de gestión de RSE para <i>stakeholder</i> Accionista.....	80
<i>Figura 16.</i>	Diagrama de redes de indicadores de <i>stakeholder</i> Colaborador.....	81
<i>Figura 17.</i>	Resultado de aspectos de gestión de RSE para <i>stakeholder</i> Colaborador.....	82
<i>Figura 18.</i>	Diagrama de redes de indicadores de <i>stakeholder</i> Cliente.....	83
<i>Figura 19.</i>	Resultado de aspectos de gestión de RSE para <i>stakeholder</i> Cliente.....	84
<i>Figura 20.</i>	Diagrama de redes de indicadores de <i>stakeholder</i> Proveedores.....	85

<i>Figura 21.</i> Resultado de aspectos de gestión de RSE para <i>stakeholder</i> Proveedor.....	86
<i>Figura 22.</i> Diagrama de redes de indicadores de <i>stakeholder</i> Comunidad.....	87
<i>Figura 23.</i> Indicadores claves de <i>stakeholder</i> Comunidad por regiones.....	87
<i>Figura 24.</i> Resultado de aspectos de gestión de RSE para <i>stakeholder</i> Comunidad.....	88
<i>Figura 25.</i> Diagrama de redes de indicadores de <i>stakeholder</i> Medio Ambiente.....	89
<i>Figura 26.</i> Resultado de aspectos de gestión de RSE para <i>stakeholder</i> Medio Ambiente.....	90
<i>Figura 27.</i> Diagrama de redes de indicadores de <i>stakeholder</i> Gobierno y Sociedad.....	91
<i>Figura 28.</i> Resultado de aspectos de gestión de RSE para <i>stakeholder</i> Gobierno y Sociedad.....	92
<i>Figura 29.</i> Diagrama general de percepción de gestión de RSE hacia stakeholders.....	93
<i>Figura 30.</i> Diagrama general de percepción de la gestión de RSE por regiones.....	94
<i>Figura 31.</i> Resultado de priorización de <i>stakeholders</i> en Matriz Poder-Interés.....	96
<i>Figura 32.</i> Resultado de priorización de <i>stakeholders</i> en Matriz Poder-Legitimidad- Urgencia.....	97
<i>Figura 33.</i> Resultado de priorización de <i>stakeholders</i> en Matriz Savage.....	97
<i>Figura 34.</i> Matriz FODA del Sector Eléctrico complementado con estrategias propuestas.....	110



## Capítulo I: Introducción

En las últimas décadas la *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE) como estrategia empresarial, ha ganado terreno en el mundo. “La responsabilidad social (RS) es tarea de todos pero en los estudios de este tema el actor principal ha sido casi siempre la empresa, tal vez porque en una economía de mercado es el ente principal que mueve la producción” (Marquina et al., 2011, p. 3). Esto se refleja en las grandes inversiones de dinero que realizan las empresas multinacionales en acciones de RSE (Cicioc & Gabrea, 2014, p. 15). El 2013, el sector empresarial privado contribuyó a causas sociales a nivel mundial con más de US\$25 billones de dólares (Committee Encouraging Corporate Philanthropy, 2014, p. 48).

En el mundo “existe una clara tendencia alcista en cuanto a la presentación de informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el número de empresas que presentan dicho informe se ha cuadruplicado en Latinoamérica en tan solo 5 años” (Sierra-García, García-Benau & Zorio, 2014, p. 36). Muchas de éstas han acogido la RSE como un medio para llegar a los grupos de interés que consideran importantes y atender las “demandas y expectativas que cada uno de ellos tiene puesta en la empresa, y que, a su vez, son consecuencia de la presión social a la que se ven expuestas las empresas según el tipo de actividad que desarrollan” (Sotorrío & Baraibar, 2011, p. 189). Dentro de los denominados grupos de interés se encuentran los consumidores o usuarios del servicio eléctrico, quienes son el último eslabón en la cadena comercial del suministro eléctrico.

En América Latina existen escasos estudios académicos sobre el estado de la RSE en el sector. Durante la búsqueda de información sobre RSE en Perú, no se encontró investigaciones académicas sobre el particular. En consecuencia, atendiendo esta carencia, el propósito de esta investigación busca aportar a la discusión académica enfocándose al

diagnóstico del estado actual de RSE en el sector eléctrico peruano y el establecimiento de propuestas de mejora de la Responsabilidad Social a nivel sectorial.

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Las primeras manifestaciones de RSE en América Latina (AL) según indicaron Canessa y García (2005), sucedieron en la década de los sesenta con la aparición de instituciones brasileñas. Posteriormente en la década de los noventa, surgieron instituciones promotoras que tuvieron como hito el año 1997. En ese año, se creó Fórum Empresa donde “un grupo de 150 empresarios y líderes civiles representantes de diferentes regiones de las Américas, se reunieron en un congreso pionero en Miami donde se lanzó la idea de una alianza hemisférica de organizaciones empresariales de RSE y otras” (Canessa & García, 2005, p. 24 ). En Brasil, donde cerca de 500 empresas ofrecen servicios públicos siguiendo las líneas propuestas por el Instituto Ethos y el tema es parte de la agenda pública del sector privado; grandes empresas han integrado la RSE como parte de su estrategia empresarial (Correa, Flynn & Ammit, 2004, p. 30 ).

Hubo esfuerzos en diagnosticar la gestión de la RSE en el sector eléctrico en algunos países de AL. Uno de ellos fue la publicación de un estudio que tuvo como objetivo analizar y evaluar la gestión de la RSC en el sector energético de México, la cual se basó en un estudio del 2007 de la Comisión Federal de Electricidad. El resultado indicó entre otras cosas, que la empresa debe mejorar la comunicación de los resultados de la gestión de RSE a sus *stakeholders* para obtener mejoras. El estudio se basó en un análisis empírico, enfocándose únicamente en la medición a los *stakeholders*: Medio Ambiente, Sociedad y Empleados (García, 2007, p. 160). Al año siguiente, se presenta un artículo sobre la RSE aplicada a programas de desarrollo PRODEPAZ, de dos grandes empresas colombianas del sector eléctrico: ISA e ISAGEN. El programa iniciado en 1999 concluyó con resultados

positivos (Molina, 2008, p. 81). También en Colombia, se presentó una guía metodológica para la comunicación eficiente de la RSE en medianas empresas del sector eléctrico (Guevara, 2011, p. 41).

En el 2011 la Red Forum Empresa para AL, realizó un estudio cuantitativo no experimental y no probabilístico por accesibilidad, denominado Nivel de RSE. El estudio fue un promedio de dimensiones de RSE analizadas. Las dimensiones evaluadas fueron: consumidores y usuarios, relación con trabajadores, relación con la comunidad, medio ambiente, toma de decisiones y transparencia; todos ellos basados en la ISO 26000. Para dicho estudio, se utilizó un cuestionario “*online*” dirigido a más de 3,200 personas con 61 preguntas para ejecutivos y 49 preguntas para consumidores de 17 países, entre ellos Perú. El resultado global del Nivel de RSE percibido por los ejecutivos fue de 73% y por consumidores 54%. Para la actividad económica Energía (electricidad, gas y petróleo), el resultado desde la percepción de ejecutivos fue 76% y desde la percepción de consumidores 56%. Asimismo el estudio indica que el 39% de las empresas no cuenta con estrategias o políticas de RSE escritas o difundidas. De éstas el Nivel de RSE es de 67%, comparado con aquellas que si cuentan, al tener un nivel de 80%. Representando a Perú, participaron 77 ejecutivos de 15 empresas y 115 consumidores; ninguno de ellos del sector eléctrico (Covarrubias, Kowszyk, & García, 2011, pp. 2-7).

Estudios de investigación de RSE en el sector eléctrico peruano no existe o no fueron ubicados durante la investigación de la tesis. Hubo un informe sobre RSE en Perú del Programa Laboral de Desarrollo - PLADES (2003), que abordó aspectos de RSE solo en temas de libertad sindical, negociación colectiva, discriminación, trabajo infantil, seguridad, salud y temas ambientales de dos empresas del sector eléctrico: Edelnor S.A.A y Luz del Sur S.A.A. El informe se basó en información de los sindicatos de trabajadores de dichas

empresas. Las conclusiones del informe son de carácter descriptivo en cada aspecto mencionado. El año 2009, se realizó un estudio cualitativo no probabilístico basado en entrevistas a profundidad. La entrevista se basó en 30 preguntas adaptadas a los Indicadores Ethos-Perú 2021 y elaborada por Marquina et al. en el 2011. CENTRUM, DESCO y Perú 2021 publicaron el estudio y se denominó *Diagnóstico de la Responsabilidad Social en Organizaciones Peruanas*, el cual incluye varios sectores productivos del Perú entre ellos el sector energía en conjunto con el sector telecomunicaciones. El resultado para el sector energía - telecomunicaciones fue que la gestión de RS se ubicaba en Etapa 2, lo cual significa que “las empresas mantienen una postura defensiva frente a su gestión de RS con diversos grupos de interés limitándose a cumplir los requisitos sociales mínimos contemplados por la ley” (Marquina et al., 2011, p. 136).

Los estudios realizados en algunos países de AL no abarcan todos los *stakeholders* que el sector eléctrico posee. El estudio cuantitativo de la Red Forum Empresa es el más completo pero considera la actividad económica Energía como un conjunto de sectores: electricidad, gas y petróleo; a través de la percepción del Nivel de RSE de ejecutivos y consumidores. En Perú, el estudio de Marquina et al. (2011), consideró al sector eléctrico en conjunto con el sector telecomunicaciones. En conclusión, no se encontró registros de investigaciones académicas del sector eléctrico peruano en particular que pudiera utilizarse como antecedente de la tesis.

## **1.2. Definición del problema**

Hace siglos atrás, en la edad antigua, Heráclito quiso describir su entorno y llegó a concluir que “lo único que permanece contante es el cambio”. En la actualidad, este postulado sigue vigente y para ello las empresas como quienes las integran, deben buscar la adaptación. Es “en este escenario cambiante, donde aparece la responsabilidad Social

empresarial como factor de equilibrio” (Reyno, 2007, p.38). Ante este postulado, es la RSE la puerta de conexión entre la empresa y su entorno.

En Perú, casi todas las empresas eléctricas cuentan con áreas de RS y tienen idea de lo que quieren obtener con ello. Sin embargo en nuestro medio, dichas empresas no emplean mecanismos sistemáticos para monitorear y entender las reales expectativas sociales de los grupos de interés, lo cual concuerda con lo manifestado por Kotler y Lee al concluir que les resultará “muy difícil evaluar el retorno de sus inversiones en iniciativas de responsabilidad social ” (citado en Marquina, 2009, p. 4).

Considerando que el sector eléctrico peruano adolece de una falta de mecanismos sistemáticos de monitoreo y entendimiento de las expectativas sociales, esto aunado a un escaso conocimiento del estado de la RSE tanto a nivel interno y su relación con los grupos de interés, sugiere la necesidad de medición de dicha gestión en el sector eléctrico y así poder gestionarla, tal como lo citara Johan Roos en 1997.

La información obtenida de los colaboradores del sector a través de la herramienta Indicadores de RSE-Perú 2021 conjuntamente con la metodología de priorización, permitió al sector saber cuán eficiente están siendo evaluados sus esfuerzos en iniciativas sociales a partir de la visión crítica de sus propios colaboradores quienes se relacionan con todos sus stakeholders. “Así, la empresa debe constatar el retorno de su iniciativa social de la misma forma como mide sus resultados de orden financiero” (Gómez & Luis-Bassa, 2005, p. 26).

### **1.3. Propósito de la investigación**

El propósito del estudio fue diagnosticar el estado actual de la Responsabilidad Social del sector eléctrico peruano utilizando el método de investigación cuantitativa con el fin de proponer mejoras en la gestión de RSE del sector.

#### 1.4. Importancia de la investigación

La presente investigación, es el primer estudio cuantitativo que utiliza encuestas por muestreo estadístico de tipo probabilístico, dirigido a los colaboradores del sector eléctrico para obtener su percepción sobre la gestión de RSE. Se busca que las propuestas y estrategias resultantes del estudio, tengan un impacto positivo en la gestión de RS. Este impacto beneficiará a las empresas y mejorará su relación con aquellos grupos de interés que por falta de interés o desconocimiento no son atendidas o no se consideran como *críticas*.

El crecimiento paulatino de la necesidad y continuidad del servicio eléctrico en Perú, así como el incremento de conflictos socio-ambientales relacionadas a empresas del sector eléctrico, hace necesaria una adecuada gestión de RSE para el desarrollo sostenible del sector. El Perú ha mantenido, según Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (2015) un constante desarrollo en sus sectores productivos, lo cual representa un “crecimiento promedio anual de 6% de la economía en los últimos 10 años, teniendo el sector de producción eléctrica un promedio de crecimiento de 7%” (p. 3). Por otro lado Vallaes (2013) mencionó la importancia de la gestión de la RSE de manera holística para mantener buenas relaciones internas y externas en las organizaciones que conforman el sector ya que “es una conciencia organizacional global e integrada que incluye tanto a las personas como al ecosistema, tanto a los trabajadores como a los clientes y proveedores y que es capaz de contagiar a toda la institución” (p. 2).

#### 1.5. Naturaleza de la investigación

El presente estudio consistió en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo de la situación actual de la RSE en el sector eléctrico mediante la aplicación de un diseño no experimental de tipo Transeccional descriptivo (apunta a un momento y tiempo definido). Se

utilizó la herramienta denominada Indicadores de RSE Perú 2021, desarrollada por Perú 2021 (Canessa & Cuba, 2006). Esta herramienta está compuesta por un cuestionario de 415 preguntas agrupadas en 35 indicadores que corresponden a siete grupos de interés.

La población se definió como colaboradores pertenecientes a empresas eléctricas que tienen concesiones vigentes al 2015 y cuya participación es mayor al 1% en el servicio que brindan. A partir de estos parámetros, se obtuvo 6,913 colaboradores pertenecientes a empresas de generación, transmisión y distribución del sector eléctrico.

## **1.6. Objetivos y preguntas de la investigación**

### **1.6.1. Objetivo de la investigación**

- Diagnosticar el estado de la Responsabilidad Social Empresarial del sector eléctrico peruano al 2016.
- Contribuir con la mejora de la RSE en el sector eléctrico con propuestas y estrategias sectoriales.

### **1.6.2. Preguntas de la investigación**

- a. ¿Cuál es el estado actual de la responsabilidad social del sector eléctrico en Perú?
- b. ¿Cuáles son las propuestas para el mejoramiento de la RSE del sector eléctrico?

## **1.7. Limitaciones de la investigación**

La principal limitación del presente estudio fue de carácter presupuestal, debido a que buscó abarcar el mayor número de colaboradores dispuestos a responder las 415 preguntas

de la herramienta utilizada. Ante esta limitante, el estudio optó considerar un margen de error de 8.5%, en el cálculo del muestreo probabilístico.

### **1.8. Delimitaciones de la investigación**

La encuesta del estudio, estuvo dirigida a colaboradores pertenecientes a empresas eléctricas que operan como transmisoras, generadoras y/o distribuidoras y que cuentan al 2015, con concesiones vigentes otorgadas por el organismo regulador del Ministerio de Energía y Minas (OSINERGMIN). Dichas empresas tienen una participación mayor al 1% en el servicio que brindan.

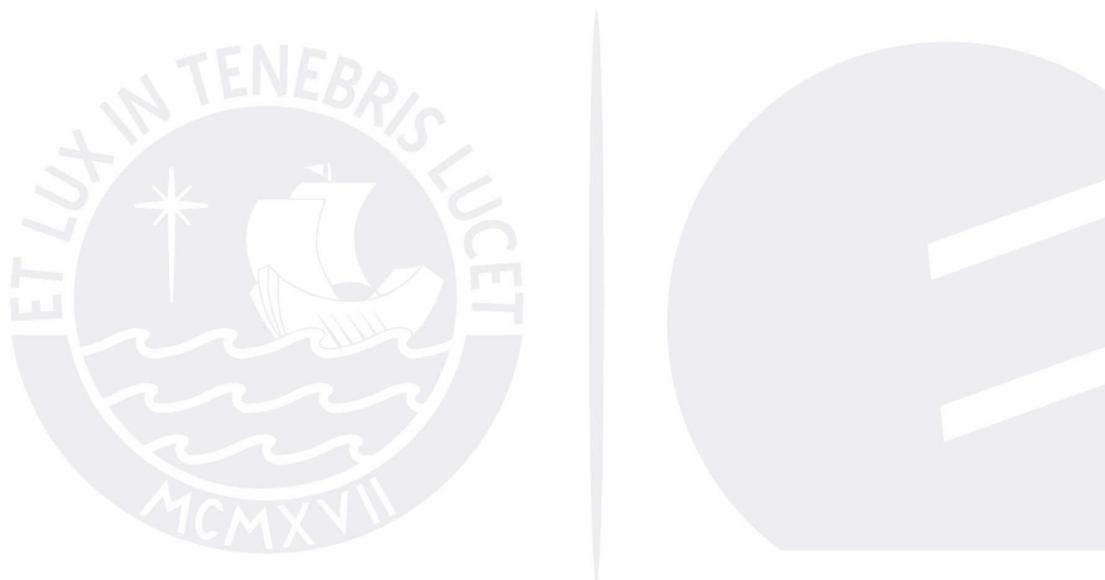
Adicionalmente, las empresas fueron segmentadas en cinco regiones: Norte, Centro, Sur, Oriente y Lima.

### **1.9. Resumen**

La RSE es un tema que ha venido tomando fuerza en todo el mundo, según lo indicó García (2007). Esto no se debe a una moda, sino a un cambio de paradigma en la relación de las organizaciones con su entorno. En contraste al panorama mundial, en Perú no se encontraron registros de investigaciones académicas que se pudieran utilizar como antecedente del presente estudio, particularmente en el sector eléctrico. Este escaso conocimiento, impide conocer el estado de la RSE tanto a nivel interno y su relación con los grupos de interés. Ante esta incertidumbre, se reflexionó sobre lo citado por Johan Roos, quien en 1997 indicó “lo que se puede medir se puede gestionar”. Considerando lo sostenido por Roos, se concluye en la necesidad de una medición de la gestión de la RSE en el sector eléctrico, de lo contrario no se podrá gestionar. Para esta medición, se optó el uso del instrumento Indicadores de RSE Perú 2021. La información proporcionada por los colaboradores del sector eléctrico, permitió obtener el punto de vista de quienes están dentro de las

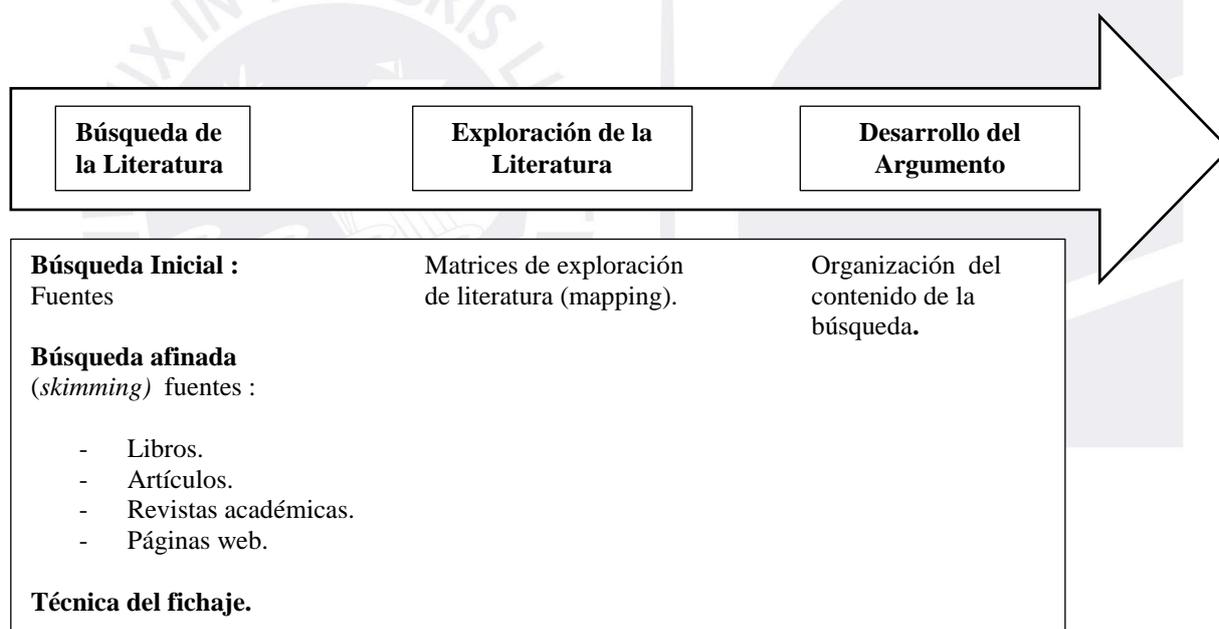
organizaciones y se relacionan con todos o casi todos los *stakeholders*. Este nuevo punto de vista, ayudará a crecer el debate, dado que “el empresariado y los trabajadores tienen puntos de vista diferentes sobre la realidad de las relaciones laborales en el marco de la RSC” (Pulido y Ramiro, 2011, p. 233). Como resultado de la convergencia del punto de vista de los colaboradores y empresarios, se propondrán mejoras en las relaciones multi - *stakeholders* del sector eléctrico.

En el capítulo dos se presenta la revisión de literatura de los conceptos de RSE, los instrumentos de medición de la RSE, los modelos de priorización de *stakeholders*, y la descripción de la situación actual del sector eléctrico.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura se concentró en investigaciones escritas en inglés y español, las cuales se desarrollaron a partir del 2005 y fueron ubicadas en *Google Scholar* y en base de datos de CENTRUM Católica (EBSCOhost, ProQuest). Complementariamente, se consultó algunos trabajos en la web de entidades reconocidas, y cuyo detalle se encuentran en la sección Referencias del presente documento. El desarrollo del capítulo dos está constituido por las siguientes secciones: responsabilidad social empresarial, instrumentos de medición de la RSE, modelos de priorización de stakeholders y situación actual del sector eléctrico peruano. Adicionalmente, se utilizó el proceso secuencial de Revisión de Literatura – MAGG (Marquina, Álvarez, Guevara & Guevara, 2013); el cual fue adaptado a partir de los trabajos de Hart (2003) y Machi & McEvoy (2009).



*Figura 1.* Proceso Secuencial de Revisión de la Literatura – MAGG. Adaptado de “Guía de Trabajos de Revisión de la Literatura”, por Marquina, P., Álvarez, G., Guevara, D., & Guevara, R. (2013). Lima, Perú: CENTRUM Católica.

En base a la *Guía de Trabajos de Revisión de la Literatura*, se elaboró un esquema de la literatura encontrada al analizar la Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Eléctrico Peruano; la cual se encuentra ilustrada en la Figura 2.

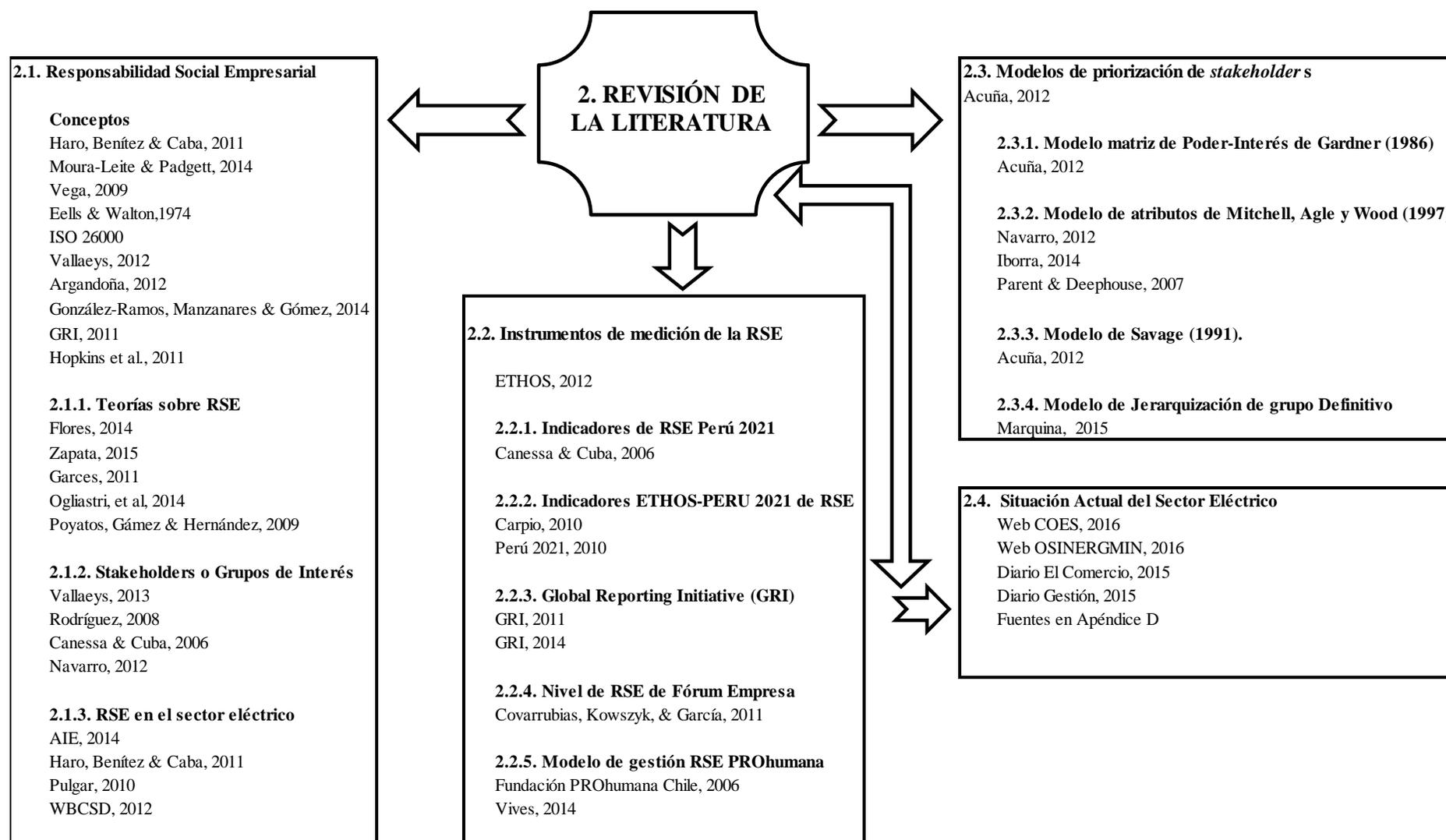


Figura 2. Mapa de revisión de literatura de la Responsabilidad Social Empresarial del sector eléctrico peruano.

## 2.1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Según lo citado por Albareda y Balaguer (2007) “no hay un criterio global sobre RSC, sin embargo casi todas engloban los mismos conceptos, como son la voluntariedad, la integración, la consistencia y la transparencia (citado en Haro, Benítez & Caba, 2011, p. 50).

Aunque en la actualidad no haya un consenso sobre lo que signifique RSE, a lo largo del tiempo ha existido un proceso evolutivo y conceptual. Esta evolución, se encuentra determinada por las “siguientes etapas: germinación, surgimiento, desarrollo, generalización y auditoría” (Marquina, 2009, p.13). Desde el punto de vista cronológico, hubo un antes y después de la publicación de Bowen, quien acuñó el término Responsabilidad Social.

En 1953 Howard R. Bowen “publicó *Social Responsibilities of the Businessman*, considerado por muchos académicos el primer libro sobre el tema, y el inicio de la edad moderna de la RSE” (Moura-Leite & Padgett, 2014, p. 11). En esta publicación el autor se interrogó acerca de las responsabilidades que la sociedad demanda al empresario y conceptualizó la responsabilidad social como aquella “que considera las obligaciones de los hombres de negocio para acometer políticas, tomar las decisiones, o seguir las líneas de acción que son deseables en los términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (citado en Vega, 2009, p.34). En este concepto, el comportamiento de los hombres de negocios es lo que determina los lineamientos sobre RSE.

Posteriormente, la empresa asumiría este rol protagónico. Los autores Eells y Walton (1974) incluyeron en su definición la preocupación del papel social de la empresa al afirmar que:

En un sentido amplio la RSE supone un interés por los anhelos sociales más allá de los meramente económicos. Teniendo en cuenta que el sistema de empresa actual sólo puede sobrevivir bajo un orden de libertad social real, la RSE tiene que ver con la

preocupación acerca del papel que debería desempeñar la empresa para mantener ese orden (citado en Vega, 2009, p. 34).

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

La Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que:

Contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;

Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*)

Cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta;

Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones (citado en Vallaeys, 2012, p. 3).

En contraposición a lo propuesto por ISO, existen posiciones que consideran que la sociedad global coloca demasiada responsabilidad en hombros de los empresarios.

Argandoña consideró que la RS debiera considerarse como el “conjunto de responsabilidades que la empresa asume ante la sociedad, que irán cambiando, como es lógico, porque cambian las circunstancias y la misma sensibilidad de los actores. La RS no puede reducirse a un listado de responsabilidades sociales” (Argandoña, 2012, p. 2).

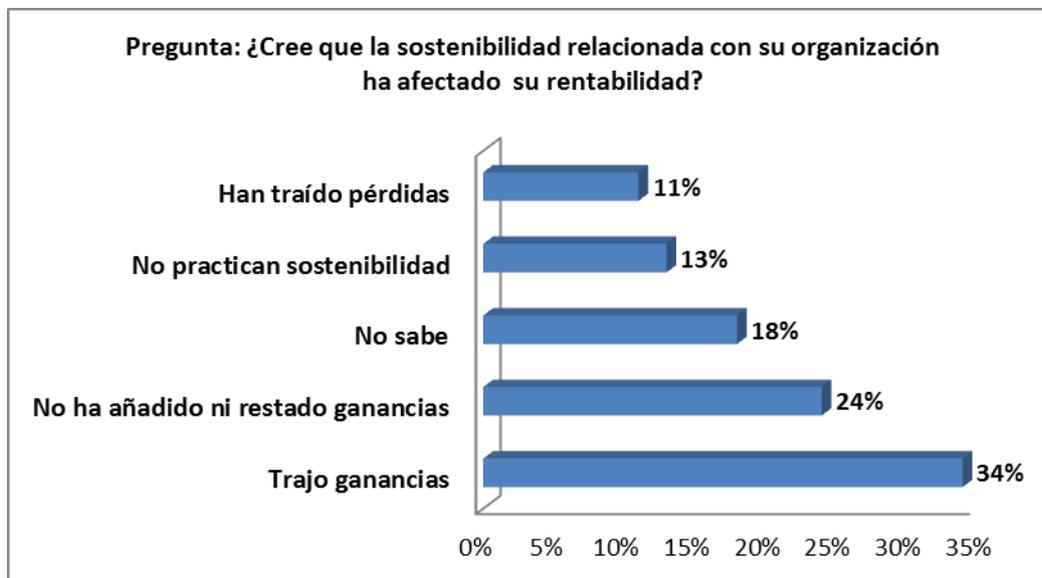
Los conceptos citados ayudaron a enriquecer el concepto de RS, sin embargo se consideró lo aportado por la guía ISO 26000. La importancia de la guía, se debe a que ésta se basa en un consenso internacional de expertos de diversos países y cuya aplicación es de carácter mundial. Este consenso, incluye siete principios necesarios para maximizar la contribución al desarrollo sostenible: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento

ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos. Estos principios son aplicados en la relación que se tiene con las partes interesadas o *stakeholders*. La ISO 26000 identifica como grupo de interés: propiedad, personal, clientes, proveedores, colaboradores, competidores, administración, comunidad, y social (citado en González-Ramos, Manzanares & Gómez, 2014, p. 37). Los grupos de interés o *stakeholders* que contempla la ISO 26000 son casi similares a las utilizadas en la herramienta Indicadores de RSE Perú 2021, considerada en la presente investigación.

Así como la herramienta Indicadores de RSE Perú 2021 que se usó en esta investigación, existen otro tipo de herramientas que ayudan a medir la RS en las empresas. Actualmente el 56% de las empresas eléctricas (consideradas para obtener la muestra de la tesis) utilizan memorias de sostenibilidad. La memoria de sostenibilidad “comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización respecto al objetivo del desarrollo sostenible” (GRI, 2011, p. 5). Asimismo, el objetivo de una memoria de sostenibilidad es “proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas” (GRI, 2011, p. 5).

En un estudio realizado el 2011 por MIT Sloan Management Review y The Boston Consulting Group, se encuestó a más de 3000 ejecutivos de negocios y gerentes de organizaciones a nivel mundial. La encuesta se basó en las percepciones sobre el desarrollo de recomendaciones para construir un modelo de negocio para la sostenibilidad e incrustarlo en las operaciones.

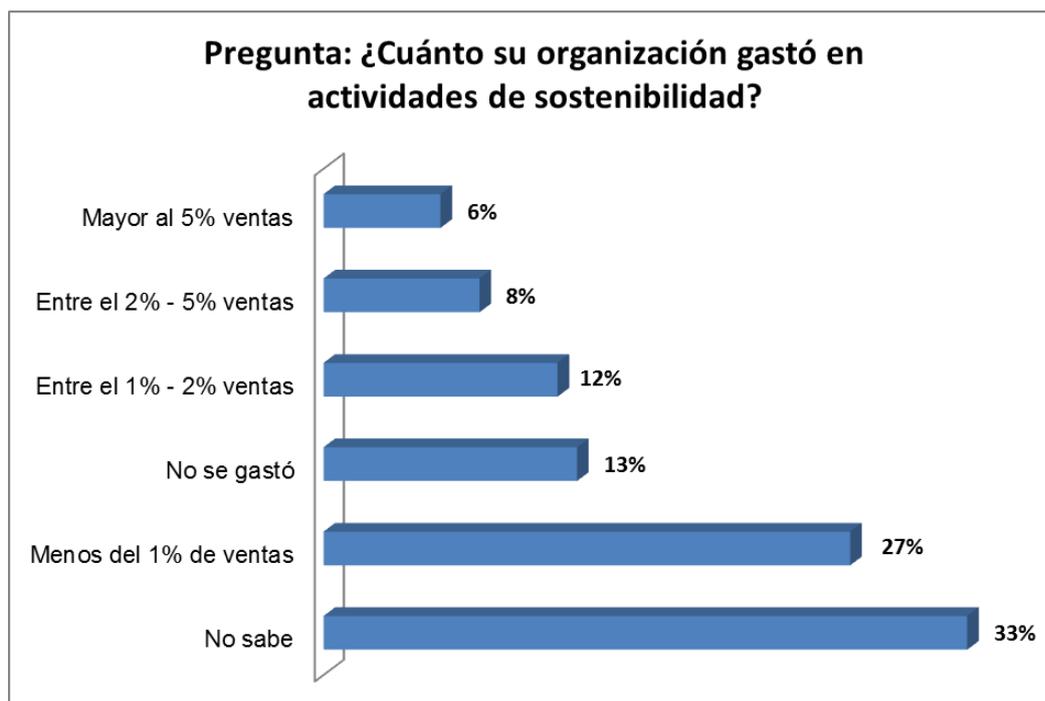
De las conclusiones extraídas del estudio, se muestra en la Figura 3 que los participantes indicaron en un 34% que la sostenibilidad añadió ganancias a sus empresas; mientras que el 11% cree que trajo pérdidas (Hopkins et al., 2011, p. 25).



*Figura 3.* Respuestas a consulta sobre relación entre sostenibilidad y rentabilidad en empresas de encuestados.

Tomado de “Sustainability: The 'embracers' seize advantage” por MIT Sloan Management Review, 2011, p. 25. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/861418908?accountid=28391>

Otra conclusión extraída de las respuestas de los participantes, es sobre la cuantificación de gastos que sus organizaciones realizan en actividades de sostenibilidad y la retribución económica que esto les genera. El 6% cree que las actividades de sostenibilidad traen utilidades mayores al 5% de ventas; mientras que el 13% opina que sus organizaciones no invirtieron en actividades orientadas a la sostenibilidad. Las respuestas están graficadas en la Figura 4.



*Figura 4.* Respuestas a consulta sobre gastos en actividades de sostenibilidad en empresas de encuestados.

Tomado de Sustainability: The 'embracers' seize advantage por MIT Sloan Management Review, 2011, p. 25. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/861418908?accountid=28391>

Finalmente, otra conclusión resaltante extraída de las respuestas de los participantes es acerca de los objetivos que las empresas desean lograr a través de la implementación de la sostenibilidad. Tener claro las metas que se desean alcanzar es básico para la evaluación del proyecto de implementación de la sostenibilidad en las empresas. Las tres opciones más escogidas por los participantes fueron: mejora en la reputación de marca, reducción de costos debido a la eficiencia energética y aumento de la ventaja competitiva. Los participantes calificaron con sólo 19% la opción de mejora de percepción de buen manejo administrativo a través de la implementación de la sostenibilidad en las empresas. Las respuestas están graficadas en la Figura 5.

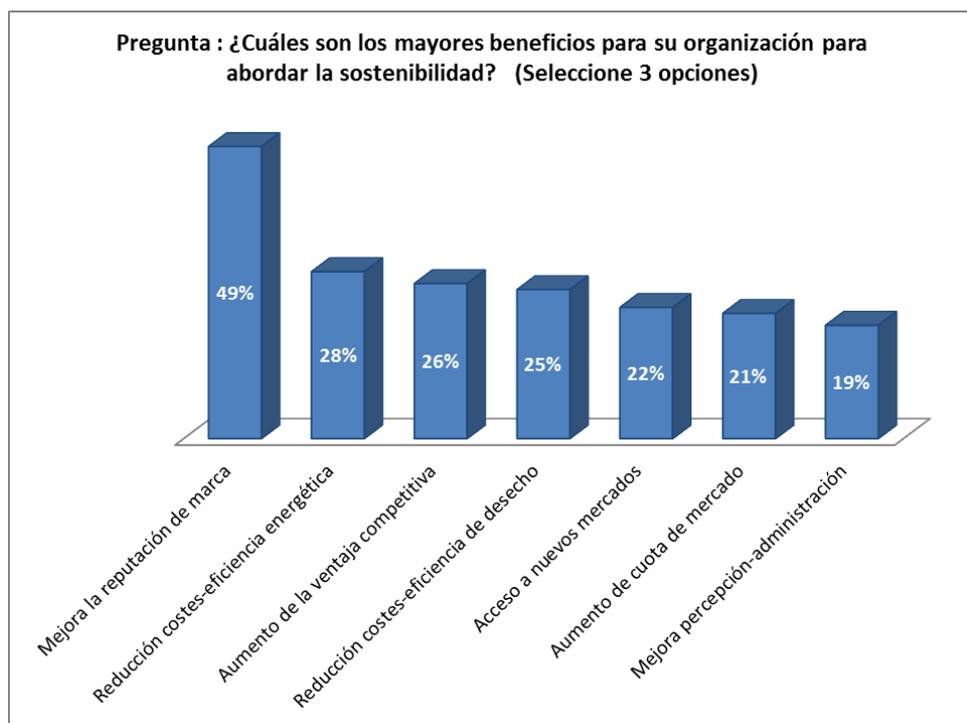


Figura 5. Respuestas a consulta sobre mayores beneficios obtenidos a través de la implementación de la sostenibilidad.

Adaptado de “Sustainability: The 'embracers' seize advantage” por MIT Sloan Management Review, 2011, p. 24. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/861418908?accountid=28391>

La perspectiva que brindó MIT Sloan Management, fue un panorama acerca de la sostenibilidad en empresas a nivel mundial. En América del sur, un estudio publicado por Souza et al. (2014) describe la difusión de las memorias de sostenibilidad en Brasil y encuentra que la mayor difusión se presenta entre las "empresas eléctricas con un 35% de las memorias publicadas” (citado en Alonso-Almeida, Marimon, Llach, 2015, p. 141).

La sostenibilidad social, ambiental y económica incluidas en las memorias de sostenibilidad, son fundamentales en las estrategias de RSE. A partir de este enfoque se construyen los conceptos, metodologías y sistemas de indicadores que engloban teorías de RSE.

### 2.1.1. Teorías sobre RSE

Si bien es cierto, los estudios de RSE se han desarrollado en forma prolífica y existen varias corrientes de teorías que la engloban. Partiendo de la anterior premisa, los autores Elisabet Garriga y Dominic Melé publicaron en 2004 el artículo *Responsabilidad Social Corporativa: un mapa del territorio*, en el cual asumieron que los enfoques de RSC presentan cuatro dimensiones relacionadas con: beneficios, comportamiento político, demandas sociales y valores éticos. Estas dimensiones son "un mapeo de las principales teorías y las clasifican en cuatro grupos: instrumentales, políticas, integradoras y éticas" (citado en Flores, 2014, p. 11). Un esquema de estas teorías se presenta en el Apéndice A.

**2.1.1.1. teorías instrumentales.** Milton Friedman en 1970 opinó "que hay una y solo una responsabilidad social de la empresa privada: utilizar sus recursos y realizar actividades que estén diseñadas para aumentar sus utilidades siempre que acate las reglas del juego" (citado en Zapata, 2015, p. 54). Este concepto es un antecedente de lo que hoy se conoce como Teoría Instrumental. Esta teoría es usada como un medio para la obtención de riqueza y resultados económicos, la cual se basa en "tres enfoques: maximización de valor para el accionista, estrategias de ventajas competitivas y mercadeo de causa social" (Flores, 2014, p. 12).

La maximización de valor para el accionista, es la consecuencia que se espera como retribución al aporte de capital hecho por los accionistas. Garces (2011) manifestó que "una empresa sostenible es la que cuenta con una estrategia explícita de sostenibilidad; que continúa maximizando utilidades y valor para sus accionistas pero, al mismo tiempo, protege o rehabilita el medio ambiente y contribuye a formar una mejor sociedad. A esto es lo que se le llama el resultado de triple fondo o *triple bottom line*" (p. 5). La convergencia de estos conceptos haría posible que la inversión en RSC, a través de la sostenibilidad, otorgue la correspondiente retribución con maximización de utilidades para los accionistas.

El segundo enfoque es el de Ventaja Competitiva. El antecedente de este enfoque, se dio en 1990 cuando Porter publicó el libro *La ventaja competitiva de las naciones*. En ese libro, Porter formuló el modelo del diamante con cuatro determinantes que son: condiciones de factores de producción, condiciones de la demanda, industrias de apoyo y estrategias de las empresas, marco regulatorio de competencia interna. Para considerar las determinante, se necesitan poner en relieve dos aspectos: los *clusters* (vinculadas a través de relaciones horizontales) y las ventajas competitivas de las regiones y ciudades (Moncayo, 2008, pp. 44-45). Dentro del enfoque de ventajas competitivas, existe la estrategia de inversiones sociales en un contexto competitivo, que sostiene que la “RSE puede ser útil para incrementar la ventaja competitiva de una empresa ya que estas son capaces crea un valor social y mejorar las condiciones del entorno en que compiten” (Ogliastri, et al., 2014, p. 12). Según citaron “Fernandez & Quiota (2011) en un estudio realizado con empresas brasileñas en el período 2001-2007 concluyen que existe una correlación positiva entre la inversión socio ambiental y el desempeño financiero” (citado en Sierra-García, García-Benau & Zorio, 2014, p. 29).

Contrario a los beneficios que ofrece la ventaja competitiva, existen trabajos como los de Krugman que señalan que “el diseño de políticas con base en la competitividad puede conducir a una asignación equivocada de recursos y eventualmente a una guerra comercial” (Moncayo, 2008, p. 47). Considerando lo aportado por Krugman, un enfoque basado en ventajas competitivas deberá de aplicar medidas destinadas a corregir las deficiencias generadas por una guerra comercial y/o asignación equivocada de recursos.

El último enfoque de la teoría instrumental, es el Mercadeo de Causa Social. El origen del Mercadeo Social o Marketing Social “data del año 1971 y lo utilizaron Kotler y Zaltman, para aplicar el uso de los postulados y técnicas del marketing comercial, en campañas de bien público o la difusión de ideas que beneficien a la sociedad” (Rendueles, 2010, p. 31). Según indicó Rendueles (2010) las empresas al realizar acciones o proyectos

que revelen su responsabilidad social, desean obtener a cambio una mejor imagen de la sociedad y a la vez obtener su aceptación social. Esta aceptación por parte del público, es consecuencia de las organizaciones que hablan bien de sí mismas como una estrategia promocional (p. 33).

**2.1.1.2. teorías políticas.** Se interesa en el poder de las corporaciones hacia la sociedad y su uso responsable en la política. Este interés, está orientado a los enfoques: "constitucionalismo corporativo, contrato social integrador, ciudadanía corporativa" (Flores, 2014, p. 12).

El primer enfoque denominado Constitucionalismo Corporativo, sostiene que "la empresa es una institución social y que debe ejercer el poder de forma responsable, ya que está sujeta a la "ecuación de poder social"" (Ogliastri, et al., 2014, p. 13). La RSE deriva del poder social otorgado a los empresarios, que de no ejercerlo se anula.

Dentro de la teoría del contrato social integrador se considera al "contrato social implícito firmado por todos los miembros de una sociedad. Por su vez, este contrato social puede dividirse en dos niveles: un contrato macro-social teórico que apela a todos los contrayentes racionales y constituye una híper-norma que reglamenta los contratos sociales" (Ogliastri, et al., 2007, p. 13). El otro nivel, según Oligastri et al (2007) es el nivel micro social asumido por los miembros de las comunidades locales.

Por otro lado, el enfoque de ciudadanía corporativa permite a las empresas ser rentables dado que es un factor diferenciador y de competitividad. Según Vallaey (2006) la ciudadanía corporativa se definió a través de normas y estándares para ponerse de acuerdo correctamente entre todos y así poder comparar una situación con otra, logrando definir expectativas de comportamiento organizacional validadas por todas las partes (p. 7).

**2.1.1.3. teorías éticas.** Cuya base son las responsabilidades éticas que tienen las empresas hacia la sociedad construyendo un mundo mejor, "se sustenta en varios enfoques

como la teoría normativa de grupos de interés, derechos universales, desarrollo sostenible y el bien común" (Flores, 2014, p. 12).

El primer enfoque relacionado a las teorías normativas de los grupos de interés "se posiciona en una concepción social de la empresa bajo una visión moral. La empresa es entendida como una entidad económica a la vez que social y tiene la responsabilidad de ser gestionada con una visión *stakeholders*" (Poyatos, Gámez & Hernández, 2009, p. 124). A modo de ejemplo sobre la teoría normativa de grupos de interés se cita un estudio sobre el sector eléctrico ecuatoriano. La conclusión del estudio fue la identificación de los *stakeholders*: comunidades, clientes-usuarios, proveedores-contratistas y aliados externos. Con la información obtenida sobre los *stakeholders*, se implementó un modelo de gestión denominado "SGE 21 y adaptados a la realidad de las empresas públicas eléctricas demuestran su versatilidad, aplicabilidad e integralidad para adaptarse al sistema de gestión de una empresa" (Flores, 2014, p. 49). Esto es un ejemplo del uso que se puede dar a la correcta identificación de los grupos de interés y su posterior aplicación a los propósitos del sector eléctrico, como en el presente caso.

**2.1.1.4. teorías integradoras.** La corporación se orienta a la satisfacción de demandas sociales y "parten desde el enfoque de una gestión de asuntos, responsabilidad pública, gestión de grupos de interés, desempeño social corporativo" (Flores, 2014, p. 12). Las demandas son la forma como se comunica la sociedad y la empresa.

El primer enfoque de las teorías integradoras es la gestión de Asuntos Sociales. La gestión de asuntos sociales "analiza los procesos por los cuales la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectar significativamente su negocio" (Flores, 2014, p. 13). También manifestó Flores (2014) que a diferencia de la receptividad, la gestión de asuntos sociales incluye las demandas y posterior toma de decisiones basado en exigencias sociales (p. 13).

Por otra parte, el enfoque de responsabilidad pública contempla “la participación de la empresa en el desarrollo de las políticas públicas por medio de la relación de éstas con el sector gubernamental” (Ogliastri, et al., 2007, p. 14). Otro aspecto según lo citado por Flores (2014) es que el enfoque de responsabilidad pública considera consolidar en uno solo, todos los subsidios que existen (p.34). En ese escenario, se cree “necesario que desde el Estado se defina una política pública de promoción de RS para lo cual irá acompañada de una política de incentivos que comprenderá un conjunto de estímulos tributarios” (Flores, 2014, p. 52). En contraste a este tipo de políticas gubernamentales y bajo la hegemonía del capitalismo, Coraggio creyó que los subsidios no son la alternativa correcta. Este autor afirmó que para “ser considerados sostenibles en este criterio mercantil estricto no sólo no tendría que tener (o anticiparse) subsidios estatales ni ventajas fiscales o crediticias especiales, sino que no podrían auto subsidiarse mediante la utilización de recursos no computados en la cuenta capital” (Coraggio, 2011, p. 51). Este escenario pasaría en empresas cuyo mayor accionariado está conformado por el mismo estado, por lo cual auto-subsidiarse la colocaría en ventaja frente a otras empresas de capital privado que no gozan de este tipo de beneficios.

El enfoque de desempeño social corporativo (DSC) conceptualizado por Wood (1991) “es la configuración de principios de responsabilidad social, procesos, políticas, programas y resultados medibles de respuesta social que reflejen la relación de la organización con la sociedad” (citado en Gabriunas, 2010, p. 68). Asimismo el DSC está relacionado al buen desempeño laboral dado que “refleja el involucramiento de una organización con prácticas de responsabilidad social, lo cual puede suscitar actitudes positivas en los empleados que laboran en esta organización, debido a que perciben que su organización es sensible a los asuntos sociales” (Gabriunas, 2010, p. 66).

### 2.1.2. *Stakeholders* o Grupos de Interés

El origen de la aplicación de la RSE tiene un ámbito holístico, por lo tanto, necesaria para mantener buenas relaciones tanto internas como externas en las organizaciones. Este punto de vista holístico, coincide con lo afirmado por Vallaey (2013) cuando mencionó:

La RS aparece cuando una organización desarrolla una toma de conciencia compleja y holística de sí misma, de su entorno y de su propio impacto sobre su entorno.

Presupone la superación de un enfoque egocéntrico, instrumental y reductor y el acceso a una conciencia organizacional global e integrada (incluye tanto a las personas como al ecosistema, tanto a los trabajadores como a los clientes y proveedores) que es capaz de ‘contagiar’ a toda la institución (todas las personas de la organización deben poder acceder a ese nivel de conciencia) (p. 2).

A partir del análisis del entorno organizacional, se puede identificar grupos de interés. El enfoque basado en *stakeholders* o grupos de interés, tiene el siguiente concepto:

La firma se entiende como una organización que, mediante la producción de bienes y servicios, desea satisfacer las necesidades de los diferentes grupos que la integran y de los cuales depende para su supervivencia. Cada partícipe tendrá su propio objetivo personal, pero sólo lo alcanzará a través de su compromiso con la acción colectiva realizada a través de la firma (Rodríguez, 2008, p. 84).

Según indicó Navarro (2012) *stakeholders* o grupos de interés o partes afectadas están “agrupadas en: accionistas, empleados, directivos, creadores de opinión, clientes, instituciones financieras, competidores, proveedores, comunidades, administración pública, partidos políticos, sindicatos y universidades” (p. 89). Para el desarrollo de este trabajo, se tomará la clasificación de la asociación civil peruana Perú 2021, quienes propusieron siete “grupos de interés o *stakeholders*: accionistas e inversionistas, colaboradores y sus familias,

clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente, gobierno y sociedad” (citado en Canessa & Cuba, 2006, pp. 9-10).

Desde el punto de vista de la empresa, se clasifica a los grupos de interés a través de la evidencia de dos enfoques (interno y externo):

- 1) Enfoque *stockholder* o *shareholder*: basado exclusivamente en los socios y accionistas.
- 2) Enfoque *stakeholder*: basado en los grupos de interés y que son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa (Navarro, 2012, p. 88).

En conclusión, la RSE es un concepto que engloba políticas de responsabilidad y buena fe hacia los grupos que rodean e integran una organización (*stakeholders*). Asimismo las políticas de RSE pueden ser aplicadas de acuerdo a teorías que ayudan a definir acciones para obtener resultados deseados. Respecto a la RSE en el sector eléctrico internacional y peruano, no se encontró abundante bibliografía que enriqueciera el análisis; razón por la cual, el aporte que brinde la tesis servirá como un antecedente actual a disposición de los investigadores y académicos.

### **2.1.3. RSE en el sector eléctrico**

Hoy en día, las economías mundiales necesitan mucha energía para mantener su ritmo de crecimiento y demanda a escala mundial, asimismo proveer de energía a sus comunidades como un medio de reducción de la pobreza. Según señaló la Agencia Internacional de Energía (AIE) “la demanda de energía mundial va a crecer un 37% hasta 2040 en nuestro escenario central, pero la senda de desarrollo para una población y economía mundiales en crecimiento es menos intensiva en energía de lo que era. Esta demanda en crecimiento, será atendida con varias fuentes de energía, entre ellas las “renovables” (p. 2). La AIE (2014) señaló que la energía renovable, “crecerá más del doble en países no pertenecientes a la OCDE, con China, la India, América Latina y África a la cabeza. Globalmente, la energía

eólica ostentará el mayor crecimiento en materia de generación a partir de renovables (34%)” (p. 5).

A pesar de este panorama optimista de crecimiento en energías renovables, existen dificultades en el sector originado por la naturaleza no almacenable de la electricidad. El problema se debe a la “dificultad de mantener equilibradas en el tiempo la oferta y la demanda de electricidad, ya que la estacionalidad de la demanda y el riesgo climático de la oferta generan una importante volatilidad en el precio de la electricidad” (Haro, Benítez & Caba, 2011, p. 51). Debido a los riesgos climáticos, la dimensión medio ambiental es muy atendida en el sector, orientándose hacia una generación eléctrica sostenible y socialmente responsable. Existen instituciones internacionales preocupadas e interesadas en incentivar el desarrollo energético sostenible como la Comisión Europea, el Consejo Mundial de la Energía, las Naciones Unidas, el Club de Roma y la Agencia Internacional de la Energía, etc.

Las políticas de RSC que recomiendan estas instituciones internacionales deben ser aplicadas de acuerdo al contexto en la que las empresas operan, tal como indicó Rullan (2014):

El sector eléctrico tiene una gran influencia en la sociedad y el medioambiente y la RSE es, por tanto, un tema que se debe tratar, dialogar para saber cuáles son las mejores propuestas para desarrollar una adecuada estrategia, que sea coherente, consistente y en consonancia con la realidad socio-económica en la que se opera (p. 23).

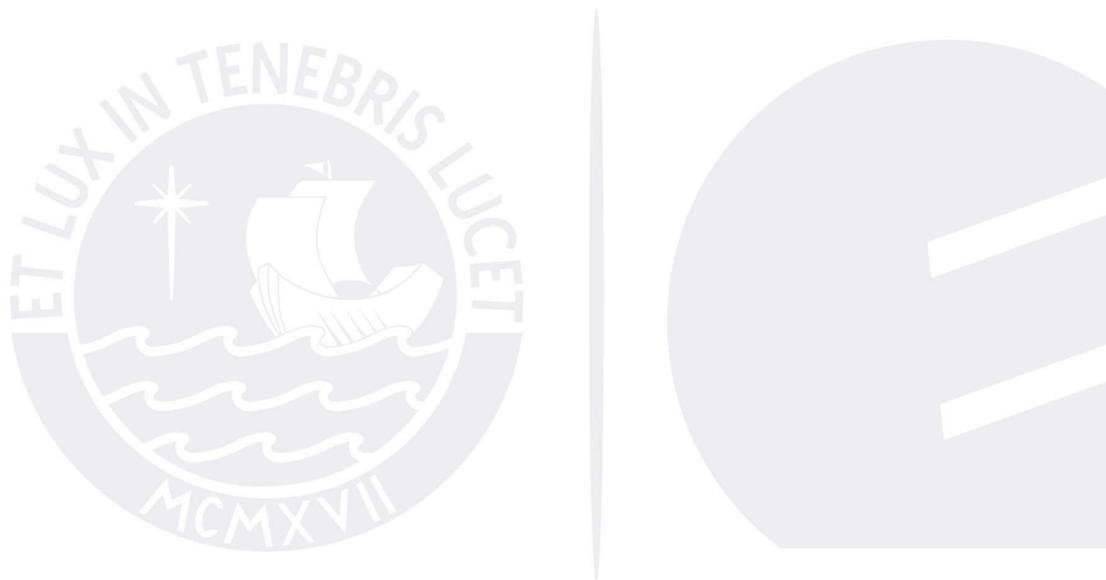
Para llegar a las estrategias sugeridas por Rullan, es necesaria la implementación de herramientas e iniciativas como GRI. En un estudio que consideró a 40 empresas del rubro eléctrico a nivel mundial, los investigadores Haro et al. (2011) concluyeron que las empresas elaboran sus informes de RSC en función la GRI (Iniciativa del Reporte Global) y el EUSS (Indicadores del Suplemento del Sector Eléctrico) presentando una elevada conciencia

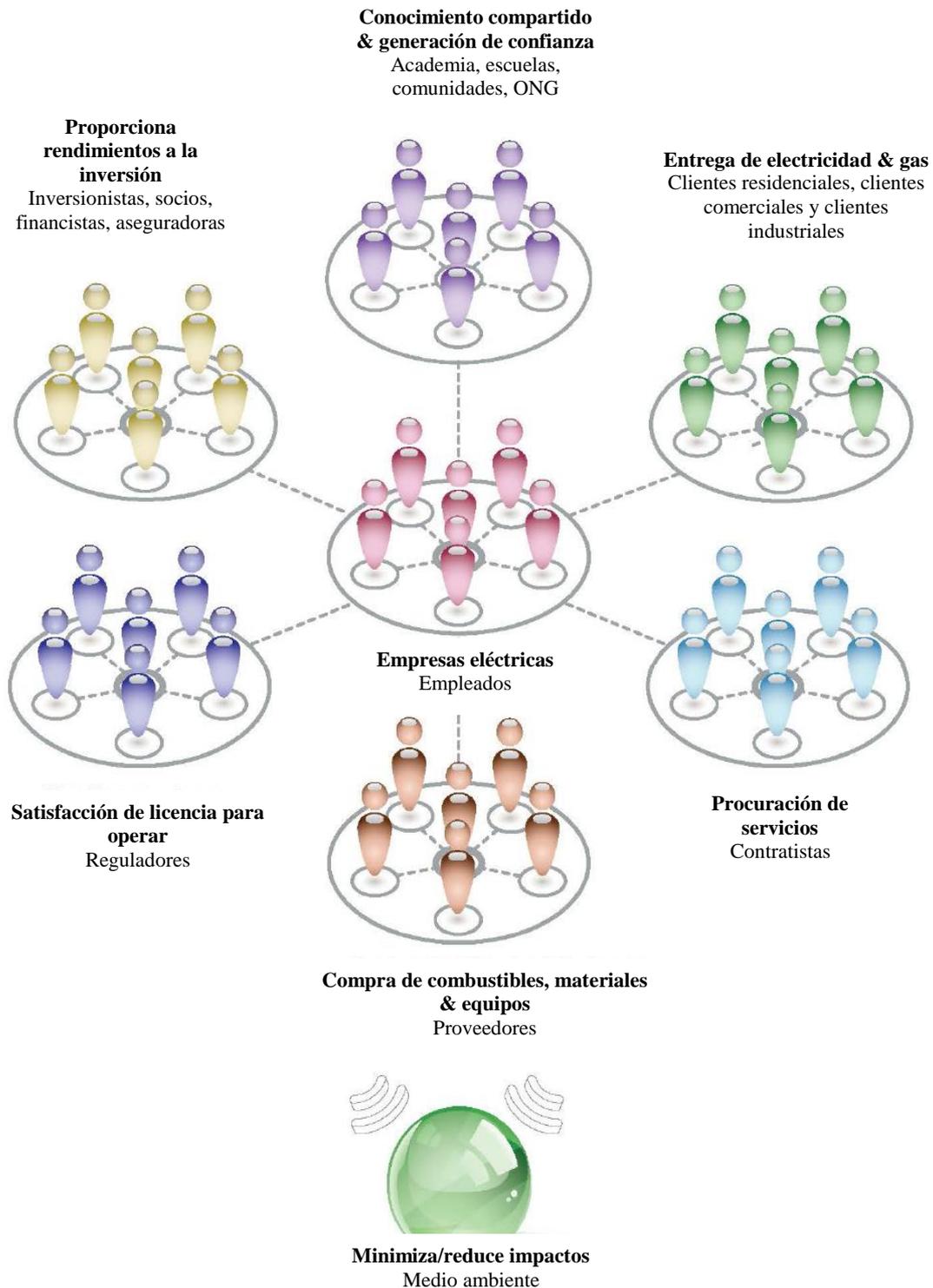
empresarial sostenible atendiendo más o menos equitativamente a las tres dimensiones (sociales, económicas y ambientales).

El sector eléctrico a nivel mundial, evidencia una clara conciencia hacia la sostenibilidad, principalmente porque requiere centrarse en soluciones sostenibles ante la creciente demanda de sus grupos de interés. En el 2012, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) junto a 10 empresas líderes en el mundo, desarrollaron un documento denominado *Empoderamiento de los Grupos de interés en las Empresas Eléctricas*. En este documento el sector se cuestionó, acerca de quiénes son sus interesados. En la Figura 6, el documento propone una lista de grupos de interés para el sector eléctrico, la cual variará dependiendo de la estrategia y la cultura de las empresas. La WBCSD propuso que el centro de estas relaciones son los colaboradores de las empresas eléctricas. El compromiso e identificación de los empleados fortalecerán las relaciones, debido a que se mejorará la sensibilización social y ayudará a expresar los valores de las organizaciones. Según manifestó Caravedo (1998) la “proyección interna (dentro de la empresa) y externa (hacia su entorno externo) la lleva a movilizar no sólo dinero y equipos; sus aportes se hacen, también en recursos humanos y profesionales, dando tiempo para que los propios trabajadores aporten su conocimiento a las diversas actividades que se desarrollan en la sociedad” (citado en Pulgar-Vidal, 2010, p. 220). La participación de los trabajadores en las labores de difusión de RS, ayudarán a obtener de la sociedad, la denominada Licencia Social.

La Licencia Social es “el grado de aprobación que el entorno social, la comunidad o la población le otorgan a una actividad determinada” (Pulgar-Vidal, 2010, p. 223). Por su naturaleza, la Licencia Social es voluntaria y no puede ser regulada dado que no forma parte de un procedimiento administrativo. Esta aprobación, no acredita certificación de aprobación y no garantiza a las empresas (para el caso eléctricas) un grado de vigencia y/o continuidad.

La relación entre partes interesadas y empresas eléctricas, decantarían en minimizar y/o reducir el impacto ambiental negativo. Este entorno de protección ambiental también consideró que las “regulaciones ambientales se han enfocado fundamentalmente en el cumplimiento de instrumentos y de estándares de gestión ambiental, a partir de lo cual se han distanciado de su elemento central: la protección del derecho fundamental a un ambiente sano” (Pulgar-Vidal, 2010, p. 229). En otras palabras, lo que indicó Pulgar-Vidal es que el “cumplimiento de instrumentos de gestión ambiental no es el objetivo central de la responsabilidad social. Es el entorno y la persona que, de manera individual o colectiva, forman parte de ese entorno empresarial” (Pulgar-Vidal, 2010, p. 229).





*Figura 6.* El servicio de electricidad y sus partes interesadas.  
Adaptado de “*Empowering Stakeholders*”, por WBCSD, 2012, Copyright 2012. Recuperado de <http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15260&NoSearchContextKey=true>

La información citada sobre RSE en el sector eléctrico, hace hincapié en el factor medio ambiental. Sin embargo, RSE del sector también abarca otros asuntos tan igual de importantes. En la misma publicación *Empoderamiento de los Grupos de interés en las Empresas Eléctricas*, la WBCSD propone asuntos relevantes que se debe considerar al analizar holísticamente el sector eléctrico. Esta propuesta engloba cuestiones como: materiales, opinión de partes interesadas, impacto y riesgos, etc. En la Tabla 1 se detalla lo asuntos relevantes en el sector, el cual agrupa tres bloques: macro, local y transversales (p. 11).

Tabla 1

*Asuntos relevantes del sector eléctrico*

<b>Macro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático</li> <li>• Financiero</li> <li>• Eficiencia energética</li> <li>• Tarifas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuclear</li> <li>• Biodiversidad</li> <li>• Conservación de recursos naturales</li> <li>• Responsabilidad social empresarial</li> </ul>	
<b>Local</b>	<p><b>Generación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de centrales de generación</li> <li>• Seguridad</li> <li>• GEIs</li> <li>• Operaciones en centrales nucleares/ procedimientos de emergencia</li> <li>• Seguridad nuclear</li> <li>• Uso de productos químicos durante la generación</li> <li>• Instalación de parques eólicos</li> </ul>	<p><b>Red</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauración de interrupción prolongada</li> <li>• Desarrollo de la nueva red</li> <li>• Red de transporte y construcción de subestaciones: estrategia, planificación y problemas.</li> </ul>	<p><b>Uso final</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes inteligentes</li> <li>• Tarifas comerciales /industriales</li> <li>• Tarifa domestica</li> <li>• Nuclear</li> <li>• Mejoras en infraestructura y actualizaciones, como sustitución de tecnología antigua por nuevos dispositivos inteligentes</li> <li>• Electrificación</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Gestión de la demanda integrada</li> </ul>
<b>Transversales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Regulación y política ambiental</li> <li>• Resistencia</li> <li>• Desarrollo tecnológico</li> <li>• Electrificación de usos de la energía</li> </ul>		

*Nota.* Adaptado de “*Empowering Stakeholders*”, por WBCSD, 2012, Copyright 2012. Recuperado de <http://www.wbcd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15260&NoSearchContextKey=true>

En la Tabla 1 el bloque Macro considera el común denominador en el sector eléctrico: cambio climático, tarifas, eficiencia energética, etc., los cuales son relevantes para el sector. En la actualidad para mitigar el impacto negativo en el medio ambiente, se implementa políticas de incentivo a través de la energía renovable (WBCSD,2012).

En el segundo bloque denominado Local, tiene definido tres sub-bloques: generación, red y uso final. Básicamente son los llamados sub bloques de toda la cadena de producción eléctrica (generación, transmisión, distribución y comercialización). La tecnología actual y la tendencia de acción ante el agotamiento de recursos naturales, proponen el uso de diversas fuentes de generación como: plantas o centrales nucleares, parques eólicos, etc. En cuanto a la Red de transmisión de electricidad, la tecnología ha avanzado hacia *Smart Grid* o Redes Inteligentes, las cuales son de alta tecnología por lo tanto onerosas. Finalmente, el uso final viene a ser los consumidores a los cuales se asocia con: tarifas eléctricas, proyectos de electrificación, uso de redes inteligentes adaptadas a los domicilios de los usuarios, etc.

Respecto al tercer bloque denominado Transversales, este enlaza factores humanos, regulaciones políticas, electrificación, etc., los cuales son medios para alcanzar los objetivos del sector.

Finalmente durante el análisis de las bases de datos académicas consultadas, no se encontró información acerca de la evolución conceptual de RSE en el sector eléctrico. Para la tesis, se propuso un concepto de RSE adaptado a la realidad del sector, el cual se cita a continuación:

La RS del sector eléctrico del país deberá considerar en sus políticas de buen gobierno corporativo los impactos de sus actividades hacia los grupos de interés que pudieran verse afectados y/o beneficiados. Estas acciones deberán converger en políticas que contribuyan el desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto, cumpliendo con las leyes y normativa nacional e internacional.

La RSE como política, debe contemplar instrumentos que ayuden a diagnosticarla y medir el avance de los objetivos trazados, razón por la cual se propone diversos instrumentos de medición.

## **2.2. Instrumentos de medición de la RSE**

El papel que tiene el instituto ETHOS de Brasil como iniciador y promotor de las mediciones de RSE en América Latina, es fundamental para el desarrollo del instrumento del estudio. Desde la creación del instituto ETHOS Brasil y sus semejantes en otras partes de la región sur, han promovido una clara difusión de los lineamientos de la RSE con buenas prácticas para su adopción y principalmente, la medición del impacto de las acciones como parte de un desarrollo sustentable (ETHOS, 2012). Por otro lado el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE), es un programa del instituto ETHOS que nace con la finalidad de articular esfuerzos en América Latina sobre la adopción de RSE. Esto ha significado un hito para toda la región en la promoción del establecimiento de indicadores de medición de la RSE. La adopción, adaptación y difusión de los indicadores de medición de la RSE es uno de los objetivos que persigue el programa (ETHOS, 2012). Además el programa tiene entre sus tres proyectos principales, la implementación de indicadores en cada uno de los países participantes. Los países participantes, entre ellos Perú, buscan el “intercambio de conocimientos y experiencias entre organizaciones participantes y consolidación de alianzas que contribuyan a la creación de un ambiente favorable a la gestión socialmente responsable en la región” ([www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)). Por otro lado, cada país integrante del programa ha adaptado los indicadores ETHOS a su realidad, lo cual ha conllevado a la realización de la autoevaluación de las propias empresas en las dimensiones sobre las que tiene influencia.

A continuación se presenta la literatura de algunas herramientas que existen para este fin.

### 2.2.1. Indicadores de RSE Perú 2021

Como antecedente del desarrollo de este instrumento se puede considerar a los indicadores ETHOS Brasil elaboradas en el año 2000. Estos indicadores fueron utilizados como referencia para que diversas organizaciones latinoamericanas elaboren sus propios indicadores.

En el año 2006 la asociación civil PERÚ 2021, desarrolló a manera de cuestionario los Indicadores de RSE Perú 2021, el cual fue una adaptación de experiencias de otros países de la región como Brasil, Chile y Argentina. Esta adaptación a nuestra realidad, buscó incluir iniciativas como Metas del Milenio, el *Global Impact* de las Naciones Unidas, la norma SA 8000 y la AA 1000 (Canessa y Cuba, 2006, p. 10).

Los Indicadores de RSE Perú 2021 tienen una estructura definida por ISO 26000 y está conformada por temas asociados a los grupos de interés: (a) accionistas e inversionistas, (b) colaboradores y sus familias, (c) clientes, (d) proveedores, (e) comunidad, (f) medio ambiente, y (g) gobierno y sociedad. La herramienta, contempla además 35 aspectos también denominado indicadores de RSE Perú 2021, los cuales están clasificados en cualitativos y cuantitativos:

- **indicadores cualitativos.** 415 indicadores que se componen de preguntas cuyas respuestas se valoran del 1 al 6. La escala considera el siguiente significado:
  1. Valor 1, indicó estar muy en desacuerdo.
  2. Valor 2, indicó un desacuerdo moderado.
  3. Valor 3, indicó un leve desacuerdo.
  4. Valor 4, indicó leve acuerdo.

5. Valor 5, es un acuerdo moderado.

6. Valor 6, indicó estar muy de acuerdo.

Estas valoraciones tienen como propósito medir el grado de certeza que tiene el indicador de la encuesta. La interpretación de esta valoración señala que el puntaje más cercano a seis es la afirmación del encuestado y un puntaje 6 se considera como una completa afirmación (Canessa & Cuba, 2006).

- **indicadores cuantitativos.** En total se tiene 131 indicadores que sirven para el monitoreo interno de la empresa y establecimiento de metas. Esto permite que la empresa evalúe su desempeño en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental. Estos indicadores son “una recopilación de los indicadores presentados en la Guía de Desarrollo de un Reporte de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative* (GRI) y de indicadores planteados directamente por Perú 2021 para la medición del desempeño de una empresa” (citado en Canessa & Cuba, 2006, p. 53).

En el Apéndice B se muestra en detalle cada uno de los 35 indicadores de RSE. La herramienta, proporciona un cuestionario que guarda una estructura a través de la agrupación de *stakeholders* y estos a su vez, se dividen en grupo de indicadores. El representante de la organización o un miembro de la organización otorgan un puntaje dependiendo del grado de acuerdo o desacuerdo. La Tabla 2 muestra el formato del cuestionario tomando como base el grupo de interés Accionistas / Inversionistas.

Tabla 2

*Ejemplo del Cuestionario***INDICADORES DE RSE - PERU 2021**

		<i>Valoración de respuestas <sup>a</sup></i>						
		1	2	3	4	5	6	
		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
<b>1. ACCIONISTAS / INVERSIONISTAS</b>								
<b>1.1 Desarrollo de principios éticos</b>								
<b>Esta empresa:</b>								
1	Posee un Código de Ética o de Conducta formal de manera escrita							
2	Revisa periódicamente su Código de Ética							
3	Incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones							
4	Orienta sus operaciones en concordancia con las declaraciones de principios de la OIT, con las directrices para empresas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y/o los Principios del Pacto Mundial y/o Apoyo a las Metas del Milenio							
5	Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas							

*Nota.* Adaptado de cuestionario de Indicadores de RSE-Perú 2021. Se considera una sola respuesta por enunciado. La valoración de las respuestas (n<sup>a</sup>) marcadas por los encuestados, van del 1 al 6. Las respuestas Muy en desacuerdo tienen puntaje 1, Desacuerdo moderado tiene puntaje 2, Leve desacuerdo 3, Acuerdo moderado 5, Muy de acuerdo tiene puntaje 6. La respuesta No se aplica, no tiene puntaje.

**2.2.2. Indicadores ETHOS-PERU 2021 de RSE**

El desarrollo de la herramienta fue a partir del 2006, y fue resultado del trabajo de organizaciones latinoamericanas como Peru 2021, COBORSE de Bolivia, IARSE de Argentina, CERES de Ecuador, CCRE de Colombia y UNIRSE de Nicaragua quienes conformaron el Programa latinoamericano de responsabilidad social empresarial (PLARSE). Resultado de PLARSE se obtuvo un indicador, el cual al ser adaptado a la realidad peruana se denominó Indicadores ETHOS-PERU 2021 de RSE. Este indicador incluye iniciativas y normas diversas relacionadas con RS y además es “parte de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del PLARSE” (citado por Carpio, 2010 p.11). Los indicadores ETHOS-PERU 2021 contienen indicadores generales para todos los países que participan en el PLARSE e indicadores locales elaborados por una organización miembro del PLARSE de cada país. Para el Perú estos indicadores han sido aprobados en un taller de validación realizado el 11 de Febrero del 2010, donde participaron organizaciones del sector privado y de la sociedad civil ([www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)).

Los Indicadores de ETHOS-PERU 2021 de RSE al igual que los Indicadores RSE Perú 2021 tienen una estructura similar por ISO 26000, conformada por temas asociados a los grupos de interés:

- valores, transparencia y gobierno corporativo,
- público interno,
- consumidores y clientes,
- proveedores,
- comunidad,
- medio ambiente, y
- gobierno y sociedad.

La estructura de los indicadores se divide en:

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

En el Apéndice C se muestra cada uno de los 40 indicadores (cualitativos y cuantitativos).

### **2.2.3. Global Reporting Initiative (GRI)**

Fundada en 1997 por la Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (CERES) y por el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Es una organización no gubernamental que tiene como objetivo impulsar los Reportes de Sostenibilidad y de ESG (Medio ambiente, Social y Gobierno Corporativo). El GRI produce la estructura de reportes de sostenibilidad más utilizada en el mundo, además establece los

principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social. (GRI, 2011)

El modelo del GRI es una guía que ayuda a describir los resultados de la adopción y aplicación de códigos, políticas y sistemas de gestión mediante memorias y reportes por lo que se considera como una herramienta poderosa que permite la comparación entre organizaciones y sectores diversos así como la interacción con las partes interesadas (GRI, 2011).

Para que las empresas desarrollen sus memorias de sostenibilidad, deben escoger entre las dos alternativas según lo indicado en la *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*: una esencial y otra exhaustiva. La esencial, contiene los elementos fundamentales de una memoria de sostenibilidad donde las empresas dan a conocer los resultados de su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno. La exhaustiva, incluye a la esencial pero adiciona nuevos contenidos como son: estrategia, análisis, gobierno, ética e integridad empresarial. Todas las empresas indistintas de su tamaño, rubro o ubicación pueden utilizar cualquiera de las dos alternativas (GRI, 2014).

La memoria de sostenibilidad está conformada por dos contenidos básicos: (a) generales, contiene el perfil de la empresa, la estrategia y análisis, aspectos materiales y cobertura, participación de los grupos de interés, perfil de la memoria, gobierno, ética e integridad; (b) específicos, contiene información sobre el enfoque de gestión e indicadores. (GRI, 2014).

Los contenidos básicos específicos son: la economía, medio ambiente y desempeño social. Las categorías para el contenido de desempeño social son:

- prácticas laborales y trabajo digno,
- derechos humanos,
- sociedad, y

- responsabilidad sobre productos.

Las características de cada categoría son (GRI, 2014):

- Prácticas laborales. Tiene como base normas ya establecidas como: la Declaración Universal de Derechos Humanos, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, entre otros. Los indicadores para esta categoría tienen como base dos instrumentos: La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social y Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. En esta categoría también se tiene indicadores de empleo, relaciones entre los trabajadores y la dirección, salud y seguridad en el trabajo, capacitación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, igualdad de retribución entre hombres y mujeres, evaluación de las prácticas laborales de los proveedores y mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales.
- Derechos humanos. Se refiere a la aplicación de procesos, casos de violación de derechos humanos y los cambios en la capacidad de los grupos de interés para disfrutar y ejercer sus derechos humanos. Los indicadores que maneja son: evaluación de la inversión, no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso, medidas de seguridad, derechos de la población indígena, evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos y mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos.
- Sociedad. Evalúa los efectos de una organización en la sociedad, los indicadores miden comunidades locales, lucha contra la corrupción, política pública, prácticas de competencia desleal, cumplimiento regulatorio,

evaluación de la repercusión social de los proveedores y mecanismos de reclamación por impacto social.

- Responsabilidad sobre producto. Analiza los productos y servicios que afectan de manera directa a los grupos de interés. Los indicadores miden salud y seguridad de los clientes, etiquetado de los productos y servicios, comunicaciones de mercadotecnia, privacidad de los clientes y cumplimiento regulatorio.

#### **2.2.4. Nivel de RSE de Fórum Empresa**

Fórum Empresa es una red de organizaciones empresariales que promueve la RSE en 18 países del continente americano y tiene 21 organizaciones miembro entre los que se encuentra Perú 2021, ETHOS de Brasil, Deres de Uruguay, Ceres de Ecuador, BSR de Estados Unidos, Acción RSE de Chile entre los principales. Cuenta con 200 alianzas internacionales e impulsa proyectos a nivel regional. Desde el 2009 viene realizando estudios cuantitativos denominados Nivel de RSE basados en cuestionarios que indagan la percepción de ejecutivos y consumidores de empresas que operan en AL. Utiliza dimensiones que toman como punto de partida la guía ISO 26000 y cuyo enunciado se encuentra citado en el numeral 2.1 de la presente tesis.

La primera versión del cuestionario se construyó en 2009 y consideró los temas abarcados por ISO 26000, que se relacionaban con dimensiones definidas por Fórum Empresa. Estas dimensiones fueron: toma de decisiones y transparencia, relaciones con la comunidad, medio ambiente, consumidores y/o usuarios y, relación con los trabajadores. El 2011 con la versión definida de la ISO 26000, se actualizó el cuestionario para ejecutivos y además se construyó el cuestionario para consumidores con los mismos ítems del cuestionario para ejecutivos pero con un lenguaje simple y excluyendo aspectos que referían a la gestión interna de la empresa. La validación de los cuestionarios estuvo a cargo de un

panel de expertos internacionales los cuales incluyeron preguntas que no estaban en la ISO 26000 como el nivel de confianza en los sectores de opinión y sobre legislación de los países, entre otros temas.

Los cuestionarios están conformados por 61 preguntas para ejecutivos y 49 preguntas para consumidores. El resultado final de los aspectos considerados para los dos cuestionarios fue:

- Dimensiones de RSE. Toma de decisiones y transparencia (incluye prácticas justas de operación), relación con la comunidad, medio ambiente, consumidores o usuarios, relación con los trabajadores.
- Estrategias de difusión de información sobre la RSE de la empresa.
- Capacidad instalada de la empresa para el avance de la RSE. incluye reportes de sostenibilidad; adhesión a estándares internacionales; cargo específico sobre RSE, adhesión a una entidad promotora de RSE, entorno latinoamericano y conocimiento sobre RSE nivel de confianza en los distintos sectores (solo para consumidores); opinión sobre la legislación en temas sociales y medioambientales.
- Prácticas de consumo responsable (solo para consumidores).
- Información sobre la empresa. Incluye actividad económica, cantidad de trabajadores, inclusión en el ranking de las 500 empresas más grandes.

La medición es por medio de tres tipos de variables: (a) variables dicotómicas (SI-NO-NS/NC), (b) variables categóricas (de respuesta única y múltiple) y; (c) variables ordinales o de escala. Para el puntaje del nivel de la RSE se utilizó escala Likert de cinco categorías o cinco posibilidades de respuesta: muy en desacuerdo/ en desacuerdo/ ni en acuerdo ni en desacuerdo/ de acuerdo/ totalmente de acuerdo/ NS/NC (Covarrubias, Kowszyk & García, 2011, pp. 12-17).

### 2.2.5. Modelo de gestión RSE PROhumana

La Fundación PROhumana desarrolló un modelo de Gestión RSE PROhumana asociado a una visión de la empresa considerando las dimensiones sociales, ambientales y económicas de una organización de igual relevancia. Esto permite a la empresa analizar con mayor detalle su gestión de RSE. El desarrollo del modelo e identificación de las dimensiones incluyeron experiencias distintas y utilizaron documentos base tales como: Pacto Global de las Naciones Unidas, Instrumento de evaluación A1000 y *Responsible Competitiveness Index*, Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial - Ethos, Norma GSE 21, Guía para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad – GRI, Libro verde de la UE sobre la responsabilidad social de las empresas, Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales e ISO 26000.

Este modelo consideró ocho dimensiones de la RSE:

- Valores y coherencia que hacen referencia a las políticas y procedimientos que establecen el marco ético que rige a la organización.
- Público interno, políticas y procedimientos cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la organización.
- Relación con los proveedores, políticas y procedimientos que permitan tener estabilidad y desarrollo a los proveedores en el largo plazo.
- Relación con los consumidores, políticas y procedimientos para garantizar el respeto y transparencia con los clientes.
- Relación con la comunidad, políticas y procedimientos para manejar relación con los grupos de interés.
- Medio ambiente, prácticas, políticas e implementación de un sistema de gestión de los impactos sobre el medioambiente.

- Relaciones Trisectoriales que incluyan medidas para regular y facilitar relaciones entre la sociedad civil, el estado y otras empresas.
- Aprendizajes, prácticas y políticas para asegurar el aprendizaje en términos de RSE. (Fundación PROhumana Chile, 2006, pp. 2-5).

Se utiliza un cuestionario para evaluar éstas dimensiones. En primer lugar, se identifica si la empresa cumple o no con lo indicado en cada pregunta, posteriormente se asigna un puntaje a cada pregunta (cero si la respuesta es “no”, uno si la respuesta es “en parte” y dos si la respuesta es “sí”). En tercer lugar, se suma los puntajes obtenidos para cada dimensión para determinar el desempeño de la organización. A modo de ejemplo para auto diagnosticar la dimensión valores y coherencia, si el puntaje obtenido es menor a 13 puntos, se considera como desempeño insuficiente; entre 14 y 21 puntos será un desempeño regular, y entre 22 a 29 puntos será un desempeño bueno, finalmente un puntaje mayor a 30 puntos será considerado como desempeño excelente. Con el diagnóstico realizado se identifican las debilidades de la organización en forma de prácticas concretas y con ellas se establece un plan estratégico para mejorarlas (Fundación PROhumana Chile, 2007, p. 23). Contrariamente Vives (2014) indicó que el modelo “es relativamente limitado en cuanto a definición de estrategia, identificación de los *stakeholders*, determinación de la materialidad y estrategia de comunicación” (p. 24).

En la Tabla 3 se muestran las dimensiones sociales, ambientales y económicas con sus respectivas dimensiones de RSE y su relación con las políticas y procedimientos que comprende el modelo.

Tabla 3

*Detalle de las dimensiones del modelo de gestión de RSE PROhumana*

<b>Dimensión Económica</b>			
<b>Valores y Coherencia</b>	<b>Público Interno</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Consumidores</b>
Código de Ética	Política de Seguridad e Higiene	Desarrollo de Proveedores	Política de Relación con Consumidores
Transparencia en Informes Contables	Política de Salud	Encadenamiento Productivo	Política publicitaria
Relaciones leales con la competencia	Política de Previsión		Conocimiento de Daños Potenciales
Política de Corrupción	Política de Beneficios		
	Política de Capacitación		
	Política de Contratación		
	Política de Clima Laboral		
	Política de Vida Saludable		
	Política de Conciliación		
<b>Dimensión Social</b>			
<b>Valores y Coherencia</b>	<b>Público Interno</b>	<b>Proveedores, Comunidad</b>	<b>Relaciones Tri sectoriales</b>
Reportes de Sustentabilidad	Política de No Discriminación	Derechos Humanos	Relaciones Tri sectoriales
Gobierno Corporativo	Política de Inclusión Igualitaria	Vinculación con la Comunidad	
Dialogo con los Públicos de Interés	Política de Prevención y Sanción del Acoso	Inversión Social	
	Política con los Sindicatos	Voluntariado Corporativo	
<b>Dimensión Ambiental</b>			
<b>Medioambiente</b>			
Actitud Proactiva			
Sistemas de Gestión			
Practicas Ambientales			
Medioambiente y Comunidad			
Políticas de Reciclaje			

*Nota:* Tomado de Fundación PROhumana (2006). *Modelo de gestión RSE PROhumana*. Recuperado de <http://prohumana.cl/wp-content/uploads/2014/07/Modelo-de-Gestion-PROhumana.pdf>

En conclusión, las cuatro herramientas presentadas para medir la RSE y la guía GRI son útiles para medir la RS del sector eléctrico. La guía GRI es utilizada para estructurar reportes de sostenibilidad con principios e indicadores que miden su desempeño económico, ambiental y social. La Figura 6 muestra las partes interesadas para el servicio de electricidad según lo propuesto por WBCSD en el documento desarrollado el 2012, denominado *Empoderamiento de los Grupos de interés en las Empresas Eléctricas*. La Tabla 4 muestra la relación entre los grupos de interés propuestos por WBCSD y los grupos de interés considerados en cada una de las herramientas desarrolladas en el presente estudio.

Tabla 4

*Cuadro comparativo de Stakeholders según diversas clasificaciones*

Stakeholders del sector electricidad según WBCSD	ETHOS PERU 2021	RSE Perú 2021	RSE Fórum Empresas	RSE PROhumana
Inversionistas, financistas, aseguradoras	Si	Si	Si	Si
Academias, escuelas, comunidades, ONG	Si	Si	Si	Si
Clientes	Si	Si	Si	Si
Empleados	Si	Si	Si	Si
Reguladores	Si	Si	No	Si
Contratistas y proveedores	Si	Si	No	Si
Medioambiente	Si	Si	Si	Si
Medición de respuestas de su cuestionario	Binario (Si/No)	Escala 1-6	Binaria/Escalar/Múltiple	No/ en parte / Si

La Tabla 4 muestra el modelo Nivel de RSE de Forum Empresas. Este modelo, si bien fue utilizado el 2011 para un estudio cuantitativo para medir la percepción de consumidores y ejecutivos a nivel latinoamericano, no contempla todos los *stakeholders* sugeridos por la WBCSD. El modelo de gestión de RSE de PROhumana si bien contempla todos los *stakeholders*, es un modelo orientado a Pymes y es utilizada principalmente para “implementación de políticas de RSE en empresas, organizaciones de la sociedad civil y reparticiones estatales en Chile” (Fundación PROhumana, 2007, p. 12). Además, la medición de su cuestionario es semejante a una binaria (No/en parte/Si). Los modelos de ETHOS-PERU de RSE y de Indicadores RSE Perú 2021 fueron adaptados a la realidad peruana, y contienen todos los *stakeholders* sugeridos por la WBCSD y utilizados para la medición de la gestión de RSE en diversos sectores económicos. La diferencia entre ambos es que el modelo de Indicadores RSE Perú 2021 contempla medición de manera cuantitativa y escalar con respuestas del 1 al 6 lo cual favorece al presente estudio en su análisis y medición de la gestión de la RSE en el sector.

### 2.3. Modelos de priorización de *stakeholders*

La importancia del mapeo de los *stakeholder* y su posterior priorización es cada vez más relevante en la determinación de estrategias para una organización “la identificación de las expectativas y demandas de los *stakeholders* así como la integración de los mismos en la estrategia de una organización es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento” (Acuña, 2012, p. 5).

En el proceso de desarrollo de la RSE se han propuesto diferentes métodos de priorización y mapeos de *stakeholders*:

#### 2.3.1. Modelo matriz de Poder-Interés de Gardner (1986)

Relaciona las variables poder e interés para clasificar a los *stakeholders*, considerando las organizaciones y sus estrategias. El modelo muestra la estrategia que la empresa debe contemplar con cada uno de los grupos de interés según el nivel de poder e interés según muestra la Figura 7. Con estos resultados “se pueden mejorar las estrategias de negociación y tomar decisiones más efectivas. Se obtiene una adecuada estrategia de relacionamiento efectivo” (Acuña, 2012, p. 9).

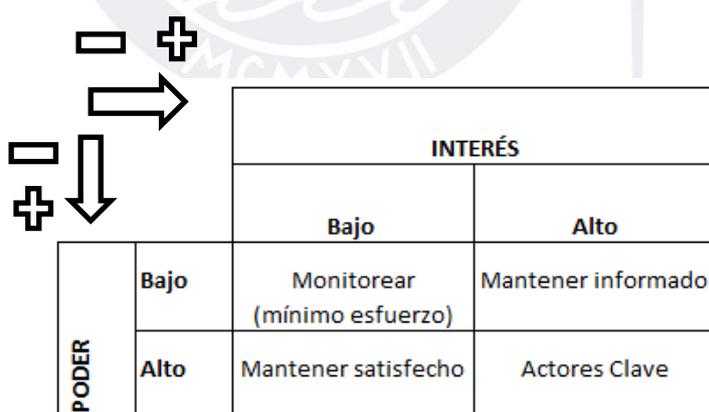


Figura 7. Identificación de los *stakeholders* según Gardner (1989).

Tomado de Acuña, P. (2012, p. 9). La gestión de los *stakeholders*. *Análisis de los diferentes modelos*, Trelew, Argentina. Recuperado de:

[http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia\\_Acu%C3%B1a.pdf](http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf)

### 2.3.2. Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood (1997)

Relacionaron las variables de poder, legitimidad y urgencia:

- Poder, capacidad de influir en la gestión y estrategia de empresa para comunicar y defender sus propios intereses.
- Urgencia, con la que presentan los intereses, presión que pueden ejercer sobre la empresa. Se refiere a la importancia de las reclamaciones de los *stakeholders* en la organización y la exigencia inmediata de atención
- Legitimidad, intereses, demandas y expectativas legítimas. Trata de la percepción del *stakeholder* de acuerdo a sus necesidades calificando las acciones de la organización como deseables.

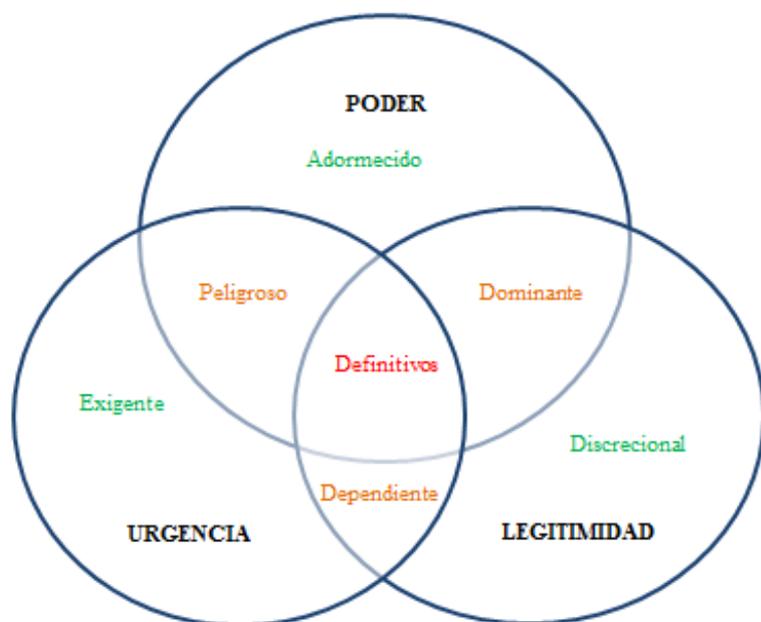
Estos atributos llevan a distinguir los siguientes niveles de *stakeholders*:

- I.- Definitivos, cuando poseen los tres atributos (poder, urgencia y legitimidad)
- II.- Expectantes, cuando tienen dos atributos.
- III.- Latentes, cuando poseen sólo un atributo.
- IV.- No son *stakeholders* cuando no gozan de ninguno de esos tres atributos (Navarro, 2012, p. 91).

Para utilizar la información y realizar el análisis de estos tres atributos, las organizaciones se basan en su criterio y conocimiento del entorno. Según Iborra (2014) comentó lo siguiente:

Los directivos han interiorizado que los grupos de interés a los que deben reconocer son aquellos que cumplen con los sobradamente conocidos requisitos o atributos de legitimidad, poder y urgencia. En este sentido, Parent y Deephouse (2007) obtienen evidencia empírica de que el número de atributos que tiene un grupo está relacionado con la relevancia que les otorgan los directivos en las empresas analizadas (citado en Iborra, 2014, p. 93).

Como se aprecia en la Figura 8, se representa las clasificaciones: Expectantes (Peligroso, Dominante y Dependiente) de color naranja; y Latentes (Adormecido, Exigente y Discrecional) de color verde.



*Figura 8: Tipología de Mitchell, Agle y Wood (1997). Adaptado de Falcao y Fontes (1999, p.9). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 15, 111-140. Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://siare.clad.org/fulltext/0033942.pdf>*

### 2.3.3. Modelo de Savage (1991)

Relaciona el grado de cooperación con el grado de amenaza de los grupos de interés de la organización. De la combinación de cada potencial se deducen 4 tipos de grupos de interés: mixto, de apoyo, de no apoyo, y marginal según muestra la Figura 9.

“El potencial de cooperación es relevante, ya que puede llevar a las organizaciones a unir fuerzas con estos grupos, dando como resultado una mejor gestión. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los *stakeholders* clave, para evitar la implementación de estrategias opuestas a las de los *stakeholders*, reconocer sus necesidades, y modificar las estrategias para integrarlos” (Acuña, 2012, p. 10).

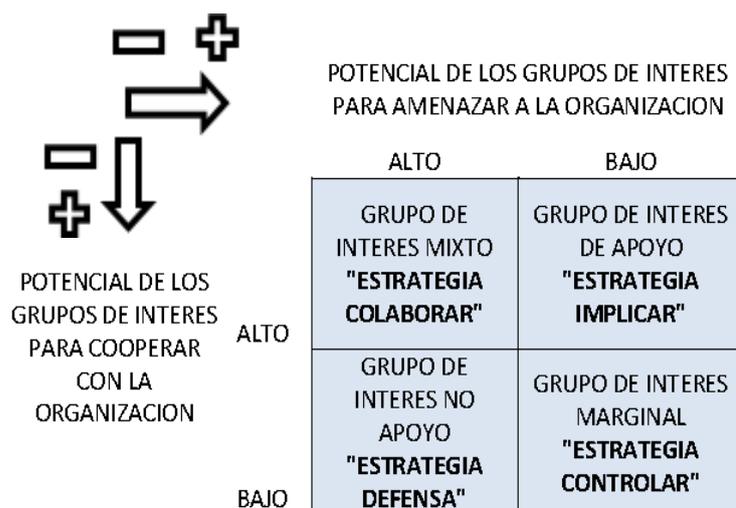


Figura 9. Identificación de los *stakeholders* según Savage. G y otros (1991). Tomado de Acuña, P. (2012, p.10). *La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*, Trelew, Argentina. Recuperado de: [http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia\\_Acu%C3%B1a.pdf](http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf)

#### 2.3.4. Modelo de Jerarquización de grupo definitivo.

El modelo es una herramienta para priorizar grupos de interés de acuerdo a la relación de la empresa con los mismos. Para su aplicación se debe evaluar cada grupo de interés previamente identificado en cuanto a su capacidad para afectar la operación de la empresa, la capacidad de la empresa para afectar negativamente al grupo de interés y la cercanía de la relación del grupo de interés con la empresa. Con la finalidad de facilitar la priorización de grupos de interés, se establece una escala numérica del 1 al 5 para cada uno de los tres criterios, siendo 1 la mínima relación y 5 la máxima. Finalmente se suman los resultados de cada *stakeholder* o grupo de interés, por lo que cada grupo de interés puede tener un resultado numérico distinto siendo el resultado más alto el grupo de interés con mayor prioridad. La Tabla 5 muestra los criterios presentados en el curso *de Ética y Responsabilidad Social Empresarial* en CENTRUM (Marquina, 2015).

Tabla 5

*Esquema de criterios de stakeholders y variables de efecto negativo, poder y relación cercana*

Grupos de Interés	Criterios			Total
	Efecto negativo de la empresa sobre ellos	Poder para afectar la operación de la empresa	Mantiene relación cercana con la empresa	
Grupo de Interés 1	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Suma
Grupo de Interés 2	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Suma
Grupo de Interés 3	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Suma
Grupo de Interés 4	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Suma
Grupo de Interés 5	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Suma
Grupo de Interés 6	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Valor del 1 al 5	Suma

#### 2.4. Situación Actual del Sector Eléctrico

En la actualidad los agentes (Generadores, Transmisores, Distribuidores y Usuario Libres) del SEIN (Sistema Eléctrico Interconectado Nacional) conforman el COES (Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional). El COES es una entidad privada de personería de derecho público cuya función es planificar el desarrollo de la transmisión del SEIN, administrar el mercado a corto plazo y velar por la seguridad del abastecimiento de energía eléctrica. El COES es supervisada en el desempeño de sus funciones por OSINERGMIN. A diciembre 2015, el COES a está conformada por: a) 48 empresas generadoras (producción obligatoria y voluntaria), b) 13 empresas transmisoras (obligatoria y voluntaria), c) 11 empresas distribuidoras (obligatorias) y, d) 47 usuarios libres (obligatoria y voluntaria).

El SEIN en el 2015 tuvo una producción de energía eléctrica 44,540.04 GWh. En la actualidad, la capacidad instalada del país es de 8,000 MW pero la potencia de máxima demanda es de 6,000 MW; teniendo a finales de diciembre del 2015 un exceso de oferta de 60% (Gestión, recuperado 31 agosto 2015). La composición de la oferta, el 60.1% es producido por cuatro empresas: Edegel, Enersur, Electroperú y Kallpa. Respecto al tipo de

recurso utilizado en la generación, se tiene que el 50.4% es de generación hidroeléctrica; 47.7% de generación termoeléctrica; 1.3% energía eólica (RER) y 0.5% energía solar 0.5%.

Las más importantes y recientes inversiones se dieron en la generación termoeléctrica; donde el gas natural de Camisea como fuente energética aporta una participación en el 2015 de 43,8%. El transporte del gas natural inicia en la planta de Malvinas, atraviesa la cordillera de los Andes hasta llegar a las plantas de diversos generadores en Chilca. La coyuntura de la explotación de Camisea, contratos con producción asegurada de compra por el Estado, bajos costos de producción de Kwh, etc.; han incentivado la producción termoeléctrica con este recurso. Por otro lado, existen amenazas en la producción actual debido a que hasta el momento sólo opera un ducto que podría sufrir daños o incendio, como lo ocurrido en noviembre 2015 (El Comercio, 30 noviembre 2015).

El gobierno peruano mediante Decreto Legislativo Nro. 1002, señala la necesidad de incentivar la inversión en energía eléctrica de fuentes renovables. En la actualidad, se encuentra en etapa de cierre la Cuarta subasta internacional para el suministro de electricidad al SEIN con recursos energéticos renovables. En esta cuarta subasta se requiere 1'300,000.00 MWh/año de energía eléctrica originada por diversas tecnologías (biomasa, eólica y solar fotovoltaica).

Durante el 2015, en aplicación del suministro convenido entre EDEGEL SAA y CELEC EP y entre ENERSUR y CELEC EP (Ecuador), se exportó 69.01 MW de potencia máxima y 54.72 GW.h de energía (2% del total de capacidad de generación peruana) y que opera en caso de emergencias por desabastecimiento del vecino país (Diario La República, 26 enero 2015). El costo de venta de energía eléctrica a Ecuador es de USD \$ 57.28 KW/H (Ecuador refrendo 082-2016-10-00058793, obtenido el 29.01.2016). En la actualidad no se exporta energía a Chile, sin embargo hay expectativa en un suministro futuro.

En el mes de marzo 2016, la ciudad de Pucallpa realizó una paralización general en protesta por el alza de tarifas eléctricas. Estas alzas han sido sucesivas a lo largo de los últimos años, no sólo en Pucallpa sino también en el resto del país. Las empresas eléctricas para compensar sus pérdidas debido al mayor del dólar han solicitado el aumento de tarifas eléctricas al OSINERGMIN; siendo este aumento en estos doce meses de casi 19% para usuarios domésticos y 22% para las industrias (El Comercio, obtenido el 04 enero 2016).

El análisis de la situación del sector se muestra en la matriz FODA, ilustrada en Tabla 6, cuyos enlaces fuentes se encuentran citadas en el Apéndice D de la presente tesis, para la consulta respectiva.



Tabla 6

## Matriz FODA del sector eléctrico peruano

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Personal recibe capacitación constante.	Exportación de energía eléctrica excedente a países de la región.
Certeza de Ingresos y márgenes a mediano y largo plazo debido a inelasticidad de la demanda (contratos y concesiones definidas).	Nuevas tecnología de generación de energía eléctrica en zonas rurales – Planta-lámparas.
Estado participa como inversionista en el sector a través de FONAFE.	Cambio de tecnología eléctrica actual por tecnología <i>smart grid</i> o redes inteligentes.
Actual calce entre la oferta y la demanda.	Auspicio a universidades para desarrollar proyectos de energía renovable
Existencia del COES como entidad que busca la operación con el mínimo costo.	Nuevas tecnología de generación eléctrica en zonas costeras - Energía undimotriz.
SEIN abastece al 85% de la población.	Auspicio y convenios para implementación de Centros de innovación tecnológicas (CITES) de energía.
Alto grado de coordinación entre empresas del sector debido a la conformación de gremio eléctrico.	Disponibilidad de aprovechamiento de capacidad ociosa del sistema de generación eléctrica.
OSINERGMIN ha aceptado el incremento de tarifas eléctricas solicitadas por el sector.	Potencial de recursos hidráulico, solar y eólico en Perú.
	Subastas de generación de energías renovables (RER) convocadas por el estado.
	Interconexión eléctrica actual con Ecuador y negociaciones con Chile.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Depender de un solo sistema de transporte de gas para las empresas de generación termoeléctrica.	Existe una pérdida de energía en los sistemas de transmisión y distribución del 10.5% de la energía bruta producida.
Múltiples requisitos de OSINERGMIN como ente regularizador y sancionador del sector.	Existe una caída de la demanda de energía en estos últimos años debido a las bajas tasas de crecimiento del país, producto del impacto de la crisis financiera mundial.
Falta de Plan Nacional de tarifas eléctricas y ejecución de Plan Estratégico del sector.	Tecnología moderna onerosa que ocasiona una actual ineficiencia energética.
Escasa mano de obra especializada en el sector.	Descalce entre la oferta y la demanda por falta de Megaproyectos de inversión a partir del 2020. En los últimos años no existe inversión en grandes obras de electrificación lo cual no estimula la economía.
Desmotivación del personal al no recibir mayores beneficios laborales.	El cambio climático afectará un porcentaje de la generación de energía (Centrales termoeléctricas) entre el 2040 y 2069 y al ingreso del PBI.
Alto porcentaje de tercerización en labores consideradas “core” del negocio.	Países vecinos desarrollan grandes proyectos de electrificación con miras a exportarlo.
Pago de penalidades por salidas de servicio debido a ineficiencias y problemas del sistema eléctrico.	Precio de generación eléctrica hidráulica menor que el precio de generación eléctrica RER, lo cual ocasiona un desbalance de costos vs ingresos de generadoras.
Alto grado de rotación en empresas tercerizadas del sector.	Un solo ducto de gas operativo que abastece a las plantas industriales de generación termoeléctrica en Chilca.
Pocas empresas generadoras que abastecen al sector. Restricciones en la negociación.	Demanda de electrificación rural por parte de comunidades selváticas y andinas alejadas.
Redes eléctricas antiguas que no se han renovado.	Demandas sociales por el incremento de tarifas eléctricas.

*Nota.* Enlace de fuentes en Apéndice D.

## 2.5. Resumen

Se ha encontrado en la literatura revisada que los académicos tienden a utilizar diferentes conceptos vinculados con la RSE en el sector eléctrico. Por ejemplo: desarrollo sostenible (ISO 26000, 2011), atención equitativa de dimensiones económicas, sociales o resultado de triple fondo o *triple bottom line* (Garces, 2011), etc. Aunque, la mayoría de estos conceptos de RSE están relacionados al medio ambiente, sin embargo el “cumplimiento de instrumentos de gestión ambiental no es el objetivo central de la responsabilidad social. Es el entorno y la persona que, de manera individual o colectiva, forman parte de ese entorno empresarial” (Pulgar-Vidal, 2010, p. 229). Según los conceptos propuestos, la RSE sea cual sea el sector tendría como objetivos comunes al entorno y a la persona, para ello es necesario el diagnóstico del sector para la delimitación de objetivos.

Con respecto a los instrumentos para medir la RSE, existen diversos instrumentos que miden la gestión de la RSE sin embargo la propuesta de WBCSD sobre los grupos de interés o *stakeholders* desarrollados el 2012 en el documento *Empoderamiento de los Grupos de interés en las Empresas Eléctricas* nos enfocan y sirve como punto de partida para definir qué instrumentos son los más adecuados utilizar en el diagnóstico del sector los cuales fueron presentados en el presente capítulo, optando por utilizar el modelo de Indicadores RSE Perú 2021 el cual contempla medición escalar que favorece al presente estudio para el análisis y medición de la gestión de la RSE en el sector.

Con respecto a los modelos de priorización de *stakeholders*, la importancia de tener estrategias de RSE que concuerden con el negocio obliga a ampliar el panorama de la empresa e incluir a todos los actores relacionados que pueden tener un efecto importante en la reputación de la misma (Acuña, 2012). Es por ello que los modelos presentados y la combinación de sus resultados, se utilizaron en el capítulo tres para diagnosticar el sector y determinar aquellos *stakeholders* que tengan mayor efecto sobre el sector.

A continuación, en el capítulo tres se detalla el instrumento utilizado para el diagnóstico de la RSE. Se desarrolló la metodología utilizada para la priorización de *stakeholders* y la evaluación de factibilidad e impacto de las estrategias. Por último, se define el alcance de la población y el diseño de la muestra probabilística utilizada en la presente investigación.



### Capítulo III: Método

El propósito de este estudio de investigación aplicada fue diagnosticar el estado de la RSE del sector eléctrico. A partir del diagnóstico, se estableció propuestas de mejora de la gestión de RSE en el sector. Como antecedente de la investigación, se referenció la publicación de CENTRUM *Diagnóstico de la Responsabilidad Social en Organizaciones Peruanas*, elaborada en 2009 por Marquina et al. (2011).

El diagnóstico utilizó un enfoque cuantitativo con técnica de muestreo probabilístico. El estudio utilizó el instrumento de medición desarrollado por Perú 2021, denominado Indicadores de RSE Perú 2021; el cual permitió realizar un mejor diagnóstico de la RSE que sirvió “como fuente de ideas para diseñar estrategias, acciones futuras que permiten mejorar la relación con cada uno de los grupos de interés” (Canessa y Cuba, 2006, p.9).

En la Figura 10 se muestra las metodologías utilizadas y la secuencia desarrollada para obtener las estrategias evaluadas como propuestas de mejora de RSE en el sector.

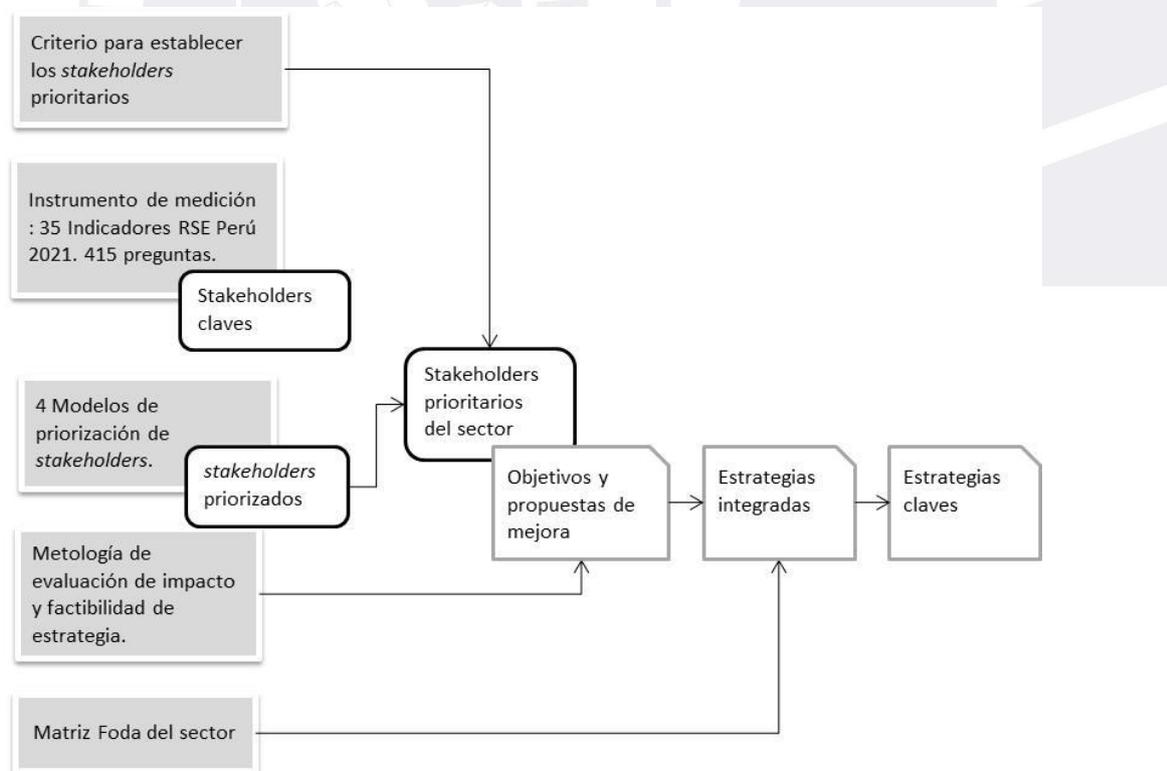


Figura 10. Secuencia de utilización de metodologías para obtener las estrategias.

### 3.1. Diseño y Conveniencia del instrumento de medición

El instrumento utilizado en el estudio se denomina Indicadores de RSE Perú 2021, está conformada por aspectos asociados a los grupos de interés recomendado por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), quienes propusieron partes interesadas relevantes para el sector eléctrico. Estas propuestas, se muestran en la Figura 6 del capítulo dos y coinciden con los *stakeholders* del instrumento elegido (accionistas e inversionistas, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente, gobierno y sociedad). En el Apéndice B, se muestra cada uno de los 35 indicadores de RSE que engloban las 415 preguntas, cuyas respuestas se valoran del uno al seis. En el Apéndice E se detalla el cuestionario utilizado.

Como antecedente del desarrollo del instrumento elegido, se puede considerar a los indicadores ETHOS Brasil del año 2000. Este instrumento sirvió como referencia para otros indicadores que fueron desarrollados por diversas organizaciones latinoamericanas.

En el año 2006 la asociación civil PERÚ 2021, desarrolló a manera de cuestionario los Indicadores de RSE Perú 2021. Esta fue una adaptación de experiencias de otras partes de la región como Brasil, Chile y Argentina. Experiencias posteriores al 2006 permitieron desarrollar el trabajo de PERU 2021 al publicar en 2010, un trabajo denominado Indicadores ETHOS-PERU 2021 de RSE. Al igual que los Indicadores de RSE Perú 2021, también incluye iniciativas y normas diversas relacionadas con RSE y que además es “parte de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del PLARSE” (citado por Carpio, 2010, p.11).

La diferencia entre ambos indicadores se muestra en el cuadro comparativo de la Tabla 7. Esta diferencia radica principalmente en la forma de las respuestas de los indicadores cualitativos, mientras que en Indicadores de RSE Perú 2021 las respuestas son

valoradas del 1 al 6 mientras que en los Indicadores ETHOS-PERU 2021 de RSE, las respuestas son binarias (si/no).

Para el presente estudio se eligió la herramienta de Indicadores de RSE Perú 2021, dado que el método de valoración de respuestas, permitió realizar un mejor análisis al comparar resultados numéricos de cada indicador evaluado, obtener promedios para cada *stakeholder*, trasladar estos promedios a un gráfico de red para analizarlos y “determinar la brecha entre el estado de la gestión actual y los objetivos de responsabilidad social deseados” (Canessa & Cuba, 2006, p. 49). Por otro lado los resultados del sector eléctrico pueden ser analizados en contraste al resultado de otros sectores económicos, y así obtenerse un parámetro del país que permita establecer acciones globales de mejora estratégica en la gestión de RS.

Tabla 7

*Comparación de características de indicadores de RSE y ETHOS*

Comparación de herramientas		
Criterios	Indicadores de RSE Perú 2021	Indicadores ETHOS-PERU 2021 de RSE
Año	2006	2010
Instituto	Perú 2021	Perú 2021
Temas ( <i>Stakeholders</i> )	7	7
Subtemas	No	Si (4 etapas)
Indicadores	35 indicadores con cuestionario con 415 preguntas. Respuestas escalares del 1 al 6. Donde: 1 (Muy en Desacuerdo), 2 (Desacuerdo Moderado), 3 (Leve Desacuerdo), 4 (Leve Acuerdo), 5 (Acuerdo Moderado), 6 (Muy de Acuerdo)	40 Indicadores con cuestionario de 339 preguntas. Respuestas binarias (Si/No).

*Nota:* Tomado y resumido de Indicadores de RSE - Perú 2021. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/publicaciones-de-peru-2021/571/c-571> y de Indicadores Ethos-Perú 2021. *Metodología de aplicación.* Recuperado de <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/talerethosperu2021/aplicaci%C3%B3n%20indicadores%20ethos%20-%20per%C3%BA%202021%20-%20bruno%20carpio.pdf>

### 3.2. Metodología para el análisis e interpretación de datos del instrumento

El instrumento de Indicadores de RSE Perú 2021 permite realizar un mejor diagnóstico, al comparar resultados numéricos de cada indicador evaluado o por *Stakeholder*.

La metodología que se siguió para el diagnóstico fue:

- Para cada una de los 415 preguntas se obtuvo un promedio sumando los puntajes de cada encuesta y dividiendo entre la cantidad de respuestas; sin considera las que se contestó como “no aplica”. El valor que se obtuvo está entre 1 y 6.
- Para obtener el promedio de cada *stakeholder* se sumó los resultados de cada uno de los indicadores que corresponden a dicho *stakeholder* y se dividió entre la cantidad de indicadores del *stakeholder* respectivo, de la misma manera se procedió para obtener promedios de encuestas por regiones.
- Estos promedios se trasladaron a gráficos de redes, gráficos de burbujas, gráficos de anillos y gráficos de barras que faciliten el diagnóstico y comparen cada uno de los indicadores del *stakeholder* y con ello se pudo “determinar la brecha entre el estado de la gestión actual y los objetivos de responsabilidad social deseados” (Canessa y Cuba, 2006, p. 49).
- Los tres *stakeholders* resultantes con los menores puntajes fueron considerados como *prioritarios*.

### 3.3. Metodología para la priorización de *stakeholders*

Con la finalidad de tener un mecanismo para elegir las estrategias o propuestas a implementar, se estableció una metodología de priorización de *stakeholders*. Para ello, se utilizaron modelos explicados en el capítulo dos, las cuales son resultado de las apreciaciones de un experto y la información pública obtenida del sector. Luego, se compararon los

modelos y en caso hubo diferencias, se sometió a evaluación cada uno de los sustentos de resultados de ese modo el equipo tesista con apoyo de un experto, llegó a un consenso. Cada modelo, decantó en el resultado de priorización de los siete grupos de interés y en el que posición uno significa máxima prioridad. En algunos modelos se presentaron “empates en la priorización” por lo que el último lugar en la priorización no necesariamente obtuvo una posición siete. A continuación se presenta el mecanismo operacional utilizado para valorar cada modelo:

### **3.3.1. Modelo matriz de Poder-Interés de Gardner (1986)**

El resultado de esta priorización ubica a los siete *stakeholders* en cuatro posibles clasificaciones y por ende solo presenta cuatro valores que van del uno al cuatro. Para realizar la priorización con este modelo, se utilizó como referencia la Figura 7 y se siguió los siguientes pasos: (a) definió los grupos de interés, (b) evaluó si cada *stakeholder* tiene Poder y/o Interés en el sector elegido, de acuerdo a lo explicado en el inciso 2.3.1 del capítulo dos, y (c) registró en cuadrantes cada *stakeholder*, en el cual se apreció la priorización.

### **3.3.2. Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood (1997)**

Modelo en el cual se puede obtener como resultado hasta tres niveles de clasificación para priorizar *stakeholders*; como se mencionó en el capítulo dos. Los *stakeholders* pueden ser: Definitivos, Latentes o Expectantes según lo ilustrado en la Figura 8. Los valores para estas clasificaciones se establecieron del uno al tres respectivamente y así representar el resultado del modelo. Para realizar la priorización con este modelo, se siguió los siguientes pasos:

1. Se estableció los grupos de interés a estudiar, los cuales se encuentran previamente definidos.

2. Se evaluó si cada *stakeholder* tiene Poder, Legitimidad y/o Urgencia en el sector elegido de acuerdo a lo explicado en el inciso 2.3.2 del capítulo dos.
3. Se realizó un diagrama de conjuntos conformado por tres circunferencias que se intersectan para representar los conjuntos denominados Poder, Legitimidad y Urgencia respectivamente.
4. Se registró en cada conjunto cada *stakeholder* teniendo especial atención de registrar de forma correcta las intersecciones.

### 3.3.3. Modelo de Savage (1991)

Modelo en el que los grupos de interés mixto fueron valorados con 1, los de interés de apoyo con valor 2, los de no apoyo con valor 3 y los de interés marginal con valor 4, siendo lo más importante los de valor 1. Para realizar la priorización con este modelo se tomó como referencia la Figura 9 y se siguió los siguientes pasos:

1. Se definió los grupos de interés a estudiar.
2. Se evaluó si cada *stakeholder* tiene potencial para amenazar al sector o potencial para cooperar con el sector elegido, de acuerdo a lo explicado en el inciso 2.3.3 del capítulo dos.
3. Se elaboró una tabla conformada por cuatro cuadrantes para representar los grupos de interés según el potencial.
4. Se registró data en el cuadrante de cada *stakeholder*, de tal forma que se pudo apreciar su priorización.

### 3.3.4. Modelo de Jerarquización de grupo Definitivos

El modelo permitió priorizar a los *stakeholders* en un número de clases igual al número de *stakeholders*. Para realizar la priorización con este modelo se siguió los siguientes pasos:

1. Se estableció los grupos de interés a estudiar, los cuales se encuentran previamente definidos.
2. Se elaboró una tabla similar al modelo del capítulo dos inciso 2.3.4.
3. Se evaluó si el sector puede tener un efecto negativo sobre el *stakeholder* o si éste puede afectar la operación del sector. Asimismo el grado de relación con el sector elegido, de acuerdo a lo explicado en el inciso 2.3.4 del capítulo dos.
4. Se registró en cada celda el valor correspondiente a cada relación, siendo cinco la máxima.
5. Se sumó en la última columna los resultados de cada *stakeholder*, es decir que se tuvo 7 sumas con siete valores distintos.
6. Se ordenó de mayor a menor y se colocó la numeración del uno al siete en una columna adicional respectivamente, en caso se encontró *stakeholders* con el mismo valor o suma en la columna total, se tomó el mismo orden de priorización, por ejemplo asumiendo que los grupos de interés de la Tabla 5 del capítulo dos inciso 2.3.4 se encuentran ordenados de mayor a menor y que solo los grupos de interés 6 y 7 tuvieran el mismo valor, se tendría seis niveles de priorización, en el cual el grupo de interés siete tendría una priorización de nivel seis.

### **3.3.5. Matriz de Priorización**

Es necesario mantener un único orden en la priorización de *stakeholders*, por ello se estableció una matriz en la cual se realizó la suma aritmética simple de los resultados de cada método desarrollado y así obtener una jerarquización de grupos de

interés agrupados en cuatro métodos (Marquina, 2015). Lo mencionado, se puede apreciar en la Tabla 8, en la cual el valor menor obtuvo la máxima priorización.

Tabla 8

Ejemplo de resultados de criterios en matriz de priorización

RESUMEN DE PRIORIZACION	CRITERIO 1: Poder - Interés	CRITERIO 2: Poder - Legitimidad - Urgencia	CRITERIO 3: Modelo de Savage	CRITERIO 4: Jerarquización de grupos definitivos	SUMA	PRIORIZACION <sup>a</sup>
STAKEHOLDER 1	1	1	1	1	4	<b>1</b>
STAKEHOLDER 2	1	2	1	3	7	<b>2</b>
STAKEHOLDER 3	3	2	2	2	9	<b>3</b>
STAKEHOLDER 4	4	1	2	2	9	<b>3</b>
STAKEHOLDER 5	3	3	2	3	11	<b>4</b>
STAKEHOLDER 6	2	3	3	4	12	<b>5</b>
STAKEHOLDER 7	3	3	3	4	13	<b>6</b>

n<sup>a</sup> : 1 indica máxima priorización y 6 mínima. El puntaje 3 indica empate de dos *stakeholders*.

### 3.4. Criterio para establecer *stakeholders* prioritarios

Como resultado del diagnóstico se obtuvo la jerarquización de *stakeholders* basada en la percepción de los trabajadores; y como resultado de los modelos de priorización se obtuvo una segunda jerarquización basada en un análisis empresarial del sector con información pública y juicio experto. Se consideró más importante el resultado de priorización que viene de los cuatro criterios; sin embargo el resultado del diagnóstico debe ser tomado en cuenta en el establecimiento de grupos de interés prioritarios. En consecuencia, para integrar ambos resultados, se estableció una nueva matriz según modelo de Tabla 9, pero esta vez se consideró los resultados del diagnóstico con peso “1” y de la matriz de priorización con peso “2”; de esta forma se brinda mayor importancia al análisis empresarial.

La Tabla 9 muestra los resultados de la columna Orden de Priorización, de los cuales se obtiene: (a) multiplicando por dos el resultado de priorización operación que se muestra en la primera columna basado en el ejemplo de matriz de priorización del punto 5 del inciso

3.10; (b) el resultado del diagnóstico mostrado en un encabezado de la Tabla 9, considera mayor prioridad al menor puntaje obtenido del diagnóstico; y (c) se suman los valores para cada *stakeholder* de la primera y segunda columna y se registran en la columna de priorización final. En este caso el menor valor representa al *stakeholder* con mayor prioridad. Por otro lado, si resultase más de un grupo de interés empatado, se considerará el puntaje del resultado de la priorización (Matriz de Priorización) como factor de desempate. A modo de ejemplo en la Tabla 9, el *stakeholder* 1 sería prioritario sobre el *stakeholder* 5, a pesar de que ambos se encuentren empatados en la columna de priorización final.

Tabla 9

*Matriz de combinación de resultados para priorización final de stakeholder.*

Combinación de resultados	Resultado de Priorización (x 2)	Resultado de Diagnóstico (x 1)	Priorización Final (suma)	Orden de Priorización <sup>a</sup>
<i>Stakeholder</i> 1	2	6	8	2
<i>Stakeholder</i> 2	4	5	9	4
<i>Stakeholder</i> 3	6	1	7	1
<i>Stakeholder</i> 4	6	4	10	5
<i>Stakeholder</i> 5	6	2	8	3
<i>Stakeholder</i> 6	8	3	11	6
<i>Stakeholder</i> 7	8	6	14	7

<sup>a</sup> : 1 es máxima priorización y 7 es mínima.

### 3.5. Metodología de evaluación de impacto y factibilidad de estrategias

Luego del análisis e interpretación de los datos, se planteó estrategias para cada *stakeholders* que se evaluaron por impacto y factibilidad. La evaluación del impacto se realiza bajo dos criterios: (a) Económico, relacionado al beneficio que obtiene la empresa y (b) Social, en beneficio a sus *stakeholders*. Para determinar el nivel de impacto se determinó una valoración de 0 al 3 (no tiene impacto, bajo impacto, impacto moderado y alto impacto respectivamente); posteriormente se sumó los criterios, y si los valores son mayores a tres las estrategias se consideró de alto impacto, caso contrario de bajo. La evaluación de factibilidad

se realizó bajo cuatro criterios: (a) inversión, relacionado al presupuesto para la ejecución de la estrategia, (b) competencias, propias al negocio, (c) alianzas, a la capacidad de relacionarse con sus *stakeholders* y (d) tiempo, ejecución de la estrategia. Posteriormente a cada una de ellas se da una valoración como muestra la Tabla 10. Luego, se sumó los valores de cada criterio, si el valor obtenido es mayor o igual a cuatro se consideró de alta factibilidad.

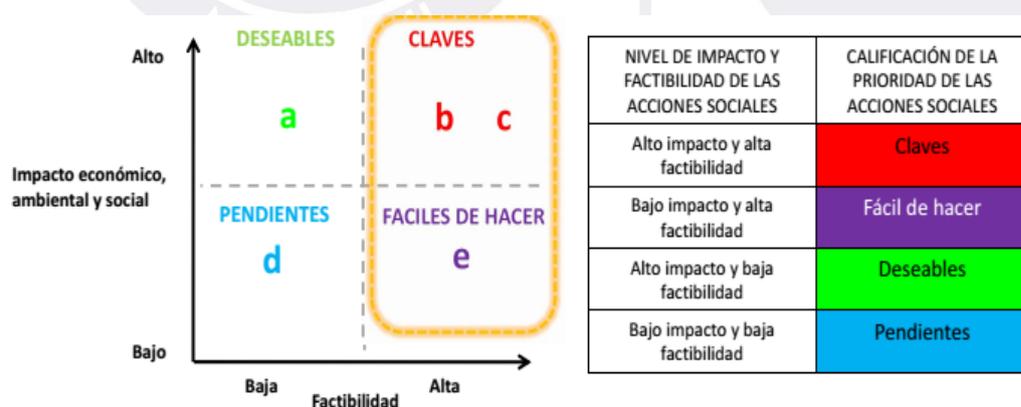
Tabla 10

*Criterios de evaluación de factibilidad*

Valor	Inversión (B1) Se considera Inversión	Competencias (B2) Se consideran competencias	Alianzas (B3) Capacidad de relación	Tiempo (B4) Tiempo de ejecución
2	Nula o muy poca significativa	Muy desarrolladas	Alta posibilidad	Muy corto, casi inmediato
1	Media (dentro del presupuesto)	Algo desarrolladas	Baja posibilidad	Medio
0	Alta (supera presupuesto disponible)	No las tiene	Ninguna posibilidad	Largo

*Nota.* Tomado de “Responsabilidad con los Grupos de Interés”, por Marquina, P., 2015, clase presentada en curso de *Ética y Responsabilidad Social Empresarial* en CENTRUM.

Luego de determinar el nivel de las estrategias por impacto y factibilidad si son altas o bajas, se priorizan en (a) claves, (b) fácil de hacer, (c) deseables, y (d) pendientes como se puede ver en la Figura 11.



*Figura 11.* Nivel de prioridad según impacto y factibilidad.

Tomado de clase “Ética y Responsabilidad Social Empresarial”, Marquina, (2015, 12 de noviembre). Maestría de Dirección y Operaciones en CENTRUM Católica, Lima, Perú.

### 3.6. Metodología para el planteamiento de estrategias

La metodología para el planteamiento de estrategias del sector que se siguió fue:

- Se asignó objetivos a cada *stakeholder* priorizado. Estos objetivos se determinaron de acuerdo a indicadores *claves*, resultado del diagnóstico de RSE con propuestas de mejora para cada indicador clave.
- Se realizó el análisis de las propuestas de mejora para determinar estrategias integradas, basado en la teorías de RSE del Apéndice A. Se consideró la mayor cantidad de *stakeholders* priorizados y asociados a la mayor cantidad de indicadores claves.
- Se evaluó el impacto y factibilidad de cada estrategia integrada, aplicando los criterios descritos en la Tabla 10 del capítulo tres inciso 3.5 para determinar las estrategias *claves* del sector.
- Las estrategias *claves* se cruzaron con el análisis FODA del sector descrito en la Tabla 6 del capítulo dos inciso 2.4. En ese cruce, se buscó alinearlas al contexto actual.

### 3.7. Población

Según El *Pacific Credit Rating* (2011), la industria de la energía eléctrica peruana se encuentra dividida en tres subsectores:

1. Generación, a través de esta actividad se produce la energía mediante diferentes fuentes.
2. Transmisión, con esta actividad se realiza la transferencia de energía desde las generadoras hacia los distribuidores.

3. Distribución, esta actividad recibe la energía eléctrica de las generadoras o transmisoras y se entrega a los usuarios finales (citado en Falcón, Rojas, Ucañan & Velásquez, 2012, p. 13)

Para ilustrar el sistema eléctrico peruano y su conexión entre subsectores se presenta la Figura 12.

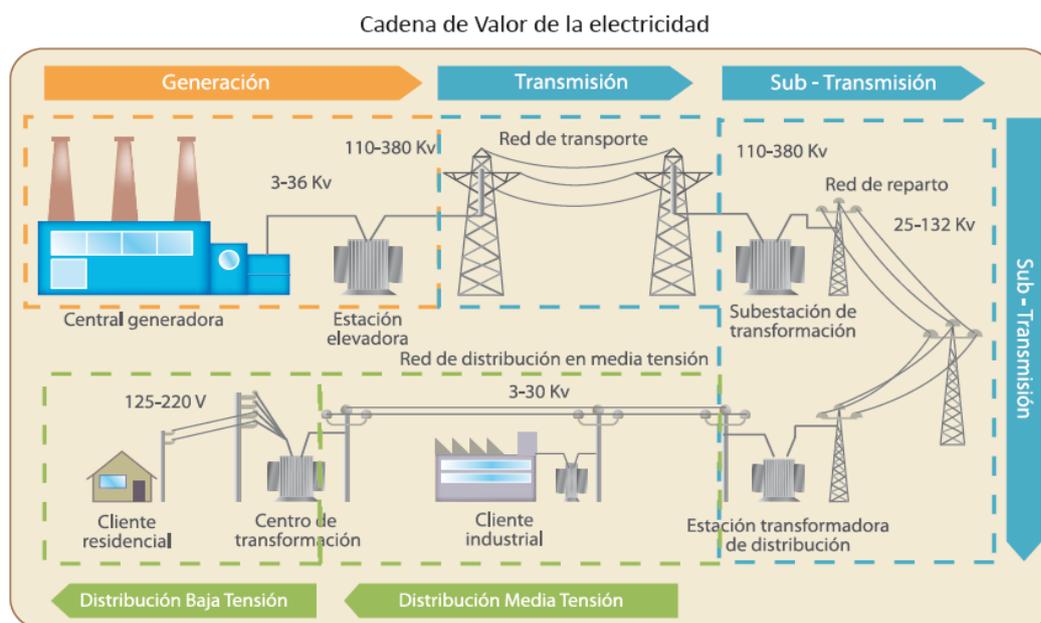


Figura 12. Cadena de valor de la electricidad.

Tomada de OSINERGMIN Apuntes para el plan energético nacional: electricidad e hidrocarburos, 2015. Recuperado de [http://www2.osinerg.gob.pe/Infotec/GasNatural/pdf/apuntes\\_gas\\_electricidad.pdf](http://www2.osinerg.gob.pe/Infotec/GasNatural/pdf/apuntes_gas_electricidad.pdf)

Para definir a las empresas, cuyos colaboradores forman parte de la población del estudio, se utilizó como primer filtro a aquellas legalmente constituidas y registradas en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), identificadas por actividad económica asociada al sector energía eléctrica y cuyo código CIIU es la 41011 (Generación, transmisión y distribución de electricidad). El resultado fue 492 empresas constituidas.

De esta lista de empresas obtenidas, se hizo un segundo acotamiento identificando aquellas que tienen contrato de concesión con la entidad reguladora a la que corresponden.

Se definió a la población como trabajadores directos que pertenecen a las empresas que tienen concesión vigente al 2015 con el Organismo Regulador del Ministerio de Energía y Minas (OSINERGMIN) y que tienen participación en la capacidad instalada a nivel nacional de generación, transmisión y distribución de energía en al menos 1%.

Para el sector eléctrico se obtuvo 391 concesiones, repartidos en 97 empresas titulares, de las cuales: 62 empresas son transmisoras, 32 empresas generadoras y 21 empresas son distribuidoras de energía eléctrica.

Según la Dirección de Concesiones Eléctricas (DGE) del Ministerio de Energía y Minas (MINAM), se tiene que:

- A nivel nacional se tiene 13,481 Km instalados de líneas de transmisión entre las 62 empresas transmisoras, de las cuales 26 empresas tienen más de 1% de participación y 36 empresas tienen menos de 1%.
- A nivel nacional se tiene 3,898.2 Megavatios (MV) de potencia instalada entre las 32 empresas generadoras de las cuales 16 empresas tienen más de 1% de participación en esta capacidad y 16 empresas tienen menos de 1%.
- A nivel nacional se tiene 21 empresas distribuidoras que facturaron el año 2014 un aproximado de 8,735 millones de soles. 12 empresas tienen más de 1% de participación de esta facturación.

Hay 26 empresas transmisoras, 16 empresas generadoras y 12 empresas distribuidoras que cumplen con la definición de población como se muestra en el Apéndice F. Dado que hay empresas que están en más de una actividad, se contabiliza sólo a 34 empresas que reúnen los requisitos para conformar la población para la investigación.

Asimismo, en el *Anuario Estadístico de Electricidad* publicado por el Ministerio de Energía y Minas del Perú (2014), se indica que el sector tiene 8,541 trabajadores en las tres

actividades que la conforman. En la Figura 13 se muestra el detalle y la proporción que corresponde a cada subsector.



*Figura 13.* Número de trabajadores del sector eléctrico.

Tomada de “*Anuario estadístico de electricidad 2014*” (Ministerio de energía y minas), 2014.

Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%206%20Trabajadores%202014.pdf>

La Figura 13 muestra que el 93% de los trabajadores del sector pertenecen a empresas distribuidoras y generadoras siendo la cantidad de personas para el subsector de transmisión solo de 594. Esto se explica porque para este estudio, el Ministerio de Energía y Minas (2014) ha considerado como empresas transmisoras a aquellas que solo tienen una actividad única. A las empresas que tienen dos actividades como transmisora-distribuidora o transmisora-generadora, han sido clasificados como distribuidora y generadora respectivamente.

El Apéndice F considera el detalle de trabajadores por cada una de las 34 empresas eléctricas, lo cual hace un total de 6,913 colaboradores. Este monto representa el 81% del total de trabajadores del sector.

En resumen para el estudio de investigación, la población que se utilizó para obtener la muestra está conformada por 6,913 trabajadores, que pertenecen a las 34 empresas que tienen concesión vigente al 2015 con OSINERMIN y además tienen participación en la capacidad instalada a nivel nacional de generación, transmisión y distribución de energía en al menos 1%.

### 3.8. Diseño de la muestra

El tipo de muestreo utilizado para el estudio fue del tipo probabilístico estratificado. Para determinar el número de personas a encuestar, se empleó la siguiente fórmula con los siguientes parámetros:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1-p)}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times (1-p)}$$

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = heterogeneidad o proporción esperada

d = margen de error

- N : 6,913 trabajadores.
- Z : 1.96. Según indicó Veliz (2011) generalmente se “utilizan dos niveles de confianza para evaluar el tamaño de muestra de una población cualquiera: 95% o 99%” (p. 232). Se utilizó 95% con  $Z = 1.955$  porque el equipo tesista consideró que el valor es suficiente para asegurar la validez del resultado de la encuesta.
- p : 0.5. Según Veliz (2011) cuando no se conoce p, se toma el máximo valor del producto  $p \times (1-p)$  que es 0.25 (p. 242).
- d : 8.54 %. Es un parámetro determinado por el investigador en función al grado de precisión que desea obtener. Lo usual es 5%, sin embargo hay estudios previos similares al presente, en el cual utilizaron el error de 7.5% (Bartnett, Bernuy, Cardenas & Loza, 2012, p. 38). Asimismo para evitar elevados costos y demora en la respuesta de los encuestados, debido a la cantidad de preguntas y complejidad del cuestionario; el equipo tesista consideró que un margen de error de 8.54 % sería suficiente para el presente estudio.

Con estos parámetros, se obtuvo la muestra probabilística para la encuesta que fue de 129 personas. Para el cálculo de la muestra estratificada se distribuyó proporcionalmente las 129 personas entre las cinco regiones concesionadas bajo tres criterios: (a) Demanda eléctrica en MW de cada región; (b) Transmisión eléctrica en Km. instalados de cada región y; (c) Colaboradores presentes para cada región. En la Tabla 11 se presenta el tamaño de la muestra estratificada para cada región.

Tabla 11

*Estratificación de muestra de acuerdo a región de concesión eléctrica.*

<b>Región</b>	<b>Demanda en MV</b>	<b>Transmision en Km.</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Estratificación</b>
Centro	1,966	2,070	1,475	27
Lima	2,435	1,893	1,856	31
Norte	1,012	2,960	1,433	25
Selva	633	1,422	458	12
Sur	2,106	3,236	1,691	34
<b>Total general</b>	<b>8,152</b>	<b>11,581</b>	<b>6,913</b>	<b>129</b>

*Nota.* Tomado y resumido de Ministerio de Energía y Minas – DGE Anuario estadístico de electricidad 2014. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=9225](http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=9225)

### 3.9. Localización geográfica

El estudio se llevó a cabo con el aporte de encuestas obtenidas de colaboradores de importantes empresas del sector eléctrico; las cuales se encuentran ubicadas en cinco regiones del territorio peruano.

### 3.10. Recolección de datos

Para la recolección de datos la asociación Perú 2021 sugiere doce pasos:

1. Definición de los facilitadores internos para el proceso de aplicación.
2. Capacitación de los facilitadores sobre los Indicadores.

3. Evento de capacitación general donde la empresa puede aclarar a las principales partes involucradas las razones del llenado de los Indicadores y hacer que se comprometan en el proceso.
4. Establecimientos de comités internos por temas, identificación de liderazgos formales y definición de agenda de trabajo, etc.
5. Reunión para discusión de temas y llenado de Indicadores.
6. Reunión final de consolidación de temas.
7. Envío de los datos a Perú 2021 por medio del sistema de indicadores disponible en [www.indicadoresrse.org](http://www.indicadoresrse.org).
8. Descarga del informe del sitio web.
9. Evaluación y presentación del informe y definición de prioridades.
10. Implementación de las acciones establecidas como prioridades.
11. Planificación.
12. Evaluación de las acciones implementadas, elaboración del estado social y reinicio del proceso.

Para el presente estudio no se utilizaron todos los pasos que se sugiere en el párrafo precedente, debido a que los cuestionarios se remitieron vía correo electrónico a los colaboradores y las encuestas presenciales fueron realizadas *insitu*. Es por ello que se eligió aplicar cinco de los doce pasos sugeridos por PERÚ 2021:

1. Definición de facilitadores.
2. Capacitación de los facilitadores.

3. Comunicación con encuestado vía correo electrónico para clarificación, explicación y orientación en el llenado de indicadores.
4. Monitoreo del facilitador al encuestado en el proceso de llenado del cuestionario.
5. Evaluación de resultados y propuestas de prioridades. El cuestionario fue llenado por un colaborador de la empresa evaluada que conoce la realidad de su empresa.

### **3.11. Confidencialidad**

La identidad de los encuestados y las respuestas fueron tratadas de manera confidencial. Se remitió el cuestionario vía correo electrónico y de manera presencial a través de encuestadores garantizando estricta confidencialidad de la información. Los nombres y sus respuestas fueron codificados para proteger la identidad del entrevistado. El cargo de recepción del correo electrónico es considerado como aceptación en la participación de la encuesta y de la aceptación de confidencialidad de la misma.

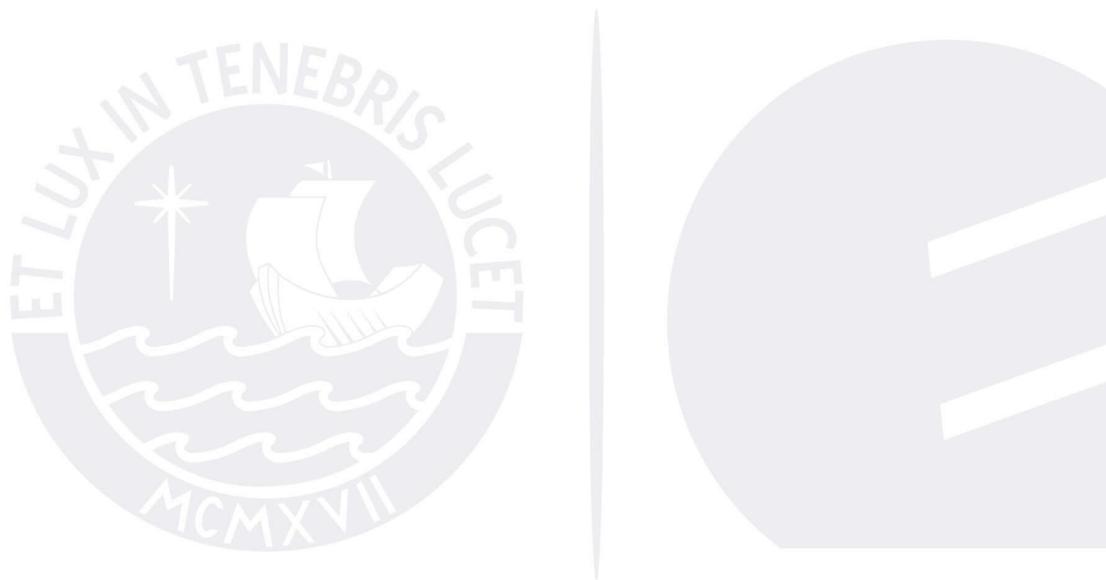
### **3.12. Consentimiento informado**

Se solicitó a los participantes su consentimiento de participación en la encuesta. En el Apéndice G se tiene el modelo donde se informa el propósito del estudio y la invitación a colaborar con el mismo. Para las encuestas realizadas vía correo electrónico, el check de recepción y llenado de las encuestas vía correo electrónico es considerado como aceptación en la participación de la encuesta y la aceptación de confidencialidad.

### **3.13. Resumen**

El presente estudio ha utilizado el método cuantitativo con técnica de muestreo probabilístico y como herramienta de investigación el cuestionario de Indicadores de RSE Perú 2021. El tamaño de muestra fue 129 encuestados con un nivel de confianza de 95% y

margen de error de 8.54%. La muestra es estratificada por regiones y cuya clasificación es acorde a la ubicación geográfica según área de concesión otorgada por OSINERGMIN a las empresas del sector. La herramienta elegida es la más apropiada pues es resultado de las experiencias del trabajo de PERU 2021, la cual incluye iniciativas y normas diversas relacionadas con RSE. Además, es parte de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del PLARSE y sobre todo permite cuantificar el resultado obtenido para cada *stakeholder* y compararlo entre distintos *stakeholders* de una empresa o entre 34 empresas que componen la población del sector eléctrico.



## Capítulo IV: Resultados

Este capítulo presenta y analiza los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de las empresas eléctricas, con el fin de responder a las preguntas de investigación, planteadas en el capítulo uno. El objetivo de este estudio fue conocer el estado actual de la gestión de RSE de las empresas del sector eléctrico desde la perspectiva de los colaboradores; así mismo proponer estrategias sectoriales y aportar con datos cuantitativos al estudio de la RSE del sector. La metodología de investigación utilizada fue cuantitativa con técnica de muestreo probabilístico a una población de colaboradores de empresas eléctricas, cuyo ámbito geográfico abarco todo el territorio peruano. La muestra está constituida de 129 encuestas estratificadas en cinco regiones. La recolección de datos se realizó entre el 05 de enero y el 15 de marzo del 2016.

### 4.1. Demografía

Para el análisis, se tomó en cuenta todas las respuestas de los encuestados incluyendo aquellas respondidas de manera parcial. La muestra es aleatoria y estratificada por regiones de concesión eléctrica, lo cual permitió tener una amplia gama de percepciones sobre las distintas realidades de la gestión de RSE en aquellas empresas que tienen sede en Lima y en ciudades del interior de Perú. Dado que la representatividad de la muestra ha sido adecuadamente probada, es posible realizar una inferencia estadística a partir de resultados obtenidos.

La distribución de los encuestados por regiones puede ser apreciada en la Tabla 12.

Tabla 12

*Distribución por regiones*

<b>Región</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Centro	29	22%
Lima	34	26%
Norte	9	7%
Selva	14	11%
Sur	43	33%
<b>Total general</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

En un principio, la población del estudio fueron 34 empresas y las encuestas fueron remitidas a colaboradores de todas estas empresas vía correo electrónico o de manera presencial a través de encuestadores. Sin embargo, los 129 colaboradores que respondieron la encuesta pertenecen a sólo 15 empresas de la población inicialmente propuesta. En la Tabla 13 se muestra la distribución de encuestados por empresa y por región.

Tabla 13

*Distribución por empresas-región*

<b>Empresas / Región</b>	<b>Centro</b>	<b>Lima</b>	<b>Norte</b>	<b>Selva</b>	<b>Sur</b>	<b>Total</b>
Electrocentro S.A.	23					23
Edelnor S.A.A		17				17
Electrodunas S.A.A					16	16
Luz del Sur S.A.A		16				16
Electro Oriente S.A				14		14
Electro Sur Este S.A.A					11	11
Electrosur					9	9
Electronorte S.A. (ENOSA)			7			7
Electro Puno S.A.A					6	6
Statkraft	4					4
Electroperú S.A.	2					2
Edegel		1				1
Egasa					1	1
Electronorte S.A. (ENSA)			1			1
Hidrandina			1			1
<b>Total general</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>43</b>	<b>129</b>

Los colaboradores del sector se clasifican en los siguientes grupos laborales: ejecutivos, profesionales, técnicos y administrativos. No hay información exacta de la composición de esta clasificación para todo el sector pero con la información declarada en la mitad de las memorias de sostenibilidad de las empresas, se infiere que la composición de la población de trabajadores es la siguiente: 5% son ejecutivos, 35% son profesionales, 30% son técnicos y 30% son administrativos. La Tabla 14 ilustra la distribución de la muestra encuestada por grupos laborales o categorías profesionales, guardando similitud con la composición de la población del sector.

Tabla 14

*Distribución por categoría*

<b>Categoría</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Administrativo	50	39%
Ejecutivo	9	7%
Profesional	40	31%
Técnico	30	23%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

La distribución de los encuestados por género y clasificación por categoría y género, pueden apreciarse en los datos demográficos presentados en las Tablas 15 y 16 respectivamente.

Tabla 15

*Distribución por género*

<b>Género</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Femenino	14	11%
Masculino	115	89%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Tabla 16

*Clasificación por categoría y género*

<b>Género Femenino</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Administrativo	8	57%
Ejecutivo	2	14%
Profesional	2	14%
Técnico	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>Género Masculino</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Administrativo	42	37%
Ejecutivo	7	6%
Profesional	38	33%
Técnico	28	24%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>
<b>Total general</b>	<b>129</b>	

Debido a que la muestra no guardaba proporción con la población de colaboradores de las 34 empresas concesionadas por regiones, se generó un factor de corrección para afinar la inferencia estadística con los resultados obtenidos. Los factores de corrección según muestra la Tabla 17, fueron calculados como el ratio entre la proporción de la población y la muestra tomada de cada región. Este factor expresa la cantidad de personas en la población que representa una persona de la muestra; por ejemplo para la muestra tomada en la región Norte las cuales fueron 9 personas, una sola persona de dicha muestra representa a 2.78 personas en la población de dicha región.

Tabla 17

*Factores de corrección*

<b>Región</b>	<b>Total</b>
Lima	0.91
Norte	2.78
Centro	0.93
Sur	0.79
Selva	0.86

## 4.2. Diagnóstico de la RSE del sector eléctrico

Algunas empresas del sector tienen implementado programas de RSE, las cuales están alineados a sus planes estratégicos dentro de la perspectiva Clientes y Grupos de interés. El accionista más importante del sector es FONAFE, quien está presente en 13 de las 34 empresas consideradas en el presente estudio. FONAFE ha considerado como objetivo estratégico asociado a la RSE impulsar la creación de valor social mediante el fortalecimiento de la relaciones con los grupos de interés y medio ambiente, utilizando como indicador la implementación de programas de RSE y la percepción del alcance de la misión social de la empresa. En el Apéndice H se tiene por cada *stakeholder* y cada empresa el grado de implementación de aspectos contemplados en el instrumento de medición como son: *stakeholders* definidos, código de ética, misión y visión, principios de buen gobierno corporativo (BGC), reportes de sostenibilidad, trabajadores sindicalizados, clima laboral, plan de capacitación, implementación de OHSAS 18001, implementación de ISO 14001, normativas de selección de proveedores, contabilidad e informes financieros

En los siguientes subcapítulos, se diagnosticó cada uno de los *stakeholders* según la puntuación promedio obtenida por cada indicador, también se desagregó el resultado por regiones por cada indicador, además de algunos aspectos relevantes del *stakeholder* que contribuyeron a identificar propuestas de mejora a la gestión de RSE del sector. Asimismo en el Apéndice I se presenta el resultado promedio de las 415 preguntas de la herramienta graficados en un diagrama de barras para cada *stakeholder*. Los actores que se identificó para cada uno de los siete *stakeholders* del estudio, se detalla en la Tabla 18.

Tabla 18

*Identificación de stakeholders del sector eléctrico peruano*

Ítem	Grupo de Interés	Descripción
1	Accionista	Propietarios de las empresas, en el sector uno de los principales accionistas es el estado por intermedio del FONAFE
2	Colaboradores	Trabajadores que laboran en las empresas del sector, incluyendo gerentes, supervisores, administrativos, operarios y sindicatos.
3	Clientes	Usuarios receptores del servicio de energía eléctrica sea persona natural o jurídica. Empresas Transmisoras y Distribuidoras que tienen como proveedores a las Generadoras; y como clientes a las empresas Comercializadoras.
4	Proveedores	Suministradores de materiales, equipos eléctricos, equipos electrónicos, agentes eléctricos y servicios relacionados a la actividad como la prensa, entidades bancarias y las aseguradoras. Las empresas Generadoras y Transmisoras son consideradas proveedores aunque formen parte del sector. EPS-RS, EC-RS.
5	Comunidad	Grupos poblacionales ubicados en las áreas de influencia de las operaciones y que comparten intereses comunes. Incluye a las empresas como la prensa y medios de comunicación, universidades asociaciones, ONG'S, INACAL, etc.
6	Medio Ambiente	Principalmente los recursos aire, agua, suelo en las zonas de operación del sector eléctrico (Generación y SEIN), OEFA, DIGESA.
7	Gobierno y Sociedad	Entidades reguladoras del estado siendo las principales el MINAM, Organismo supervisor de la inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN) y las entidades tributarias, municipios y gobiernos regionales.

#### 4.2.1. Accionista e inversionista

El resultado de la percepción de los colaboradores sobre la gestión de RSE hacia el accionista e inversionista fue 4.9 según muestra la Figura 14. De los seis indicadores que componen este *stakeholder*, tres se consideran *claves* al estar por estar debajo del promedio.



Figura 14. Diagrama de redes de indicadores de *stakeholder* Accionista e inversionista.

En el Apéndice J se observa que el resultado para este *stakeholder* en las cinco regiones es parejo y va entre 4.9 a 5.0. Sin embargo en el Apéndice K, el diagrama correspondiente al *stakeholder* Accionista se observa que el puntaje resultante por regiones para los Indicadores *claves* 1.4 y 1.6 en las regiones Sur y Selva respectivamente, fueron los más bajos con un valor de con 3.6; siguiéndoles de cerca Centro y Norte con 3.8 en el Indicador 1.4.

En la Figura 15 se muestran los resultados de cinco aspectos más relevantes extraídos del instrumento. Los aspectos que tuvieron mejor puntuación fueron: misión, visión, código de ética y principios de buen gobierno. Estas puntuaciones tuvieron altos puntajes, lo que

denota que la percepción del colaborador concuerda con el grado de implementación de la empresa sobre estos aspectos mostrada en el Apéndice H. Por otra parte los aspectos que resultaron con puntaje bajo, se refieren a Identificación de *stakeholders* y al Informe periódico de acciones sociales y ambientales con 2.90 y 2.48 respectivamente. Estas dos últimas tienen semejanza con el grado de implementación que muestra el Apéndice H, donde el 56% de las empresas tienen implementado su reporte de sostenibilidad, la cual contempla acciones sociales y ambientales. Finalmente, el puntaje más bajo lo tuvo la Norma AA1000 dado que los colaboradores consideran que sus empresas no la aplican.



Figura 15. Resultado de aspectos de gestión de RSE para *stakeholder* Accionista.

### 4.2.2. Colaboradores

El resultado de la percepción de la encuesta sobre la gestión de RSE hacia el *stakeholder* Colaborador fue 4.3, según muestra la Figura 16 y es el puntaje más bajo obtenido. De los nueve indicadores que componen este *stakeholder*, cinco se consideran *claves* por estar debajo del promedio.

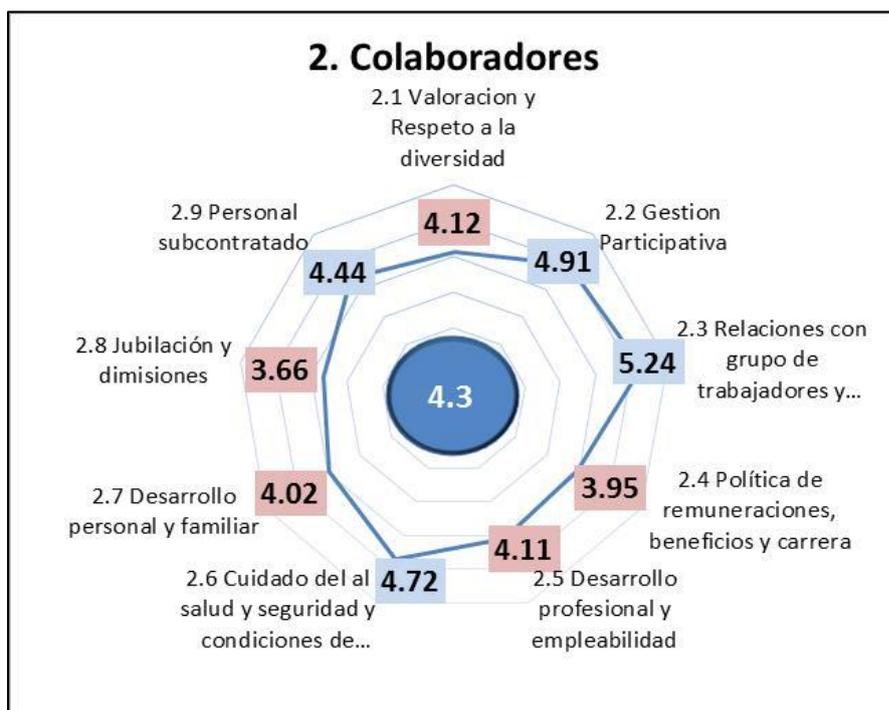


Figura 16. Diagrama de redes de indicadores de *stakeholder* Colaborador.

En el Apéndice J, se observa que el puntaje obtenido de la región Centro para este *stakeholder* es el más bajo con 3.8, seguido de Norte con 4.1. Asimismo en el Apéndice K del diagrama correspondiente al *stakeholder* Colaboradores, se observa que el Indicador 2.8 Jubilación y dimisiones tiene el puntaje más bajo en la región Centro con 2.9, seguido de Norte con 3.2. Caso contrario se presenta en la región Lima, cuyo puntaje es 4.9. Por otro lado el Indicador 2.3 relaciones con grupos de trabajadores y sindicatos, obtiene puntajes más parejos en las cinco regiones que van de 5.0 a 5.4.

En la Figura 17 se muestran los resultados de seis aspectos, los que tuvieron mejor evaluación se refieren a la libertad de acción de sindicatos y a las obligaciones legales que cumple la empresa en seguridad y salud con puntajes de 5.67 y 5.74 respectivamente. Estos puntajes de alguna manera coinciden con el grado de implementación de aspectos detallados en el Apéndice H; donde el 76% de las empresas tienen sindicatos activos. Los resultados con puntaje más bajo, se refieren a planes para desarrollo de personal, línea de carrera y aumento de remuneración. En el Apéndice H se muestra el grado aspectos implementados referidos a clima laboral, plan de capacitación y OHSAS 18001.



Figura 17. Resultado de aspectos de gestión de RSE para *stakeholder* Colaborador.

### 4.2.3. Clientes

El resultado de la percepción de la encuesta sobre la gestión de RSE para este *stakeholder* fue 4.8, según muestra la Figura 18. De los cinco indicadores que componen el *stakeholder*, tres se consideran *claves* por estar debajo del promedio.



Figura 18. Diagrama de redes de indicadores de *stakeholder* Cliente.

En el Apéndice J se observa que el puntaje obtenido de la región Centro es el más bajo con 4.2. Asimismo en el Apéndice K, en el diagrama correspondiente al *stakeholder* Clientes, muestra para el Indicador 3.3 Ventas éticas, el puntaje más bajo en la región Centro con 3.9; lo contrario sucede en la región Lima con un puntaje de 4.9. Por otro lado el Indicador 3.5 Excelencia de servicio en atención de consumidor, obtiene puntajes más parejos en las cinco regiones en un rango de 4.8 a 5.3.

En la Figura 19 se muestran los resultados de los seis aspectos, los que tuvieron mejores puntajes corresponden a Protección de la privacidad del consumidor y Estrategias de marketing con que cuentan las empresas, especialmente de las de Distribución. Asimismo los puntajes más bajos se refieren a Adopción de medidas preventivas y correctivas sobre el servicio de suministro de energía con puntaje 4.31, y sobre difusión en la declaración de principios de visión/ misión la prohibición de prácticas de ventas no éticas con un puntaje de 2.92. En el Apéndice H se tiene el grado de aspectos implementados referidos a Clientes, la cual tiene como instrumentos las encuestas de satisfacción en un 65% y atención al consumidor con 38% de implementación.



Figura 19. Resultado de aspectos de gestión de RSE para *stakeholder* Cliente.

#### 4.2.4. Proveedores

El resultado de la percepción sobre la gestión de RSE para este *stakeholder* fue de 4.7, según muestra la Figura 20. De los tres indicadores que componen este *stakeholder*, dos se consideran *claves* por encontrarse debajo del promedio.

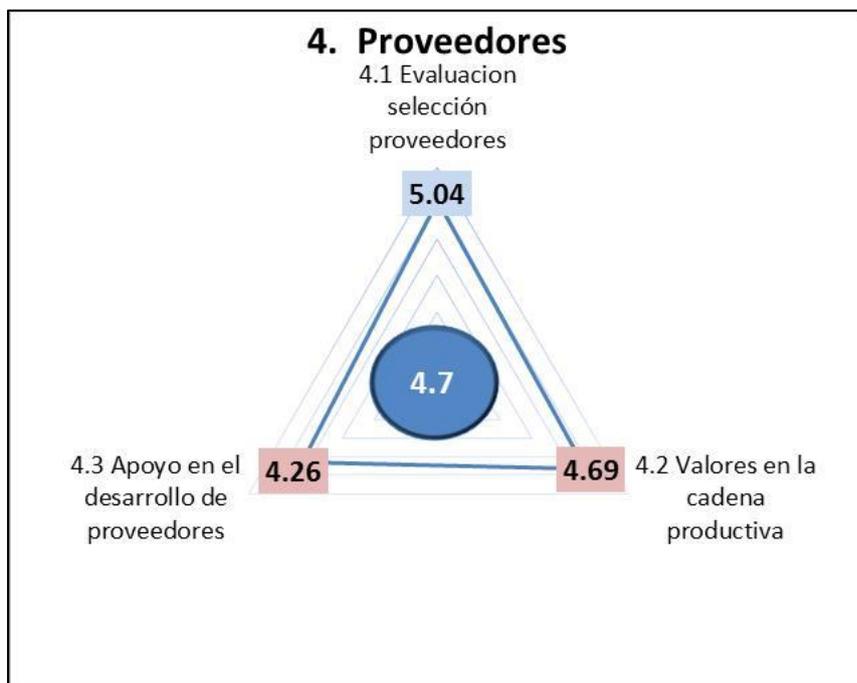


Figura 20. Diagrama de redes de indicadores de *stakeholder* Proveedores.

En el Apéndice J se observa que los puntajes más bajos para este *stakeholder* se presentan en las regiones Centro y Selva con 4.2 y 4.3 respectivamente. Asimismo en el Apéndice K, en el diagrama correspondiente al *stakeholder* Proveedor, se observa que el Indicador 4.3 desarrollo de proveedores, tiene el puntaje más bajo en la región Centro con 3.6, caso contrario sucede en las regiones Lima y Sur cuyos puntajes son 4.9.

En la Figura 21 se muestran los resultados de cuatro aspectos de este *stakeholder* derivados del cuestionario. El mejor aspecto evaluado tiene puntaje de 5.52 y se refiere a la implementación de normas de selección de proveedores con criterios de calidad, precio y plazo de entrega. Los que tuvieron puntajes más bajos, se refieren a inclusión de grupos

comunitarios locales como proveedores con 3.99, y apoyo en el desarrollo de proveedores mediante formación de redes o cooperativas de proveedores que cuenten con nuevos modelos de suministros cuyo puntaje fue 3.95. Esto denota que la percepción del Colaborador es distante en cuanto se refiere a la gestión de la empresa hacia el proveedor local o comunitario, sin embargo existen formalismos y procedimientos de selección establecidos. El Apéndice H muestra el grado de implementación de normas de selección de proveedores, siendo en las empresas del sector de 76%.

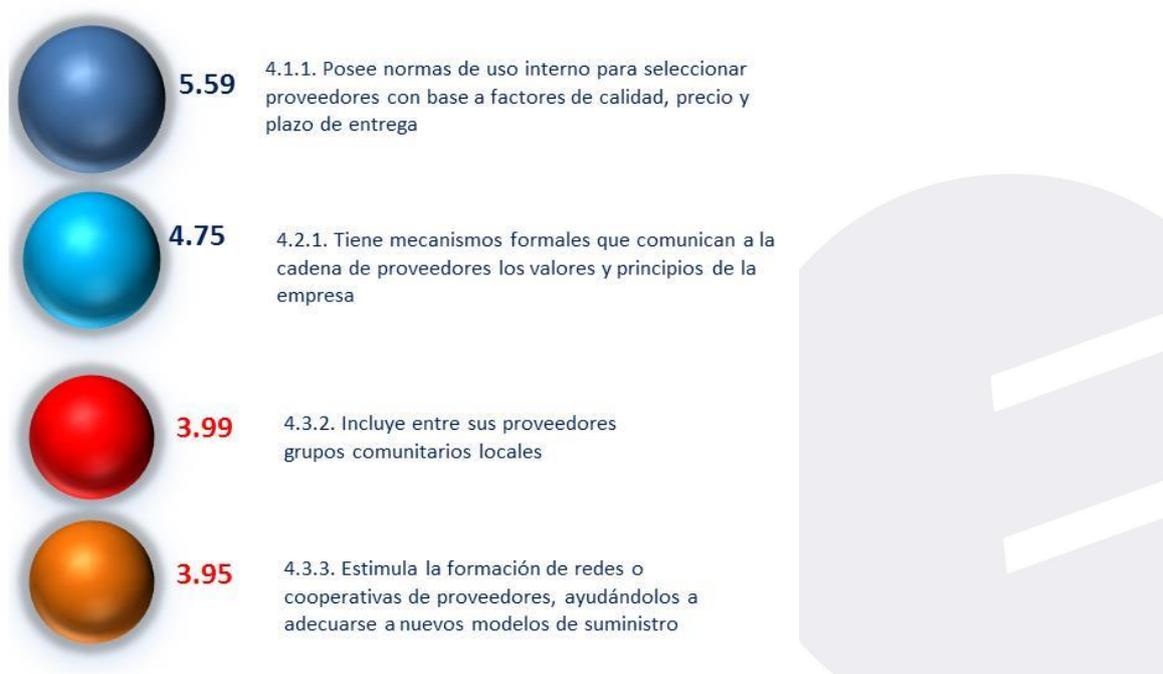


Figura 21. Resultado de aspectos de gestión de RSE para *stakeholder* Proveedor.

#### 4.2.5. Comunidad

El resultado promedio de la percepción de la encuesta sobre la gestión de RSE para este *stakeholder* fue 4.5, como muestra la Figura 22. De los cuatro indicadores que componen este *stakeholder*, uno se considera *clave* por encontrarse debajo del promedio.

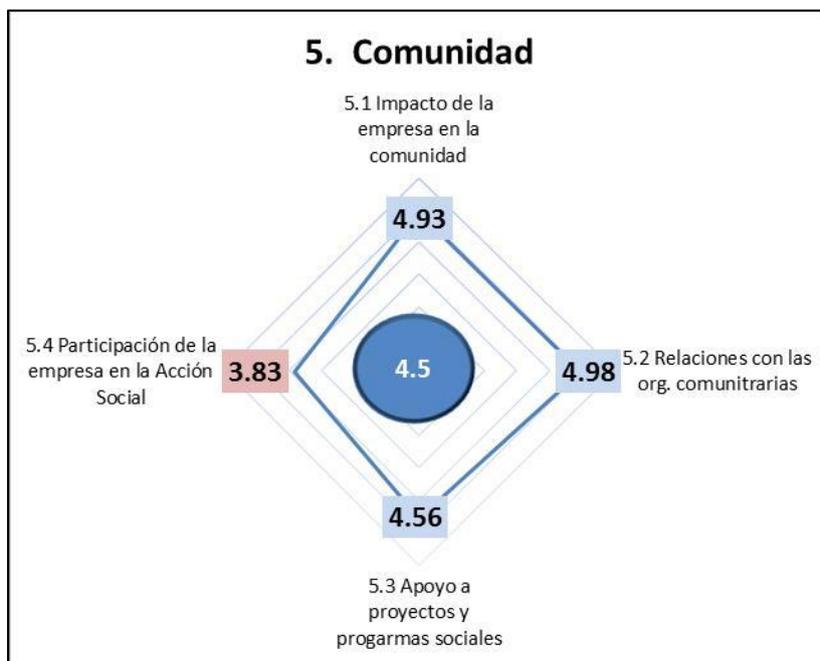


Figura 22. Diagrama de redes de indicadores de *stakeholder* Comunidad.

El resultado por regiones mostrada en la Figura 23, revela que la región Centro tuvo la evaluación más baja con 2.32 en el Indicador Participación de la empresa en acción social; por el contrario la región Lima obtiene la mejor evaluación con un puntaje de 5.09.

5.3 Apoyo a proyectos y programas sociales



5.4 Participación de la empresa en la Acción Social



Figura 23. Indicadores claves de *stakeholder* Comunidad por regiones.

La Figura 24 muestra los resultados de cinco aspectos. Los mejores puntos evaluados se refieren al conocimiento del impacto de las actividades de las empresas de energía en las comunidades donde opera, y la inversión en proyectos de organizaciones comunitarias. Asimismo los puntajes más bajos se refieren a la participación en trabajos de voluntariado y el uso de horas pagadas para empleados como política de empresa. En el Apéndice H se observa que el grado de implementación de programas sociales en las empresas del estudio es 85%.

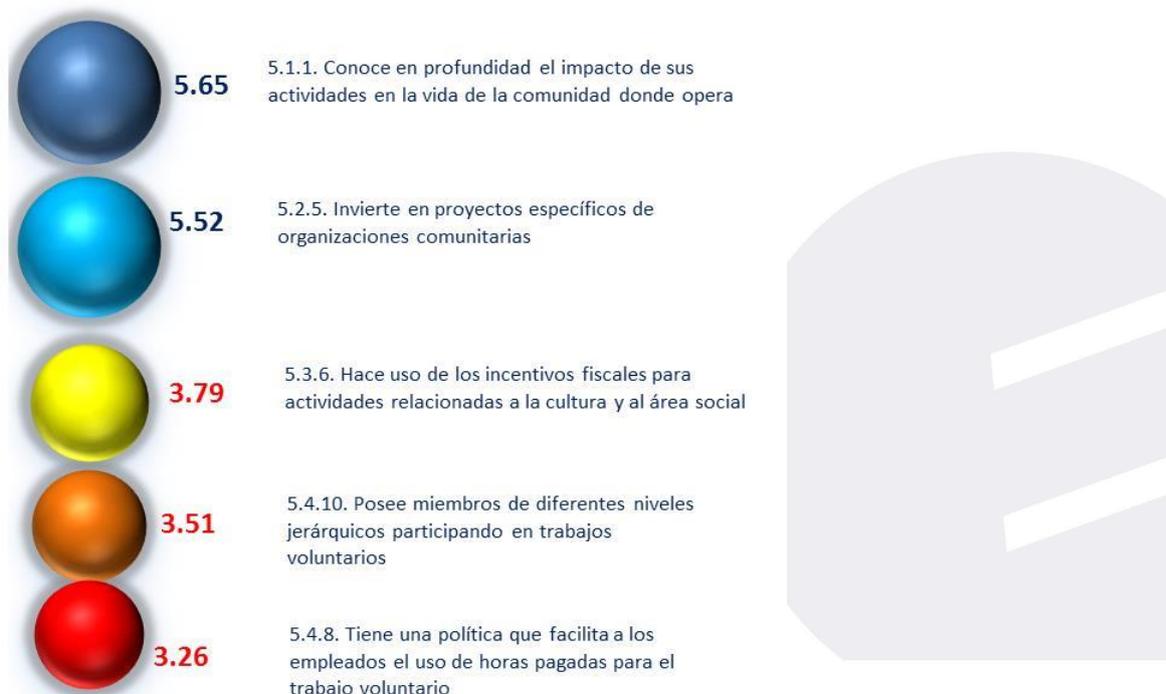


Figura 24. Resultado de aspectos de gestión de RSE para *stakeholder* Comunidad.

#### 4.2.6. Medio Ambiente

El resultado de la percepción de la encuesta sobre la gestión de RSE para este *stakeholder* fue 5.0, según muestra la Figura 25. De los cuatro indicadores que componen este *stakeholder*, dos se consideran *claves* por encontrarse debajo del promedio.

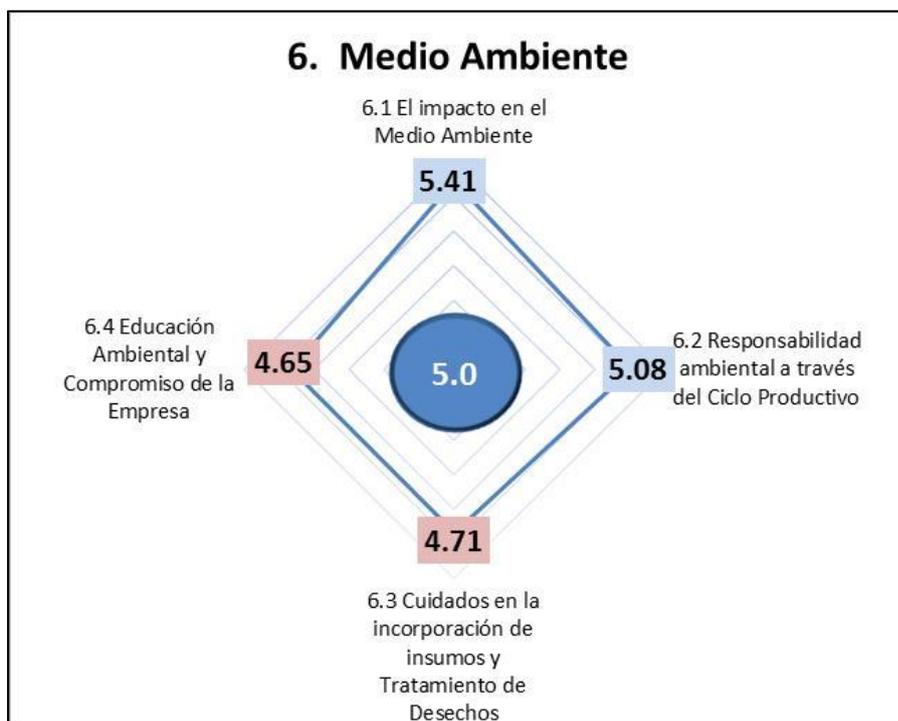


Figura 25. Diagrama de redes de indicadores de *stakeholder* Medio Ambiente.

En el Apéndice J se observa que las percepciones más bajas para este *stakeholder* se presentan en las regiones Centro y Selva con puntaje de 4.6 cada uno. Asimismo en el Apéndice K, en el diagrama correspondiente al *stakeholder* Medio Ambiente, se observa que el Indicador 6.3 denominado Cuidados en la incorporación de insumos y tratamiento de desechos, tiene el puntaje más bajo en la región Centro con 3.9. Caso contrario, se presenta en las regiones Lima y Sur, cuyos puntajes son 5.2 cada región.

En la Figura 26 se muestra el resultado de cinco aspectos. Los mejores aspectos evaluados se refieren a las empresas que conocen el impacto ambiental en el entorno de sus

actividades y tienen un plan de emergencia ambiental con 5.75 y 5.37 respectivamente. Los indicadores que tuvieron puntajes más bajos se refieren a la implementación del destino adecuado de residuos con 4.65 y la publicación de informes de actividades relacionadas a su desempeño ambiental con 3.68. En el Apéndice H se observa que el grado de implementación de la norma ISO 14001 en las empresas es de 56%.



Figura 26. Resultado de aspectos de gestión RSE para *stakeholder* Medio Ambiente.

#### 4.2.7. Gobierno y sociedad

El resultado de la percepción sobre la gestión de RSE para este *stakeholder* fue 5.1, según muestra la Figura 27. Este puntaje es el más alto obtenido a nivel de *stakeholders*. De los cuatro indicadores que componen este *stakeholder*, dos se consideran *claves* por encontrarse debajo del promedio.

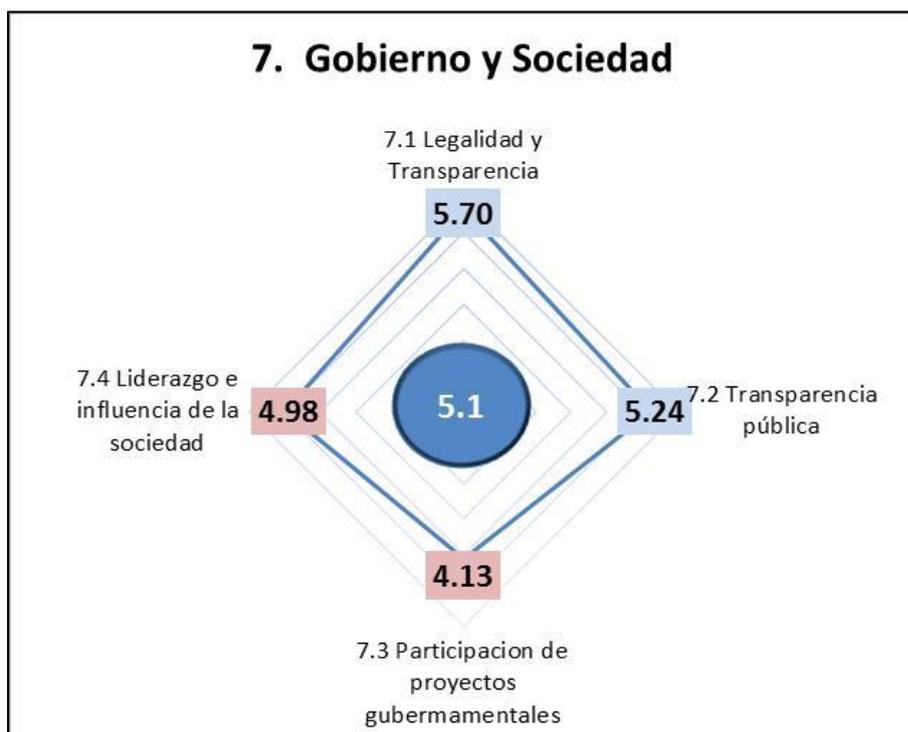


Figura 27. Diagrama de redes de indicadores de *stakeholder* Gobierno y Sociedad.

En el Apéndice J se observa que para este *stakeholder*, los puntajes obtenidos de las cinco regiones son similares y van desde 5.0 a 5.2. Sin embargo en el Apéndice K, en diagrama correspondiente a este *stakeholder*, se observa que el Indicador 7.3 Participación en proyectos gubernamentales tiene puntajes bajos en las regiones Centro y Norte con 3.5 y 3.9 respectivamente. Contrario a esta situación, se presenta en la región Lima donde los cuatro indicadores oscilan entre 5.1 y 5.3.

En la Figura 28 se muestra el resultado de los cinco aspectos. Los mejores evaluados se refieren a Procedimientos de control y sanción de prácticas corruptas y coimas y, por otro

lado, el Indicador 7.1.2 denominado Llevar una contabilidad de modo formal y transparente tienen puntajes de 5.77 y 5.76 respectivamente. En el Apéndice H un 85% de empresas del estudio tienen publicada la implementación de una contabilidad formal, lo cual coincide con el alto puntaje que le otorgan los colaboradores respecto a este indicador. Los aspectos que tuvieron puntajes más bajos se refieren a desarrollo de asociaciones con entidades públicas para mejorar el desempeño de funcionarios públicos con 3.62 y a la consideración de políticas como metas del milenio o acuerdo nacional para su planeamiento estratégico con 2.60.



Figura 28. Resultado de aspectos de gestión RSE para *stakeholder* Gobierno y Sociedad.

#### 4.2.8. Panorama general

El resultado general de la percepción de los colaboradores sobre la gestión de RSE del sector eléctrico fue 4.7. El detalle por *stakeholders* de la Figura 29, ilustra que quienes tuvieron puntajes por debajo del promedio general son: Colaboradores, Comunidad y Proveedores. Estos *stakeholders* requieren especial atención a fin de levantar el grado de percepción, sin descuidar la gestión hacia los demás.



Figura 29. Diagrama general de percepción de gestión de RSE hacia *stakeholders*.

En la clasificación por regiones que muestra la Figura 30, se observa que la región que requiere atención especial es Centro, por tener el promedio más bajo en varios indicadores claves de la mayoría de *stakeholders*. Caso contrario ocurre con Lima, la cual obtiene el puntaje promedio más alto en la mayoría de indicadores. Del resultado obtenido por regiones, se concluye que existe una brecha marcada sobre la percepción de la gestión de RSE en empresas de las regiones de Centro, Norte y Selva quienes están por debajo del promedio, en contraste con la percepción del colaborador limeño.



*Figura 30.* Diagrama general de percepción de la gestión de RSE por regiones.

De los 35 indicadores que contiene el instrumento, 16 tienen puntajes menores al promedio del *stakeholder* al cual corresponden. Estos indicadores se denominaron Indicadores *Claves*. La Tabla 19 resume estos 16 indicadores *claves* con su puntaje global y el puntaje regional. Los resultados por región se comentaron en los subcapítulos correspondientes a cada *stakeholders*. Se ha resaltado que los indicadores considerados como *prioritarios* por el bajo puntaje obtenido son: Colaboradores, Comunidad y Proveedores.

Tabla 19

## Cuadro de puntajes de indicadores Claves

Stakeholder	Indicadores Claves	Puntaje					
		Global	Lima	Norte	Centro	Sur	Selva
<b>1. Accionistas e inversionistas</b>		<b>4.9</b>	<b>5.0</b>	<b>4.9</b>	<b>4.9</b>	<b>5.0</b>	<b>4.9</b>
Indicador: 4	1.4 Diálogo con las partes interesadas	4.0	4.7	3.8	3.8	3.6	4.2
Indicador: 5	1.5 Relaciones con la competencia	4.5	4.7	4.5	4.3	4.8	4.4
Indicador: 6	1.6 Balance social o Reporte de sostenibilidad	4.0	4.7	3.9	4.2	4.1	3.6
<b>2. Colaboradores</b>		<b>4.3</b>	<b>4.9</b>	<b>4.1</b>	<b>3.8</b>	<b>4.6</b>	<b>4.4</b>
Indicador: 7	2.1 Valoración y Respeto a la diversidad	4.1	5.0	3.9	3.6	4.0	4.5
Indicador: 8	2.2 Gestion Participativa	4.9	4.9	4.9	4.9	5.1	4.9
Indicador: 9	2.3 Relaciones con grupo de trabajadores y Sindicato	5.2	5.0	5.3	5.4	5.4	5.1
Indicador: 10	2.4 Política de remuneraciones, beneficios y carrera	3.9	4.8	3.5	3.8	4.7	4.0
Indicador: 11	2.5 Desarrollo profesional y empleabilidad	4.1	4.8	3.9	3.3	4.9	4.2
Indicador: 12	2.6 Cuidado del al salud y seguridad y condiciones de trabajo	4.7	5.1	4.9	4.0	4.5	4.6
Indicador: 13	2.7 Desarrollo personal y familiar	4.0	4.6	3.8	3.6	4.3	4.2
Indicador: 14	2.8 Jubilación y dimisiones	3.7	4.8	3.2	2.9	4.2	4.2
<b>3. Clientes</b>		<b>4.8</b>	<b>5.1</b>	<b>4.9</b>	<b>4.2</b>	<b>4.9</b>	<b>4.8</b>
Indicador: 16	3.1 Desarrollo de productos y gestión	4.6	5.1	4.6	3.7	4.7	4.8
Indicador: 18	3.3 Ventas éticas	4.5	4.9	4.6	3.9	4.5	4.6
<b>4. Proveedores</b>		<b>4.7</b>	<b>5.1</b>	<b>4.8</b>	<b>4.2</b>	<b>5.0</b>	<b>4.3</b>
Indicador: 22	4.2 Valores en la cadena productiva	4.7	5.0	4.9	4.0	4.7	4.3
Indicador: 23	4.3 Apoyo en el desarrollo de proveedores	4.3	4.9	4.1	3.6	4.9	4.3
<b>5. Comunidad</b>		<b>4.5</b>	<b>5.0</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>5.0</b>	<b>4.5</b>
Indicador: 27	5.4 Participación de la empresa en la Acción Social	3.8	5.1	3.6	2.6	4.6	3.7
<b>6. Medio Ambiente</b>		<b>5.0</b>	<b>5.3</b>	<b>5.1</b>	<b>4.6</b>	<b>5.0</b>	<b>4.6</b>
Indicador: 30	6.3 Cuidados en la incorporación de insumos y Tratamiento de Desechos	4.7	5.2	4.7	3.9	5.2	4.5
Indicador: 31	6.4 Educación Ambiental y Compromiso de la Empresa	4.6	5.2	4.5	4.6	4.7	4.6
<b>7. Gobierno y Sociedad</b>		<b>5.1</b>	<b>5.2</b>	<b>5.0</b>	<b>5.0</b>	<b>5.2</b>	<b>5.1</b>
Indicador: 34	7.3 Participación de proyectos gubernamentales	4.1	5.3	3.7	3.5	4.6	4.6
Indicador: 35	7.4 Liderazgo e influencia de la sociedad	5.0	5.3	4.9	5.1	5.0	4.9
<b>Total Sector</b>		<b>4.67</b>	<b>5.03</b>	<b>4.64</b>	<b>4.53</b>	<b>4.80</b>	<b>4.78</b>

*Nota:* Stakeholders con puntuaciones más bajas por regiones respecto al promedio, aparecen en rojo.

### 4.3. Mapeo de priorización de *stakeholder*

Para el mapeo se utilizó la combinación del resultado de cuatro modelos de la priorización de grupos de interés, validado por la experta Milagros Zamudio Romero, Presidente y Fundadora del comité corporativo de Responsabilidad social de FONAFE. El Apéndice L muestra la información utilizada para la priorización por el equipo tesista y la validación correspondiente de la experta. A continuación detallan los resultados validados:

1. **Modelo matriz de Poder-Interés de Gardner (1986).** Para la aplicación de este modelo se consideró los datos públicos del sector, el juicio del equipo tesista y de la experta analizados según modelo del Apéndice L. La Figura 31 muestra el resultado de la priorización en la matriz Poder-Interés.

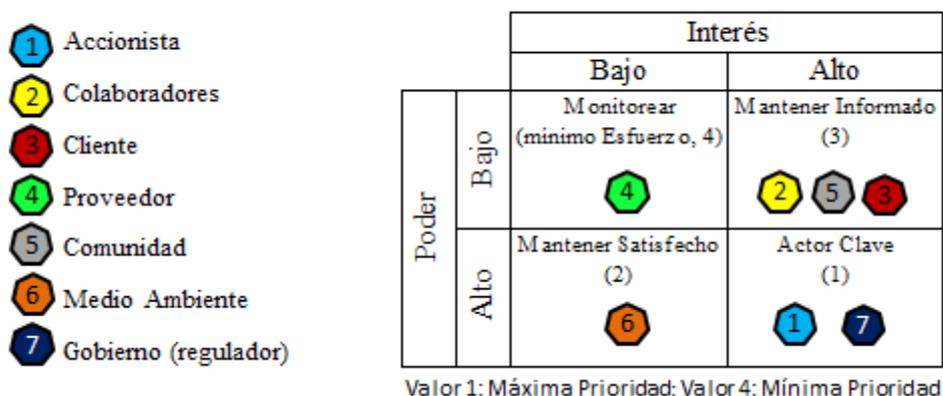


Figura 31. Resultado de priorización de *stakeholders* en Matriz Poder-Interés

2. **Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood (1997).** Este modelo relaciona las variables poder, legitimidad y urgencia. Al igual que el modelo Gardner se consideraron datos públicos del sector y el juicio de la experta según modelo del Apéndice L, obteniendo como resultado el esquema de la Figura 32.

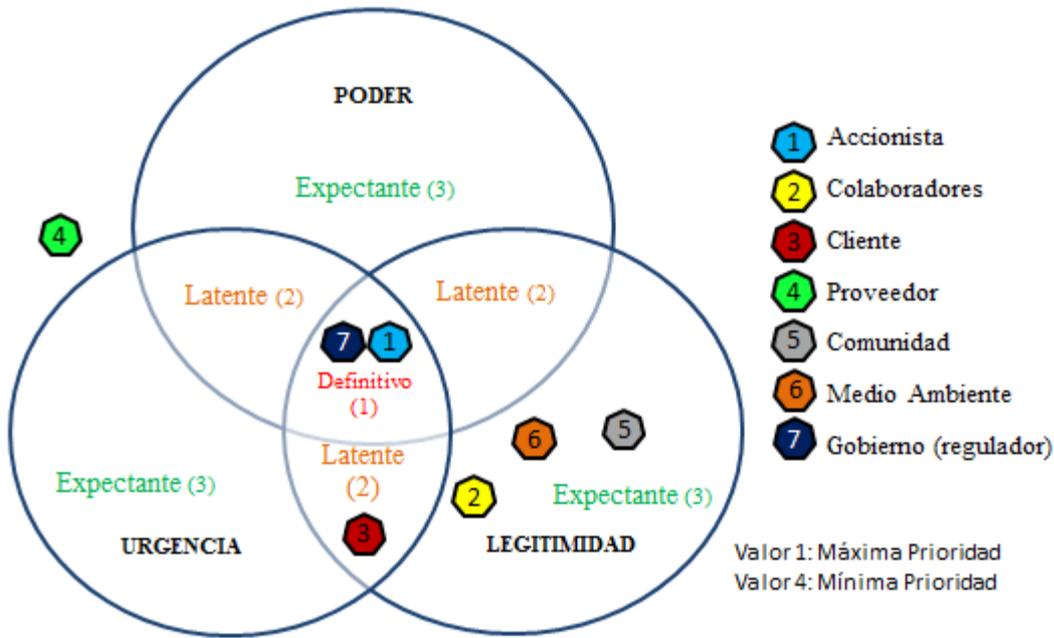


Figura 32. Resultado de priorización de *stakeholders* en Matriz Poder-Legitimidad-Urgencia. El stakeholder proveedor no se considera en las relaciones de poder, legitimidad y urgencia por lo que se prioriza en ultimo orden (4).

3. **Modelo de Savage (1991).** Para la aplicación de este modelo se consideraron datos públicos del sector y el juicio de la experta según modelo del Apéndice L. La Figura 31, muestra el diagrama resultante obtenido del modelo.

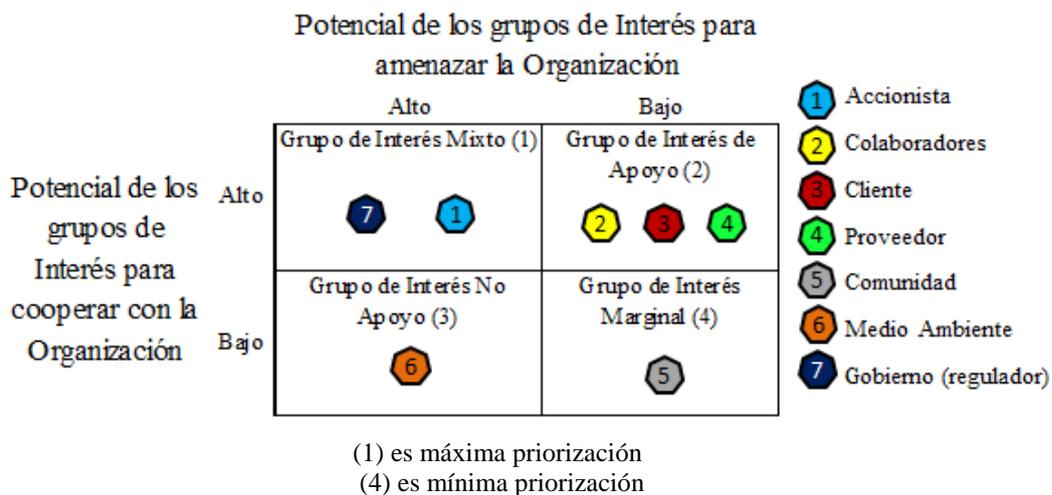


Figura 33. Resultado de priorización de *stakeholders* en Matriz Savage.

4. *Modelo de jerarquización de grupos definitivos.* Se relacionó cada *stakeholder* identificado para el sector eléctrico, con el grado de efecto, poder y relación que tienen sobre las empresas del sector según nuestra la Tabla 20.

Tabla 20

*Resultado de la priorización con el modelo de jerarquización de grupos definitivos.*

Grupos de Interés	Criterios			Total	Orden de Priorización
	Efecto negativo de la empresa sobre ellos	Poder para afectar la operación de la empresa	Mantiene relación cercana con la empresa		
Accionistas	1	5	3	9	2
Colaboradores	1	2	5	8	3
Cliente	3	3	3	9	2
Proveedor	2	3	2	7	4
Comunidad	3	4	3	10	1
Medio Ambiente	4	2	1	7	4
Gobierno	1	5	4	10	1

En la tabla 20 se observa que los mayores puntajes en la columna total cuentan con mayor priorización, por ende son considerados como primer orden. Con las prioridades obtenidas de cada uno de los cuatro modelos, se elaboró la Tabla 21 que se muestra los resultados priorización de *stakeholders* para el sector eléctrico.

Tabla 21

*Stakeholders para el sector eléctrico según modelos de priorización*

RESUMEN DE PRIORIZACION	CRITERIO 1: Poder - Interés	CRITERIO 2: Poder - Legitimidad - Urgencia	CRITERIO 3: Modelo de Savage	CRITERIO 4: Jerarquización de grupos definitivos	SUMA	PRIORIZACION
GOBIERNO	1	1	1	1	4	1
ACCIONISTAS	1	1	1	2	5	2
CLIENTES	3	2	2	2	9	3
COLABORADORES	3	3	2	3	11	4
COMUNIDAD	3	3	4	1	11	4
PROVEEDORES	4	4	2	4	14	6
MEDIO AMBIENTE	2	3	3	4	12	5

El resultado del análisis de priorización con la utilización de los cuatro modelos, muestra que la jerarquización resultante de los grupos de interés recae en un primer plano en

el Gobierno y es considerado como máxima priorización, luego sigue Accionistas, en tercer lugar Clientes y en cuarto lugar Colaboradores junto a comunidad.

#### 4.4. Stakeholders Prioritarios

Para definir los *stakeholders* prioritarios del sector se utilizó una combinación de resultados provenientes de la Tabla 21 y puntajes promedios obtenidos para cada *stakeholder* según el diagnóstico realizado.

Tabla 22

##### *Stakeholders Prioritarios*

PRIORIZACION FINAL	RESULTADO PRIORIZACION (x 2)	RESULTADO DIAGNOSTICO (x1)	PRIORIZACION FINAL (suma)	ORDEN DE PRIORIZACION
Gobierno	2	6	8	1
Accionistas	4	5	9	2
Colaboradores	8	1	9	3
Cliente	6	4	10	4
Comunidad	8	2	10	5
Proveedor	12	3	15	6
Medio Ambiente	10	6	16	7

La Tabla 22 muestra el resultado de la combinación de puntajes de los siete *stakeholders* del sector. Se prioriza de menor a mayor según el puntaje obtenido, al presentar un empate entre accionistas y colaboradores se priorizó al grupo de interés Accionistas sobre Colaboradores debido a que en la matriz de priorización, el *stakeholder* Accionista tuvo mejor puntaje de priorización que Colaboradores, lo mismo sucede con el empate entre los *stakeholders* comunidad y cliente por lo que se priorizó cliente sobre comunidad.

El resultado final de priorización concluye con cinco *stakeholders* prioritarios: Gobierno, Accionistas, Colaboradores, Clientes y Comunidad; quienes obtuvieron puntajes

menores o iguales a diez, es necesario resaltar que se presentan dos empates en este proceso de priorización y se buscaba priorizar al menos tres valores de puntaje final como son 8, 9 y 10. Los grupos de interés: Proveedores y Medio Ambiente superan el puntaje de diez por lo que no se consideran como prioritarios en el análisis de la presente investigación.

#### 4.5. Estrategias del Sector

Definido los *stakeholders* prioritarios del estudio, se procedió al planteo de objetivos para cada uno. Se utilizaron los indicadores *claves* resultantes del diagnóstico resumido en la Tabla 19; de este modo se procedió a sugerir propuestas para cada indicador, los cuales se muestran en la Tabla 23.

A partir de las propuestas de la Tabla 23, el paso siguiente fue analizar dichas propuestas bajo el enfoque de las teorías de RSE del Apéndice A. Luego proponer estrategias que involucraran a la mayor cantidad de *stakeholders* priorizados y a la mayor cantidad de indicadores *claves* resultantes del diagnóstico. A las estrategias propuestas se les denominó Estrategias Integradas.

Las Estrategias Integradas están relacionadas a las teorías de RSE: teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integradoras y teorías éticas (Ogliastri, 2007, p. 12). La aplicación de teorías instrumentales está involucrada porque se basa en un diagnóstico de capacidades del sector (capacidad de generación eléctrica ociosa), maximización de utilidades para el accionista, etc. Estas estrategias también están relacionadas a las teorías políticas, por cuanto el sector eléctrico tiene una relación directa de Ciudadanía Corporativa con la comunidad, debido a que las áreas de concesión o estaciones eléctricas se encuentran en las mismas comunidades. Las estrategias propuestas también se relacionan a las teorías integradoras dado que el sector sopesa los intereses de los grupos de interés, evalúa el marco legal y las políticas públicas.

Tabla 23

*Propuestas por cada stakeholder prioritario e indicador Clave.*

Stakeholder	Indicadores Claves	Propuestas de mejora
<b>1. Accionistas e inversionistas</b>		
Objetivos: 1.- Identificar cuales son las partes interesadas que tienen bajo valor e implementar acciones medibles para cada una de ellas 2.- Implementar al 100% en todo el sector el reporte de sostenibilidad basado en GRI		
	1.4 Diálogo con las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Que el estado exija como requisito para brindar concesiones que las empresas emitan reportes de sostenibilidad basados en el GRI o Norma AA1000, con ello se garantiza no solo la identificación de Grupos de interés sino la correcta comunicación con ellos.</li> <li>* Que se incluya en programas de inducción del personal, para que ellos tengan conocimiento de la importancia de cada stakeholder.</li> <li>* Debido a que el gobierno es copropietario de más del 38% de las empresas del sector, bajo el FONAFE se pueden incrementar servicios a las empresas para guiarlas en el buen diálogo con las partes interesadas y la correcta definición de los grupos de interés del sector.</li> </ul>
	1.5 Relaciones con la competencia	* Cambiar la percepción negativa en los usuarios por el alza de tarifas eléctricas.
	1.6 Balance social o Reporte de sostenibilidad	* incentivar al sector para la elaboración e información a todos sus stakeholders del reporte de sostenibilidad bajo la metodología GRI.
<b>2. Colaboradores</b>		
Objetivos: 1.- Implementar evaluación de competencias 360° para promover línea de carrera. 2.- Promover incentivos para proyectos de innovación presentados por colaboradores para el alcance de nuevos objetivos		
	2.1 Valoración y Respeto a la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Promover programas de formación laboral juvenil mediante becas de estudios técnicos para estudiantes de colegios de bajos recursos</li> <li>*Establecer que el 10% de la planilla de los colaboradores provengan del programa de formación laboral juvenil promovido por el sector</li> </ul>
	2.4 Política de remuneraciones, beneficios y carrera	*las empresas deben definir y dar a conocer el sistema de ascenso y la política de crecimiento en la organización bajo estándares cualitativos y cuantitativos
	2.5 Desarrollo profesional y empleabilidad	*Establecer un plan integral para implementar líneas de carrera técnica basado en la meritocracia, acumulación de conocimientos y logros.
	2.7 Desarrollo personal y familiar	*se invita a iniciar un programa motivacional ofreciendo becas para los hijos de los trabajadores y/o trabajadores que cumplan con resultados como premios al desempeño.
	2.8 Jubilación y dimisiones	* Se plantea que para mejorar en un 20% la relación con sus colaboradores las empresas del sector deben establecer y cumplir procedimientos para los jubilados y las personas que renuncian.
<b>3. Clientes</b>		
Objetivos: 1.- Reforzar relaciones comerciales con clientes libres y regulados y con clientes-distribuidores comercializadoras del sector. 2.- Reducir al mínimo aceptable los reclamos por falta de suministro o pérdida de energía.		
	3.1 Desarrollo de productos y gestión	* Incentivar la creación de proyectos escolares relacionados a energía hidroeléctrica y energía renovable.
	3.3 Ventas éticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mejorar en 10% la calidad y eficiencia en entrega de energía y restitución de servicio a cambio de exoneración pago multas.</li> <li>*Establecer tarifas diferenciadas a clientes, cobrando el menor rango tarifario a quienes son más eficientes energéticamente.</li> <li>*Ser un canal de enlace entre clientes - centros de capacitación para la realización de diagnóstico de pérdidas eléctricas en el hogar.</li> </ul>
<b>5. Comunidad</b>		
Objetivos: 1.- Incrementar la satisfacción de la comunidad mediante participación de la empresa en acciones sociales a través de sus trabajadores		
	5.4 Participación de la empresa en la Acción Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Incentivar a los empleados a brindar ideas o proyectos para impactar en los temas que necesita la comunidad.</li> <li>*Dar incentivos</li> </ul>
	6.4 Educación Ambiental y Compromiso de la Empresa	* Crear comités de facilitadores para comunicar avances del sector en mejoras ambientales desarrolladas por la empresa en la comunidad
<b>7. Gobierno y Sociedad</b>		
Objetivos: 1.- Establecer el Plan de RSE para el sector energía eléctrica 2.- Participar en proyectos de electrificación rural utilizando energía renovable.		
	7.3 Participación de proyectos gubernamentales	* Establecer un plan de RSE del sector y alinear con el Plan estratégico de OSINERGIM
	7.4 Liderazgo e influencia de la sociedad	* Ampliar la frontera de electrificación rural a través de la interconexión del SEIN.

Las teorías éticas están relacionadas a las estrategias debido a que incluyen al Desarrollo Sostenible, es decir considera acciones para el desarrollo de futuras generaciones y por ende los derechos universales que permiten el acceso al servicio básico : suministro eléctrico.

Finalmente el Valor Compartido está presente en las estrategias propuestas ya que permite la obtención conjunta de valor tanto para la empresa (incrementa ingresos) y la comunidad (mayor alcance del servicio a más peruanos). Estas acciones incrementarán la percepción de confianza de los ciudadanos y mejora del desempeño corporativo a partir de la mejor administración de los activos tangibles (red eléctrica nacional).

En la Tabla 24 se muestran las Estrategias Integradas, las cuales aplicaron criterios de factibilidad e impacto descritos en la Tabla 10 del subcapítulo 3.5, determinándose así los puntajes de nivel de impacto y factibilidad para cada una de ellas. El resultado obtenido fueron cuatro estrategias *claves*, dos estrategias *fáciles de hacer* y una estrategia *pendiente*.

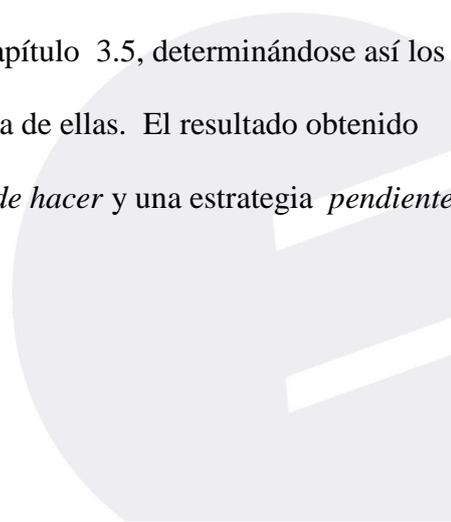
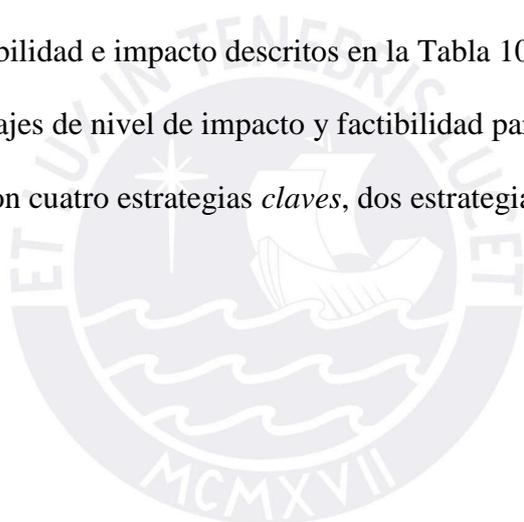


Tabla 24

*Estrategias Integradas para el sector eléctrico*

ítem	Estrategias	Stakeholders involucrados	Puntaje Total Impacto	Impacto		Puntaje Total Factibilidad	Factibilidad		Prioridad <sup>a</sup>
				Alto	Bajo		Alto	Bajo	
1	Reducir pérdidas energéticas mediante diagnósticos gratuitos a clientes a través de nueva línea de negocio con ex-trabajadores jubilados	Accionistas, Cliente, Colaboradores, Medioambiente	5	X		5	X		Clave
2	Fomentar programa "Creatividad energética" dirigido a estudiantes de institutos y colegios técnicos de bajos recursos.	Colaboradores, Cliente, Comunidad.	4	X		4	X		Clave
3	Implementar el programa "ACOPE" de apoyo de estudio técnico y/o universitario a adolescentes destacados (ACOPE: Apoyo a las comunidades del Perú)	Gobierno, Colaboradores, Comunidad.	3		X	4	X		Fácil de hacer
4	Implementar exportación de energía eléctrica excedente y con las utilidades destinar un fondo para la ampliación de electrificación rural (sierra y selva) a través de proyectos con energía renovable.	Gobierno, Accionista, Cliente, Proveedores, Comunidad	5	X		4	X		Clave
5	Implementar programas de reciclaje en las empresas del sector, para iluminar las calles en las provincias del Perú con tecnología LED.	Colaboradores, Comunidad, Medio ambiente, proveedores,	4	X		5	X		Clave
6	Implementar concurso "Trabajo por mi comunidad" dirigido a los trabajadores del sector.	Accionistas, Colaboradores, Clientes, Proveedores, Comunidad.	2		X	3		X	Pendiente
7	Asociación de empresas eléctricas para implementar programas de gestión de RSE dirigido a las empresas del sector.	Accionistas, Colaboradores, Comunidad, Proveedores	2		X	4	X		Fácil de hacer

Nota : <sup>a</sup> = En esta columna los colores de calificación de prioridad están basadas a la Figura 11 "Nivel de prioridad según impacto y factibilidad".

De las estrategias resultantes como *claves*, el procedimiento sugirió la descripción de la aplicación, su impacto económico, sus *stakeholders* e indicadores *claves* involucrados en la implementación:

**Estrategia 1: Reducir pérdidas energéticas mediante diagnósticos gratuitos a clientes a través de nueva línea de negocio con ex-trabajadores.**

*La estrategia consiste* en brindar un servicio gratuito ya sea a solicitud del cliente o promovido por la empresa de comercialización eléctrica, con el fin de diagnosticar si existe pérdidas eléctricas de las instalaciones del cliente, para de esta forma proponer mejoras que redunden en ahorro de energía y costos para el cliente y la empresa eléctrica.

El servicio se plantea realizarse a través de una nueva línea de negocio el cual sería tercerizada y se daría prioridad a subcontratistas que sean ex trabajadores o jubilados de las empresas del sector. El ámbito al cual va dirigido el servicio son todas las empresas y clientes del sector urbano. El servicio de diagnóstico sería gratuito pero la implementación de la propuesta técnica tendría un costo para el cliente. Esta evaluación e implementación técnica estaría a cargo de un profesional de la empresa. Si bien es cierto, a la empresa actualmente le interesa el consumo de energía y facturación respectiva, se propone esta estrategia más que todo para fortalecer la relación con sus clientes ya que una de las principales quejas están relacionadas con facturación que en muchos casos proviene de las pérdidas de energía ocasionadas por los propios clientes. De esta forma, la empresa obtendría ingresos por esta implementación y el cliente lograría satisfacción adicional al servicio recibido.

*El impacto económico* por un servicio de diagnóstico que una empresa industrial paga son 300 soles y a una vivienda 50 soles. Estos costos serían provisionalmente asumidos por la empresa. La proyección de ingresos se compone de 500 viviendas al año y 100 empresas y cuyo ingreso estimado es de 55,000 soles. El beneficio de esta inversión es obtener satisfacción del cliente, integrar a trabajadores y ex trabajadores en proyectos de mejora,

ahorro de energía no consumida, reducción de pérdidas energéticas y obtener ingresos adicionales por implementación de mejoras a solicitud del cliente.

***Los stakeholders e indicadores involucrados:*** 1.- Clientes (3.3 Ventas éticas); 2.- Colaboradores (2.5 Desarrollo profesional y empleabilidad y 2.1 Valoración y Respeto a la diversidad, 2.8 Jubilación y dimisiones); 3.- Accionistas (1.5 Relaciones con la competencia), 4.- Medio ambiente (6.2 Responsabilidad ambiental a través del Ciclo Productivo).

**Estrategia 2: Fomentar programa "Creatividad energética" dirigido a estudiantes de institutos, colegios estatales y comunales de bajos recursos.**

***La estrategia consiste*** en promover ferias estudiantiles, proyectos energéticos, etc buscando alianzas con colegios secundarios estatales, facultades de ingeniería eléctrica, ingeniería del ambiente, etc; de universidades del ámbito donde se desempeña la empresa. Cada empresa promoverá para este programa, la participación e involucramiento de trabajadores (técnicos y profesionales) como facilitadores voluntarios, para lo cual se canjearán las horas de voluntariado como horas laboradas. Se considerará incentivos económicos al equipo de voluntarios que logre que su colegio, instituto o universidad desarrolle los mejores proyectos. Las empresas asignarán presupuesto a los equipos de trabajo para la adquisición de materiales referidos al diseño del proyecto con un monto máximo de 150 soles. La empresa financiará a los equipos finalistas en el desarrollo de sus proyectos y otorgará becas y semi becas de estudios técnicos y universitarios a los mejores estudiantes.

***El impacto económico*** del programa se estima con un presupuesto anual de S/. 100,000 para 300 colegios. El beneficio de esta inversión es enfocar la búsqueda de talentos

desde los colegios mejorando la formación laboral juvenil y buscar proyectos factibles de implementar a escala industrial.

**Estrategia 3: Implementar programas de reciclaje en el sector, para iluminar las calles de las provincias del Perú con tecnología LED.**

*La estrategia consiste* en implementar programas de reciclaje de desechos sólidos como cables de cobre, aluminio, estructuras de acero, etc; es decir todo aquello considerado obsoleto. Estos programas contarán con la participación activa de los gerentes y colaboradores de las empresas del sector quienes en conjunto fomentarán el cuidado del medio ambiente. Luego de los procesos de reciclaje, los materiales serán clasificados para ser entregados a los proveedores quienes dispondrán de ellos para incorporarlos a sus procesos productivos, retornarlos a su origen de fabricación (equipos con componentes nocivos), o vendidos como chatarra a cambio de un aporte económico. Este aporte será destinado a un fondo común para ser empleado en implementar proyectos de alumbrado con tecnología LED en provincias o zonas urbano marginales de Perú.

*El impacto económico* del programa se estima con un presupuesto anual de S/. 50,000 para las empresas del sector. El beneficio de esta inversión es proveer el uso de energía limpia, en zonas que no contaban con alumbrado público; y en consecuencia fomentar el turismo y comercio así como mejorar la calidad de vida de la población.

*Los stakeholders e indicadores involucrados:* 1.- Comunidad (5.1 Impacto de la empresa en la comunidad, 5.3 Apoyo a proyectos y programas sociales y 5.4 Participación de la empresa en la Acción Social); 2.- Medio Ambiente (6.1 Impacto del medio ambiente, 6.3 Cuidado en la incorporación de insumos y tratamiento de desechos); 3.- Proveedores (4.2 Valores en la cadena productiva y 4.3 apoyo en el desarrollo de proveedores).

**Estrategia 4: Exportación de energía eléctrica excedente para crear fondo de ampliación de electrificación rural (sierra y selva); a través de la utilización de proyectos de energía renovable.**

*La estrategia consiste* en satisfacer la demanda de electricidad de nuestros países vecinos. Por el lado peruano, existe capacidad de generación eléctrica ociosa por la cual los peruanos pagan, por lo tanto el exceso de la producción puede ser exportado a cambio de ganancias a precios de mercado internacional. A esta red eléctrica para exportación, sería derivada la electricidad generada por energías renovables, las cuales son más caras que las de generación hidráulica. Todo el proyecto de ampliación de redes para exportación, sería financiado por los países compradores sin que ello signifique mayores costos para los peruanos. Con las utilidades obtenidas se implementaría un fondo para convocar licitaciones de electrificación rural en selva y sierra donde es muy oneroso extender las líneas de transmisión eléctricas. En este contexto, las empresas de generación eléctrica con energía renovable podrán implementar proyectos que les sean atractivos y en paralelo las comunidades tendrán electricidad. Con otra parte de las utilidades, se generaría un fondo para la implementación de nuevos proyectos de Centrales Hidroeléctricas que son necesarias según una proyección del MINEM. Según la proyección del MINEM a mediados del 2035 habrá escasez de electricidad y se necesitarán en operación más C.H.; las cuales demoran en implementarse 10 años aproximadamente. En resumen, el Perú debería aprovechar su actual potencial hídrico y solar para alimentar de energía barata y limpia la red eléctrica del país.

*El impacto económico* para los proyectos de electrificación rural, se podría sustituir en un 70% la inversión del Estado, las cuales serían reemplazadas por las utilidades obtenidas de la exportación de electricidad. Según MINEM las inversiones en sistemas eléctricos rurales entre el 2011 al 2020 serán de USD \$ 1 328 373 000. El ahorro por parte del Estado sería USD \$ 929 861 100.00

**Los stakeholders e indicadores respectivos involucrados:** 1.4 Diálogo con las partes interesadas; 3.2 Políticas de marketing y desarrollo; 3.3 Ventas éticas; 4.3 Apoyo en el desarrollo de proveedores; 5.4 Participación de la empresa en la Acción Social y 7.3 Participación de proyectos gubernamentales.

Estas estrategias fueron revisadas por un experto del sector eléctrico, el Ing. Alex Coronel Chamorro quien brindó sus apreciaciones sobre la aplicabilidad de dichas estrategias en el sector eléctrico y el impacto en la mejora de la gestión de RSE. En la Tabla 25 se estimó que la RSE puede mejorar en 16% con la implementación de estas cuatro estrategias. Este porcentaje equivale a 0.80 puntos en la escala de valoración del instrumento de medición utilizado en este estudio. Con este resultado se estableció que el objetivo de la mejora de la RSE es incrementar el estado actual de la RSE de 4.7 a 5.5 mediante la implementación de las cuatro estrategias consideradas como claves planteadas en el presente estudio.

En la Figura 34 se muestra la matriz FODA (obtenida a partir de la Tabla 6) y su complementariedad con las estrategias propuestas para mejorar la Responsabilidad Social Empresarial del sector eléctrico peruano.

Tabla 25

*Estimación del porcentaje de mejora de la gestión de la RSE*

ítem	Estrategias	Stakeholders involucrados	Prioridad	Estimación de mejora de RSE (%) <sup>a</sup>	Apreciaciones del Experto en el sector eléctrico Ing. Alex Coronel Chamorro
1	Reducir pérdidas energéticas mediante diagnósticos gratuitos a clientes a través de nueva línea de negocio con ex-trabajadores	Accionistas, Cliente, Colaboradores, Medioambiente	Clave	5%	Normalmente las pérdidas eléctricas internas, es decir en las instalaciones del cliente (domiciliario, industrial y comercial), es de responsabilidad del mismo cliente. A mayor facturación, mayor volumen de ventas, y mayores beneficios para la empresa. El interés en este tipo de estudios, parte de la concientización de los usuarios, que luego adoptan programas de eficiencia energética. En muchos países, estos programas reciben incentivos tributarios por parte del estado.
2	Fomentar programa "Creatividad energética" dirigido a estudiantes de institutos y colegios técnicos de bajos recursos.	Colaboradores, Cliente, Comunidad.	Clave	3%	El programa para promover "proyectos energéticos", considerando los intereses de la empresa eléctrica, debería estar orientado a incrementar el consumo eléctrico. Es decir, las actividades que normalmente la comunidad realiza de forma manual, lo realice utilizando equipamiento eléctrico.
3	Implementar exportación de energía eléctrica excedente y con las utilidades destinar un fondo para la ampliación de electrificación rural (sierra y selva) a través de proyectos con energía renovable.	Gobierno, Accionista, Cliente, Proveedores, Comunidad	Clave	3%	Existe aspectos regulatorios y comerciales que se tiene que definir para la factibilidad de la exportación. Dependiendo de ello, se sabrá si el estado recibiría algún beneficio directo, o será un acuerdo fundamentalmente entre privados (que sería lo más probable) y el estado se beneficiaría, básicamente, mediante el impuesto a la renta.
4	Implementar programas de reciclaje en las empresas del sector, para iluminar las calles en las provincias del Perú con tecnología LED.	Colaboradores, Comunidad, Medio ambiente, proveedores,	Clave	5%	Actualmente las empresas eléctricas venden sus residuos (cables, fierros, etc.). Consideran dichas ventas como parte de sus ingresos.
				<b>16%</b>	

Nota : n<sup>a</sup> = Estimación de mejora de RSE del sector, proyectada a criterio del experto en el sector eléctrico.

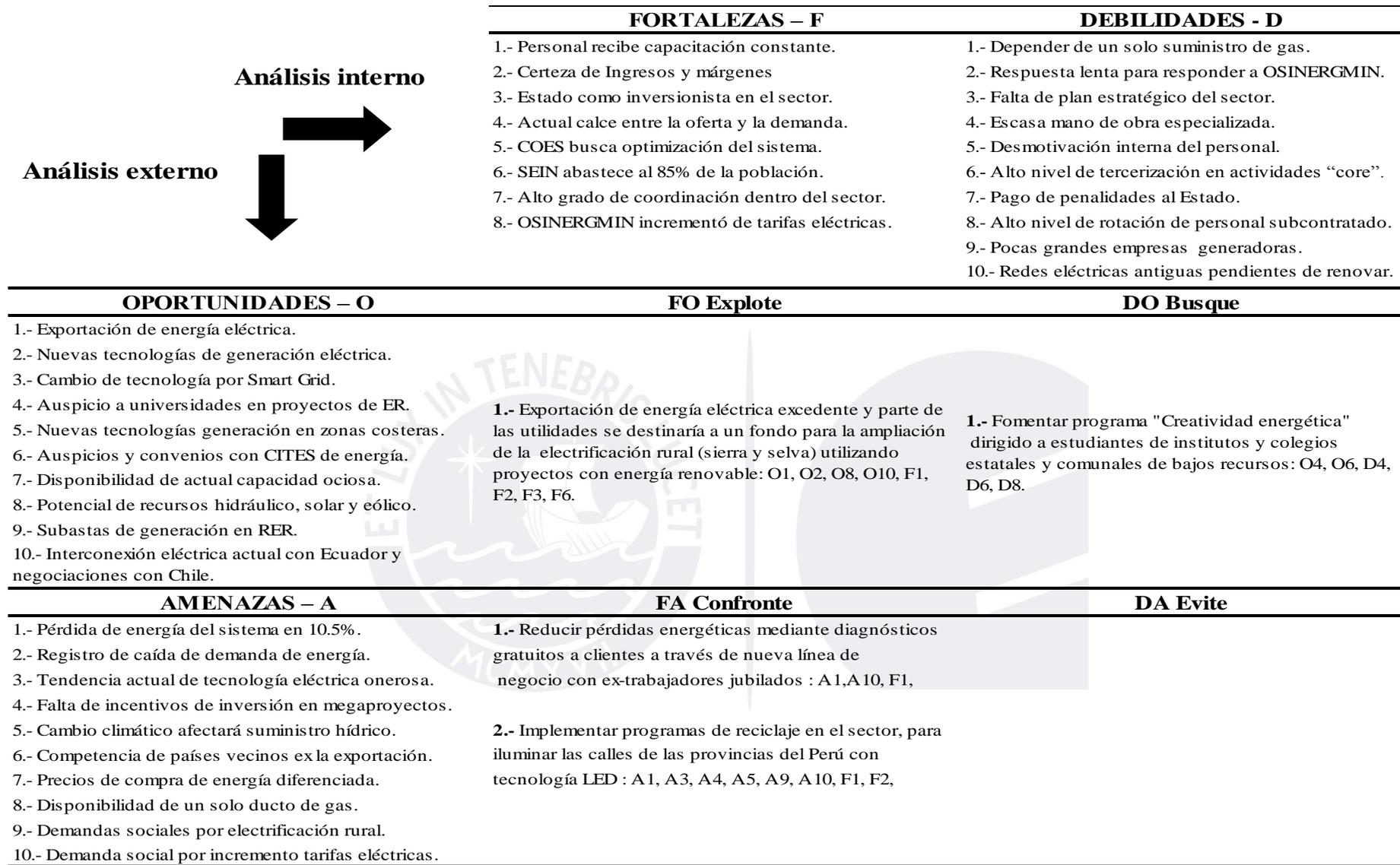
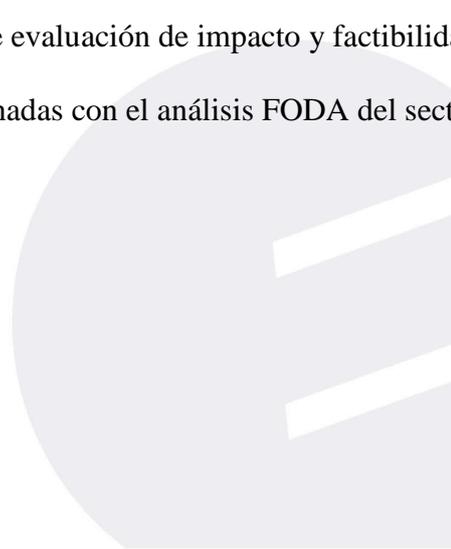
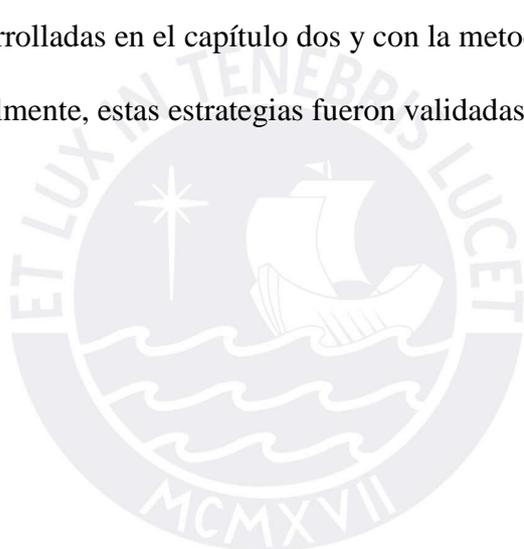


Figura 34. Matriz FODA del Sector Eléctrico complementado con estrategias propuestas.

#### 4.6. Resumen

El resultado del estudio de percepción de los colaboradores sobre la gestión de RSE del sector eléctrico es 4.7 sobre una escala del uno al seis. Este puntaje, determina que los colaboradores se encuentran en “leve acuerdo” con la gestión de RSE del sector. Los *stakeholders* prioritarios para el sector fueron obtenidos de la combinación de métodos de priorización y de la encuesta de percepción, cuyo resultado final fue: Gobierno, Accionistas, Colaboradores, Clientes y Comunidad. Sobre estos, el equipo tesista planteó propuestas de mejoras para cada indicador *clave* resultante del diagnóstico de la gestión de los *stakeholders* del sector. Las estrategias *claves* también se encuentran relacionadas con las teorías de RSE desarrolladas en el capítulo dos y con la metodología de evaluación de impacto y factibilidad. Finalmente, estas estrategias fueron validadas y relacionadas con el análisis FODA del sector.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

La RSE más que una moda, se convierte en la necesidad de respuesta de las empresas ante un entorno que demanda atención de ésta. Por esa razón, académicos en todo el mundo han dado énfasis a la gestión de la RSE en su relación con diversos actores económicos. Con respecto a los antecedentes del presente estudio, en el Perú no se encontró investigación académica que haya diagnosticado la RSE del sector eléctrico peruano, ni estudios que midan el grado de percepción del RSE del sector eléctrico desde el punto de vista de los colaboradores. Considerando lo dicho por Johan Roos “lo que no se mide no se puede gestionar”, se justificaría la importancia del aporte de la tesis, la cual presenta no sólo una foto del momento sino también acciones orientadas a mejorar la RSE del sector.

Así como en otros sectores económicos, los investigadores de RSE han asociado conceptos particulares al sector eléctrico. Los conceptos asociados a ella son: desarrollo sostenible, *triple bottom*, grupos de interés, GRI, etc. La WBCSD ha realizado un aporte interesante del empoderamiento de los grupos de interés, el cual coloca al colaborador como un eje que se comunica con los demás grupos de interés. Este aporte permite justificar la importancia de la opinión de los colaboradores en su relación con el diagnóstico sobre el estado de la RSE en el sector. Otro aporte de la opinión de los colaboradores, permitiría al sector medir la efectividad que tienen sus procedimientos de comunicación para trasladar la cultura hacia dentro de sus organizaciones.

Finalmente, para obtener la rigurosidad de un trabajo académico, se utilizó el instrumento *Indicadores RSE Perú 2021* para medir a los siete *stakeholders* propuestos por esta metodología. En paralelo, se realizó la elaboración de modelos de priorización de los *stakeholders* para finalmente, hacer un cruce entre ambas metodologías y obtener una priorización única que considere a ambas.

## 5.1. Conclusiones

La tesis ha buscado responder las preguntas de investigación utilizadas para diagnosticar al sector eléctrico desde la percepción del colaborador. La primera pregunta fue ¿Cuál es el estado actual de la responsabilidad social del sector eléctrico en Perú? y la segunda fue ¿Cuáles son las propuestas para el mejoramiento de la RSE del sector eléctrico? Estas preguntas sirvieron como punto de inicio para la propuesta de estrategias que buscan ayudar en la gestión de la RSE en el sector.

A modo sectorial, se indicaron las siguientes conclusiones sobre la RSE del sector:

- 1.- Durante la elaboración del Apéndice H, se revisó la información publicada por las empresas en sus respectivas páginas web. La mayoría tenían implementadas políticas que atienden a RSE, sin embargo ni el SEIN (empresas que aportan al sistema eléctrico) ni el FONAFE (Fondo de actividad empresarial del Estado) tienen establecidos y publicados, lineamientos de RSE para el sector. Por lo tanto, las acciones de RSE que se ejecutan son de forma aislada no teniendo un ente que las agrupe o lidere.
- 2.- En la actualidad la inversión en generación, transmisión y distribución eléctrica en las zonas urbanas del Perú es básicamente privada. Por otro lado los fondos para los proyectos de electrificación rural son únicamente provistos por el Estado. Ante ello, el Estado debe de incentivar la inversión en proyectos de electrificación rural por parte de entes privados y generar desarrollo en las zonas rurales.
- 3.- De las 34 empresas de la población del estudio, 30 empresas cuentan con información pública de su desempeño en el sector en sus memorias anuales, todos tienen implementado aspectos contemplados con la gestión del *stakeholder* accionista como código de ética y principios de buen gobierno corporativo. Sin embargo la gestión hacia los otros *stakeholders*

son esfuerzos individuales de cada empresa no articulados al sector especialmente en los colaboradores, comunidad y clientes. Con estos resultados, las empresas del sector le dan mucho más énfasis a la gestión hacia el *stakeholder* Accionista, lo cual coincide con el resultado de priorización de criterios, desarrollados en el presente estudio de investigación donde accionista es el que ocupa el segundo lugar en la priorización.

4.- El 56% de las empresas tienen implementado informes de sostenibilidad sea como reporte individual o como un capítulo dentro de sus memorias anuales, y de estas más de la mitad son basados en los lineamientos del GRI con los tres aspectos de desarrollo sostenible: social, económico y ambiental. Aquellos que tienen reportes de sostenibilidad basados en el GRI tienen mucho más claro y explícito las acciones y resultados de la gestión hacia todos sus *stakeholders* definidos; así como objetivos, estrategias y programas de responsabilidad social

5.- 29 de las 34 empresas informan gestiones, acciones y programas sociales que realizan a favor de comunidades campesinas y rurales. De estos reportes y memorias se desprende que varias empresas asocian responsabilidad social solo con proyectos y programas comunitarios o rurales dentro de su zona de influencia y con el medio ambiente.

Las conclusiones del estudio que responde a la primera pregunta son:

1. El resultado global de la percepción sobre la gestión de RSE del sector eléctrico fue 4.7, en la escala del uno al seis. El resultado refleja que el sector ha implementado diversos aspectos de la gestión de RSE que tiene el instrumento de medición. Además según el significado de la escala del instrumento de medición del subcapítulo 2.2.1, los colaboradores están en leve acuerdo y muy cerca de acuerdo moderado hacia dicha gestión
2. Los resultados de las encuestas a nivel regiones, evidenció una brecha existente entre la gestión percibida de las empresas ubicadas en la región Lima en

comparación al resto. La mejor percepción hacia la gestión de empresas limeñas, se tradujo en un puntaje más alto; en contraste a empresas de la región Centro, que obtuvieron los puntajes más bajo. Los indicadores que tienen resultados más diferenciados, están asociados a la RSE de la gestión de *stakeholders*:

Colaboradores y Comunidad. Los indicadores mencionados, sugieren que los colaboradores de las empresas de la región Centro observan de manera más crítica y descalificativa el desempeño que sus empresas realizan hacia la comunidad y sus propios colaboradores.

3. Los resultados de la investigación muestran que los *stakeholders* con menor puntaje en la gestión de la RSE según la percepción de los colaboradores del sector son: Colaboradores (puntaje de 4.3), Comunidad (puntaje de 4.5) y Proveedores (puntaje de 4.7). Al tener Colaboradores el menor puntaje implicó que la información obtenida estaba sesgada hacia la obtención del mismo, dado que son ellos mismo quienes califican.
4. Los resultados de la encuesta muestran que la percepción de los trabajadores sobre la gestión de la RSE en cuanto al indicador Participación de la empresa en la acción social, perteneciente al *stakeholder* Comunidad, es uno de los más bajos.
5. Según mostró el apéndice H, el 53% de la población de empresas consideradas para el cálculo de la muestra tienen identificados sus *stakeholders*; los cuales no necesariamente coinciden con los descritos por el instrumento utilizado. Según los resultados de la encuesta, en el sub-indicador 1.4.1 sobre la identificación de sus *stakeholders* presentó como resultado promedio 2.9, considerado bajo en comparación al promedio del indicador. Esto denotó que los colaboradores perciben la falta de identificación clara hacia los grupos de interés relacionados a la empresa. Adicionalmente, no se pudo definir el porcentaje o el monto invertido

en labores de responsabilidad social, dado que no existe publicación oficial al respecto.

6. El *stakeholder* Gobierno, tiene el puntaje aprobatorio más alto (5.1) en el resultado global de percepción sobre la gestión de RSE; siendo el indicador 7.3 Participación por proyectos gubernamentales el más bajo con 4.13. El puntaje del indicador 7.3 se encuentra por debajo del promedio, siendo las regiones Norte y Centro las de menor puntuación. Este resultado reflejó la percepción de renuencia de estas empresas a desarrollar asociaciones con entidades públicas; que a diferencia de otras regiones que perciben una relación más cercana con entidades públicas.
7. El resultado de la encuesta indicó que la gestión de RSE empresas del sector está fortalecida en los *stakeholders* Gobierno, Accionista y Medioambiente. Este resultado tiene sentido con el *core* del negocio, en el cual Gobierno es el principal accionista en casi 13 empresas, además sugiere que la comunicación interna sobre gestión de RSE que reciben los colaboradores tiene predominancia en las acciones hacia estos *stakeholders*.
8. No se encontró información sobre planes de contingencia para garantizar la confiabilidad del abastecimiento de energía eléctrica térmica, dado que al disponer de un solo ducto principal en el transporte de gas desde Camisea hasta las plantas en Chilca, el riesgo de desabastecimiento es importante, principalmente para Lima, que depende en gran parte de esta fuente de energía eléctrica. Siendo Lima la mayor plaza demandante de energía, la interrupción prolongada del servicio, traería consecuencias de insatisfacción del *stakeholder* Cliente y multas por parte de OSINERGMIN.

Las conclusiones del estudio que responden a la segunda pregunta son:

1. Las estrategias consideradas como *claves* son el resultado de las propuestas de mejora, planteadas para recortar la brecha identificada a raíz de la aplicación de encuesta y el lineamiento estratégico de la Matriz FODA del sector eléctrico. Estas estrategias también satisfacen el criterio ético percibido por los Colaboradores.
2. Las cuatro estrategias *claves* consideradas para el sector eléctrico son:
  - Reducir pérdidas energéticas mediante diagnósticos gratuitos a clientes a través de nueva línea de negocio con ex-trabajadores.
  - Fomentar programa "Creatividad energética" dirigido a estudiantes de institutos y colegios estatales y comunales de bajos recursos.
  - Implementar programas de reciclaje en el sector para iluminar las calles de las provincias del Perú con tecnología LED.
  - Exportar energía eléctrica excedente y creación de fondo para la ampliación de la electrificación rural (sierra y selva), utilizando proyectos con energía renovable, el cual involucraría a la mayor cantidad de *stakeholders* locales, para obtener un impacto más palpable a vista de la comunidad.
3. El sector está orientado a la rentabilidad, razón por la cual las estrategias propuestas están orientadas a atender de manera directa a los *stakeholders* *prioritarios*. A su vez, dichas estrategias retornarán hacia el sector a modo de rentabilidad. Todas éstas propuestas, beneficiarán a modo causa-efecto a los colaboradores dado que al aumentar las utilidades las empresas podrán repartirlas y mejorar la calidad de vida de los trabajadores que ayudaron a conseguir estos resultados.

4. Las estrategias propuestas en la tesis atienden a los *stakeholders* obtenidos del método final de priorización. Al ser las estrategias planteadas a modo sectorial y no personalizadas por regiones, el desarrollo de las mismas en las regiones pudiera no lograr el impacto esperado.
5. La estrategia *claves* involucran la mayor cantidad de *stakeholders*, con el objetivo de generar impacto en ellos para beneficio de la RSE; es por ello que la estrategia de implementar prácticas de reciclaje para la electrificación de las calles en zonas urbano-marginales del Perú, abarca a colaboradores quienes participarán de forma activa en el reciclaje dentro de las empresas, adoptando prácticas medioambientales y seleccionando proveedores o servicios que utilicen tecnología LED. Otra consecuencia importante de esta propuesta es que se dispondrá adecuadamente de los residuos sólidos y proveerá a los usuarios de iluminación LED en sus calles para fomentar el desarrollo económico y turístico de su comunidad, así como un ahorro en la inversión de tendido de red eléctrica, ya que no se requiere.

## 5.2. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Según el resultado de la gestión hacia el *stakeholder* Accionista, se recomienda a los accionistas de las empresas del sector, implementar reportes de sostenibilidad basados en el GRI y reforzar diálogo con sus *stakeholders* en los que obtuvo bajo puntaje, principalmente en aquellas empresas ubicadas en el interior del país. Esta implementación, ayudará a las empresas a estandarizar la comunicación de la

gestión de RSE a todos sus *stakeholders* y alinear las acciones de RSE, a las estrategias que el sector establezca.

2. Según el resultado de la gestión hacia el *stakeholder* Colaborador, se recomienda analizar con mayor detalle la relación interna empresas – colaboradores, priorizando el involucramiento positivo en las necesidades de desarrollo del trabajador y de sus familias. De esta forma se tendrá una mejor percepción ante la sociedad. A partir de los resultados del *stakeholder* Colaborador, quienes calificaron a los indicadores desarrollo profesional, desarrollo personal y familiar, con puntajes por debajo del promedio. Los programas de capacitación que tienen algunas empresas no son suficientes, dado que la mayoría se dirige a temas de seguridad y salud en el trabajo y es importante facilitar iniciativas individuales de empleabilidad personal y convenios de apoyo a las familias.
3. Se recomienda que las empresas del sector mejoren la comunicación interna hacia los Colaboradores acerca de sus actividades de responsabilidad social el cual se refleja en el puntaje obtenido y en el detalle de las respuestas a ciertos indicadores de la encuesta ya que muchas empresas del sector tienen implementado y publicado diversos aspectos de RSE que están incluidos en el instrumento de medición pero las respuestas de los encuestados refleja desconocimiento de algunos de estos aspectos.
4. Según el resultado de la gestión hacia el *stakeholder* Cliente, se recomienda para el caso de las empresas distribuidoras establecer planes y acciones para mejorar las medidas preventivas y correctivas que tienen sobre el servicio de suministro de energía hacia la comunidad, así como incluir en su declaración de principios la prohibición de prácticas de ventas no éticas.

5. Según el resultado de la gestión hacia el *stakeholder* Proveedor, se recomienda que el sector establezca criterios específicos de evaluación de proveedores de tal manera que permita incluir a grupos comunitarios locales como proveedores así como establecer planes de apoyo que permita a los proveedores formar redes o cooperativas de proveedores especialmente en el interior del país ya que los resultados denotan que las empresas tienen una gestión distante hacia el proveedor local o comunitario.
6. Se recomienda desarrollar proyectos de electrificación rural, promoviendo la inversión, participación y aumento de la mano de obra de las comunidades donde se desarrollen dichos proyectos.
7. Según el resultado de la gestión hacia el *stakeholder* Medio Ambiente, se recomienda incluir en sus informes y memorias anuales información sobre sus actividades relacionadas a su desempeño ambiental y comunicarlo a sus *stakeholders*.
8. Según el resultado de la gestión hacia el *stakeholder* Gobierno y sociedad, se recomienda a empresas del sector tener mayor cercanía con entidades públicas a través de asociaciones que permitan retroalimentarlo acerca del desempeño de sus funcionarios públicos. También se recomienda al sector considerar en su planeamiento estratégico políticas como Metas del Milenio, Agenda 21 o Acuerdo Nacional
9. Para la propuesta de exportación de energía eléctrica, se recomienda un estudio técnico-económico que evalúe el proyecto, soportado por resoluciones ministeriales que las soporten, dentro de los acuerdos marco de contratos internacionales. La capacidad y potencialidad de la generación eléctrica debe

aprovecharse, así como la necesidad de nuestros vecinos limítrofes que lo demanda.

10. Se recomienda ampliar el estudio desdoblado los subsectores generación, transmisión y distribución, debido a que cada subsector tiene *cores* de negocio distinto y posiblemente priorizaciones de su gestión hacia sus *stakeholder* también distintas entre sí lo que puede significar que prioricen sus objetivos y estrategias de manera diferente. El fin es verificar si existen estas diferencias entre los mismos tanto en el resultado de la herramienta como en la priorización de grupos de interés.

11. Se recomienda fomentar y auspiciar convenios en la formación de CITES de energía, así como promover proyectos de investigación con instituciones educativas relacionadas a la búsqueda de fuentes de energía renovables para beneficio de las comunidades al interior del país.

### **5.3. Sugerencias para futuras investigaciones**

Las sugerencias brindadas a los investigadores que utilicen como referencia la presente investigación son:

- 1- Investigaciones similares que utilicen medios probabilísticos, pueden enfocarse en obtener la percepción de la gestión de la RSE del sector desde el punto de vista de los ejecutivos (categoría de colaboradores).
- 2- Los nuevos investigadores deberían coordinar previamente con las áreas de comunicación de las empresas eléctricas para que les faciliten el permiso para las encuestas. Se ha comprobado que existe mucho recelo al responder las preguntas y algunas autoridades dentro de las empresas lo consideran prohibido. La mejor

forma de anticipar estos rechazos es tener una relación previa con la autoridad pertinente y comunicar el carácter académico del trabajo.

- 3- Se sugiere a los investigadores proponer como pregunta de investigación el motivo por el cual los colaboradores no llegan a conocer las políticas de las empresas a pesar que casi todas tienen muy bien desarrollada en papel, sus políticas de buena ciudadanía, estándares de calidad y otros.
- 4- Se sugiere realizar un estudio de percepciones de RSE del sector eléctrico, desde el punto de vista de proveedores, la cual es un punto de vista externo al sector.
- 5- Se sugiere personalizar el cuestionario Indicadores de RSE-Perú 2021 y adecuarlo al sector eléctrico peruano. Las 415 preguntas del cuestionario hace que los encuestados posterguen o se nieguen a responder todas las preguntas por considerarlo muy denso.
- 6- Se sugiere ampliar la investigación y realizar estudios comparativos del estado de la responsabilidad social del sector eléctrico entre diferentes países latinoamericanos y posteriormente un estudio comparativo con países desarrollados. De la obtención de ambos resultados podría encontrarse acciones de convergencia y mejores prácticas que otras realidades aplicaron a problemas similares que se tiene en el contexto peruano.

## Referencias

- Acuña, A. (2012). La gestión de los *stakeholders*. Análisis de los diferentes modelos. Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. Recuperado de:  
<http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/658/La%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20An%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Alonso-Almeida, M., Marimon, F., & Llach, J. (2015). Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: Análisis territorial y sectorial. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 139-149. Recuperado de  
<http://search.proquest.com/docview/1681270044?accountid=28391>
- Argandoña, A. (2012). Otra definición de responsabilidad social. *Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la empresa y gobierno corporativo. IESE Business School. Universidad de Navarra*. Recuperado de  
[http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril\\_tcm4-79450.pdf](http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril_tcm4-79450.pdf)
- Bartnett, R., Bernuy, S., Cardenas, K., & Loza, T., (2012). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano*, 38
- Canessa, G., & García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Recuperado de:  
<http://www.wbcds.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRPkOq1eGu/ABC-de-la-rse.pdf>.
- Canessa, G. & Cuba, C. (2006). *Indicadores de RSE -Perú 2021*. Recuperado de  
<http://www.peru2021.org/principal/categoria/publicaciones-de-peru-2021/571/c-571>
- Carpio (2010), *Indicadores ETHOS-Perú 2021 metodología de aplicación*. Recuperado de  
<http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/talereθοςperu2021/aplicaci%C3%B3n>

n%20indicadores%20ethos%20-%20per%C3%BA%202021%20-%20bruno%20carpio.pdf

Cicioc, N. C., & Gabrea, R. (2014). Corporate social responsibility - integral part of modern organizational culture. *Valahian journal of economic studies*, 5(2), 15-20. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1699251682?accountid=28391>

Commitee Encouraging Corporate Philanthropy. (2014). Giving in numbers 2014 Edition. Recuperado de [http://cecp.co/pdfs/giving\\_in\\_numbers/GIN2014\\_Web\\_Final.pdf](http://cecp.co/pdfs/giving_in_numbers/GIN2014_Web_Final.pdf)

Coraggio, J. L. (2011). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra Economía*, 2(3), 41-57.

Correa, M., Flynn, S. & Ammit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=R5jp5-uM-QIC&oi=fnd&pg=PA5&dq=herramientas+para+medir+la+rse+sector+energia&ots=40CScGQGfr&sig=IZhLe\\_zE0tfo5oep4fgBw\\_YS1AM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=R5jp5-uM-QIC&oi=fnd&pg=PA5&dq=herramientas+para+medir+la+rse+sector+energia&ots=40CScGQGfr&sig=IZhLe_zE0tfo5oep4fgBw_YS1AM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)

Covarrubias, A., Kowszyk, Y. & García, L. (2011). El estado de la responsabilidad social empresarial en América Latina: Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas. Red Forum Empresa. Recuperado de <http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf>

Falcao y Fontes (1999). *¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional*. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 15, 111-140. Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://siare.clad.org/fulltext/0033942.pdf>

- Falcón, J. V., Rojas, Y. I., Ucañán, R. S., & Velásquez, A. R. (2013). Plan estratégico de la generación fluvial de electricidad en el Perú (Tesis de maestría, CENTRUM, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4586>
- Flores, C. B. (2014). La responsabilidad social como modelo de gestión en las empresas públicas eléctricas y su incidencia en el desarrollo local sostenible.
- Fundación PROhumana (2006) Modelo de gestión RSE PROhumana. Recuperado de <http://prohumana.cl/wp-content/uploads/2014/07/Modelo-de-Gestion-PROhumana.pdf>
- Fundación PROhumana (2007) Manual de RSE para pymes. PROhumana. Recuperado de <http://www.prohumana.cl/documentos/guiarse.pdf>.
- Gabriunas, I. L. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 63-81.
- Garces, C. C. (2011). La triple cuenta de la responsabilidad. *Portafolio*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/858916806?accountid=28391>
- García, M. (2007). *Gestión de la responsabilidad corporativa: Análisis del sector eléctrico mexicano*. Recuperado de [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/4.1/A6.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.1/A6.pdf)
- Garriga, E., & Melé, D. (2012). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Citation Classics from the Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication*, 2, 69.
- Guevara, N. (2011). *Guía metodológica para la comunicación eficiente de la responsabilidad social empresarial en medianas empresas del sector eléctrico colombiano*. Recuperado el 16 de noviembre del 2015 de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis687.pdf>

- Global Reporting Initiative GRI (2011). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2011). *GRI e ISO 26000: Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Documents-Updated-Version.pdf>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2014). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, Principios y contenidos básicos*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
- Gómez, H., & Luis-Bassa, C., (2005). *Iniciativa social como estrategia competitiva: una guía práctica*. Caracas:IESA.
- González-Ramos, M. I., Manzanares, M. J. D., & Gómez, F. G. (2014). *Propuesta de una escala para la medición de la responsabilidad social corporativa*, (18), 1-18. Pevnia. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1673949633?accountid=28391>
- Haro, A., Benítez, M. N., & Caba, M. D. C. (2011). *Responsabilidad social corporativa en el sector eléctrico*. Recuperado de <http://repository.ucatolica.edu.co/xmlui/handle/10983/646>
- Hopkins, M. S., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Kong, M. T., Arthur, D., & Reeves, M. (2011). Sustainability: The 'embracers' seize advantage. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 3-27. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/861418908?accountid=28391>

Iborra, M. (2014). Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 87.

La Agencia Internacional de Energía (AIE). (2014). *World energy outlook 2014*. Recuperado de [https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/WEO2014\\_ESSpanish.pdf](https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/WEO2014_ESSpanish.pdf)

Marquina, P., Goñi, N., Rizo-Patrón, C., Castelo, L., Castro, R., Morice, J., & Villaseca, M. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas. Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. Lima: CENTRUM Publishing.

Marquina, P. (2009). *La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores peruanos* (Disertación doctoral). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1606>

Marquina, P. (2015, 20 noviembre,). *Jerarquización de grupos definitivos*. Clase presentada en curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial en CENTRUM, Lima.

Marquina, P. (2015, 25 noviembre). *Responsabilidad con los Grupos de Interés*. Clase presentada en curso Ética y Responsabilidad Social Empresarial en CENTRUM, Lima.

Marquina, P., Álvarez E., Guevara, D., y Guevara, (2013). *Modelo para realizar Capítulo II de Revisión de Literatura*. Lima, Centrum.

Ministerio de Energía y Minas. (2014). *Anuario estadístico de electricidad 2014*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%206%20Trabajadores%202014.pdf>

Molina, N. (2008). *La responsabilidad social empresarial plasmada en los programas de desarrollo y paz: El caso de ISA e ISAGEN y su presencia en la red PRODEPAZ*, Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/2166>

Moncayo, E. (2008). Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿hacia un nuevo paradigma? *Revista de Economía Institucional*, 5(8).  
Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/204/189>

Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2014). La evolución de la responsabilidad social de la empresa: Un abordaje histórico, *Espacios*, 35(5).

Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

Ogliastri, E., Leguizamón, F. A., Guzmán, J., González, C. J., Ickis, J. C., Hernández Salazar, M., ... & Pratt, L. (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/265?locale-attribute=en>

OSINERGMIN (2015). *Apuntes para el plan energético nacional: electricidad e hidrocarburos*. Recuperado de [http://www2.osinerg.gob.pe/Infotec/GasNatural/pdf/apuntes\\_gas\\_electricidad.pdf](http://www2.osinerg.gob.pe/Infotec/GasNatural/pdf/apuntes_gas_electricidad.pdf)

Perú 2021 (2006). *Los Indicadores ETHOS PERÚ 2021 de RSE*. Recuperado de <https://indicadoresethos.ethos.org.br/Login.aspx?ReturnUrl=%2f>

Peru 2021 (2010) Indicadores ETHOS - Peru 2021 de Responsabilidad Social Empresarial.  
Recuperado de <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores%20ethos%20actualizado%202014.pdf>

- Poyatos, R., Gámez, M. D. M., & Hernández, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, 98, 118-140.
- Programa Laboral de Desarrollo – PLADES (2003) Informe Anual sobre responsabilidad Social Empresarial en el Perú. Recuperado de:  
[http://intranet.oit.org.pe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1820&Itemid=1249](http://intranet.oit.org.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=1820&Itemid=1249)
- Pulgar-Vidal, M. (2010). Responsabilidad social y política ambiental: complementariedades y retos. *Revista Derecho PUCP*, (64), 217-229.
- Pulido, A., & Ramiro, P. (2011). La Responsabilidad Social Corporativa de las multinacionales españolas en Colombia. Lan Harremanak. *Revista de Relaciones Laborales*, (19).
- Rendueles, M. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. *Telos*, 12(1).
- Reyno, M., (2007). Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Recuperado de  
[https://books.google.com.pe/books?id=KLvGEqv5JXIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KLvGEqv5JXIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Rodríguez, J. (2008). Modelo *stakeholder* y responsabilidad social: El gobierno corporativo global. *M@n@gement*, 11(2), 81-111. Recuperado de  
<http://search.proquest.com/docview/1021049823?accountid=28391>
- Roos, J. (1997). Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar. *Harvard Deusto Business Review*, (78), 22-25.
- Rullan, C. (2014). *Responsabilidad Social Corporativa de empresas eléctricas en Latinoamérica*. Recuperado de

[http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/24526/Documento%20I.%20ME  
MORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/24526/Documento%20I.%20ME%20MORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sierra-García, L., García-Benau, M.,A., & Zorio, A. (2014). Credibilidad en latinoamerica del informe de responsabilidad social corporativa, *Revista de administração de empresas*, 54(1), 28-38. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1499830390?accountid=28391>

Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía. (2015, Agosto). *Informe quincenal de la SNMPE*. Recuperado el 09 de noviembre del 2015, de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones-snmpe/informes-quincenales/sector-electrico.html>

Sotorrío, L., & Baraibar, E. (2011). Análisis sectorial del efecto de las acciones de responsabilidad social corporativa en la reputación/Sectorial Analysis of the Effect of Corporate Social Responsibility Actions in Reputation. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 20(4), 177.

Vallaey, F. (2006). La responsabilidad social de las organizaciones. *CD Multimedia Programa de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social, Ética y Desarrollo*. Lima-Perú.

Vallaey, F. (2013). *La responsabilidad social de la universidad*. Recuperado de [http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/11974/responsabilidad  
ad\\_social\\_Vallaey.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/11974/responsabilidad_social_Vallaey.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vallaey, F. (2012). *Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica*. Recuperado de <http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php>

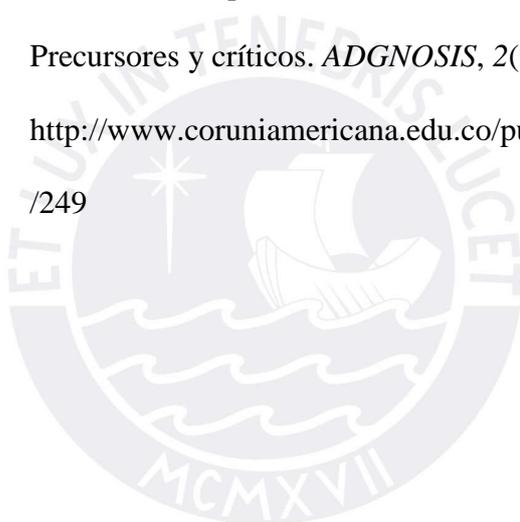
Veliz, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. (p.6) México, México: Pearson.

Vega, J.L. (2009). *Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. Madrid, España: ESIC.

Vives, A. (2014). Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 8 (2), 29-54. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/download/468/594>

WBCSD. (2012). *Empowering Stakeholders*. Recuperado de <http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15260&NoSearchContextKey=true>

Zapata, A. (2015). Responsabilidad social empresarial RSE: un estudio desde sus teorías, Precursores y críticos. *ADGNOSIS*, 2(2). Recuperado de <http://www.coruniamericana.edu.co/publicaciones/ojs/index.php/adgnosis/article/view/249>



## Apéndice A: Teorías de Responsabilidad Social Empresarial y sus enfoques

Tipos de teorías	Enfoques	Descripción corta	Algunas referencias clave
<b>Teorías instrumentales</b> (enfocan en el logro de objetivos económicos por medio de actividades sociales)	Maximización del valor para el accionista  Estrategias de ventajas competitivas  Mercadeo de causa social	Maximización de valor a largo plazo  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión social en un contexto competitivo</li> <li>• Estrategias basadas en una visión de recursos naturales de la empresa y las capacidades de la empresa</li> <li>• Estrategias para la base de la pirámide (BdP)</li> </ul> Actividades altruistas socialmente reconocidas usadas como instrumento de mercadeo	Friedman (1970), Jensen (2000)  Porter y Kramer (2002, 2006) Hart (1995), Litz (1996)  Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002), Prahalad (2003) Varadarajan y Menon (1988), Murray y Montanari (1986)
<b>Teorías políticas</b> (enfocan en el uso responsable del poder empresarial en la arena política)	Constitucionalismo corporativo  Teoría integrativa de contrato social  Ciudadanía Corporativa	Responsabilidad social de la empresa surge a partir del poder social que ella posee  Supone la existencia de un contrato social entre la empresa y la sociedad  Se entiende la empresa como un ciudadano que tiene cierta relación con la comunidad	Davis (1960, 1967)  Donaldson y Dunfee (1994, 1999)  Wood y Lodgson (2002), Andriof y McIntosh (2001), Matten y Crane (2004)
<b>Teorías integradoras</b> (enfocan en la inclusión de exigencias sociales)	Gestión de asuntos  Responsabilidad pública  Gestión de grupos de interés  Desempeño social corporativo	Procesos corporativos de reacción a las cuestiones sociales y políticas que pueden impactar considerablemente sobre ella  El marco legal y las políticas públicas son tomadas como referencia para el desempeño social  Sopesar los intereses de los stakeholders de la empresa  Búsqueda por la legitimidad social y los procesos de respuesta apropiada a cuestiones sociales	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon (1994)  Preston y Post (1975, 1981)  Mitchell et al. (1997), Agle y Mitchell (1999), Rowley (1997)  Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995)

(Continuación del Apéndice A)

Tipos de teorías	Enfoques	Descripción corta	Algunas referencias clave
<b>Teorías éticas</b> (enfocan en que se debe hacer para construir una sociedad mejor)	Teoría normativa de grupos de interés	Considera las obligaciones fiduciarias con los grupos de interés de la empresa. La aplicación requiere la referencia a alguna teoría moral (Kantiana, Utilitarismo, teorías de justicia, etc.)	Freeman (1984, 1994), Evan y Freeman (1988), Donaldson y Preston (1995), Freeman y Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Derechos universales	Marco teórico basado en los derechos humanos, derechos del trabajo y el respeto al medio ambiente	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Desarrollo sostenible	Enfoca en el desarrollo humano considerando la presente y futuras generaciones	Informe Brutland (1987), Galwin y Kennelly (1995)
	El bien común	Orientado hacia el bien común social	Alford y Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

*Nota.* Tomado de “El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Ogliastrri, E., Leguizamón, F. A., Guzmán, J., González, C. J., Ickis, J. C., Hernández Salazar, M., ... & Pratt, L. ,2007. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/265/El%20argumento%20empresarial%20de%20la%20RSE%3a%209%20casos%20de%20Am%c3%a9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf?sequence=1>

## Apéndice B: Indicadores de RSE Perú 2021

Stakeholder	Indicador	# preguntas
<b>1. Accionistas e inversionistas</b>		
Indicador: 1	1.1 Desarrollo de principios éticos	16
Indicador: 2	1.2 Cultura Organizacional	16
Indicador: 3	1.3 Gobierno Corporativo	16
Indicador: 4	1.4 Diálogo con las partes interesadas	9
Indicador: 5	1.5 Relaciones con la competencia	8
Indicador: 6	1.6 Balance social o Reporte de sostenibilidad	11
<b>2. Colaboradores</b>		
Indicador: 7	2.1 Valoración y Respeto a la diversidad	20
Indicador: 8	2.2 Gestión Participativa	9
Indicador: 9	2.3 Relaciones con grupo de trabajadores y Sindicato	7
Indicador: 10	2.4 Política de remuneraciones, beneficios y carrera	18
Indicador: 11	2.5 Desarrollo profesional y empleabilidad	14
Indicador: 12	2.6 Cuidado del al salud y seguridad y condiciones de trabajo	18
Indicador: 13	2.7 Desarrollo personal y familiar	6
Indicador: 14	2.8 Jubilación y dimisiones	15
Indicador: 15	2.9 Personal subcontratado	9
<b>3. Clientes</b>		
Indicador: 16	3.1 Desarrollo de productos y gestión	18
Indicador: 17	3.2 Políticas de marketing y desarrollo	17
Indicador: 18	3.3 Ventas éticas	11
Indicador: 19	3.4 Respeto a la privacidad del consumidor	8
Indicador: 20	3.5 Excelencia de servicio en atención al consumidor	14
<b>4. Proveedores</b>		
Indicador: 21	4.1 Evaluación selección proveedores	11
Indicador: 22	4.2 Valores en la cadena productiva	9
Indicador: 23	4.3 Apoyo en el desarrollo de proveedores	9
<b>5. Comunidad</b>		
Indicador: 24	5.1 Impacto de la empresa en la comunidad	14
Indicador: 25	5.2 Relaciones con las org. comunitarias	10
Indicador: 26	5.3 Apoyo a proyectos y programas sociales	13
Indicador: 27	5.4 Participación de la empresa en la Acción Social	17
<b>6. Medio Ambiente</b>		
Indicador: 28	6.1 El impacto en el Medio Ambiente	11
Indicador: 29	6.2 Responsabilidad ambiental a través del Ciclo Productivo	6
Indicador: 30	6.3 Cuidados en la incorporación de insumos y Tratamiento de Desechos	9
Indicador: 31	6.4 Educación Ambiental y Compromiso de la Empresa	9
<b>7. Gobierno y Sociedad</b>		
Indicador: 32	7.1 Legalidad y Transparencia	10
Indicador: 33	7.2 Transparencia pública	12
Indicador: 34	7.3 Participación de proyectos gubernamentales	7
Indicador: 35	7.4 Liderazgo e influencia de la sociedad	8
Indicador: 35	7.4 Liderazgo e influencia de la sociedad	8

415

Tomado y resumido de Canessa, & Cuba. (2006). *Indicadores de RSE -Perú 2021*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/publicaciones-de-peru-2021/571/c-571>

## Apéndice C: Indicadores ETHOS-PERÚ 2021 de RSE

Tema	Sub-Tema	Indicador	# Indicadores binarios	# Indicadores cuantitativos
<b>1. VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO</b>				
1.1 AUTORREGULACIÓN DE LA CONDUCTA				
		Indicador 1 - Compromisos Éticos	21	
		Indicador 2 - Arraigo en la Cultura Organizativa	10	
		Indicador 3 - Gobierno Corporativo	24	3
1.2 RELACIONES TRANSPARENTES CON LA SOCIEDAD				
		Indicador 4 - Relaciones con la Competencia	11	
		Indicador 5 - Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)	9	
		Indicador 6 - Balance Social/ Reporte de Sostenibilidad	9	1
<b>2. PÚBLICO INTERNO 2.1 DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN</b>				
2.1 DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN				
		Indicador 7 - Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados	4	
		Indicador 8 - Gestión Participativa	3	
2.2 RESPETO AL INDIVIDUO				
		Indicador 9 - Compromiso con el Futuro de los Niños	4	4
		Indicador 10 - Compromiso con el Desarrollo Infantil	17	
		Indicador 11 - Valoración de la Diversidad	23	7
		Indicador 12 - Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial	4	
		Indicador 13 - Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género	14	7
		Indicador 14 - Relaciones con Trabajadores Tercearizados	9	6
2.3 TRABAJO DECENTE				
		Indicador 15 - Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera	13	7
		Indicador 16 - Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo	15	5
		Indicador 17 - Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad	7	11
		Indicador 18 - Conducta Frente a Despidos	5	6
		Indicador 19 - Preparación para Jubilación	5	2
<b>3. MEDIO AMBIENTE</b>				
3.1 RESPONSABILIDAD FRENTE A LAS GENERACIONES FUTURAS				
		Indicador 20 - Compromiso con el Mejoramiento de la Calidad Ambiental	7	
		Indicador 21 - Educación y Concientización Ambiental	3	
3.2 GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO AMBIENTAL				
		Indicador 22 - Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios	7	2
		Indicador 23 - Sustentabilidad de la Economía Forestal	3	3
		Indicador 24 - Minimización de Entradas y Salidas de Insumos	6	9
<b>4. PROVEEDORES</b>				
4.1 SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y ALIANZA CON PROVEEDORES				
		Indicador 25 - Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores	12	4
		Indicador 26 - Trabajo Infantil en la Cadena Productiva	2	1
		Indicador 27 - Trabajo Forzado en la Cadena Productiva	3	1
		Indicador 28 - Apoyo al Desarrollo de Proveedores	8	
<b>5. CONSUMIDORES Y CLIENTES</b>				
5.1 DIMENSIÓN SOCIAL DEL CONSUMO				
		Indicador 29 - Política de Comunicación Comercial	10	
		Indicador 30 - Excelencia de la Atención	13	6
		Indicador 31 - Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios	8	2
<b>6. COMUNIDAD</b>				
6.1 RELACIONES CON LA COMUNIDAD LOCAL				
		Indicador 32 - Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno	17	
		Indicador 33 - Relaciones con Organizaciones Locales	5	
6.2 ACCIÓN SOCIAL				
		Indicador 34 - Financiamiento de la Acción Social	6	
		Indicador 35 - Involucramiento con la Acción Social	8	7
<b>7. GOBIERNO Y SOCIEDAD</b>				
7.1 TRANSPARENCIA POLÍTICA				
		Indicador 36 - Contribuciones para Campañas Políticas	4	
		Indicador 37 - Construcción de la Ciudadanía por las Empresas	1	
		Indicador 38 - Prácticas Anticorrupción y Anticoima	3	
7.2 LIDERAZGO SOCIAL				
		Indicador 39 - Liderazgo e Influencia Social	3	
		Indicador 40 - Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales	3	
			<b>339</b>	<b>94</b>

Tomado y resumido de Perú 2021 (2010). *Los Indicadores ETHOS PERÚ 2021 de RSE.*

Recuperado de

<http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores%20ethos%20actualizado%202014.pdf>

## Apéndice D : Fuentes de elaboración de situación actual y análisis FODA del sector

### Sector eléctrico

<http://portal.coes.org.pe/post-operacion/Publicaciones/WebPages/memoriaanual.aspx>  
<http://elcomercio.pe/economia/peru/cuales-son-riesgos-si-deja-operar-gasoducto-camisea-noticia-1482960>  
[http://elcomercio.pe/lima/accidentes/chilca-osinergmin-investiga-causas-incendio-ducto-gas-noticia-1860293?ref=flujo\\_tags\\_514066&ft=nota\\_2&e=imagen](http://elcomercio.pe/lima/accidentes/chilca-osinergmin-investiga-causas-incendio-ducto-gas-noticia-1860293?ref=flujo_tags_514066&ft=nota_2&e=imagen)  
<http://larepublica.pe/26-01-2015/vecinos-electricos>  
[http://www.v4.penta-transaction.com/telematica\\_v4/telematica\\_v4.jsp](http://www.v4.penta-transaction.com/telematica_v4/telematica_v4.jsp)  
<http://elcomercio.pe/economia/personal/nueva-alza-tarifas-electricidad-35-desde-hoy-noticia-186859004>  
<http://gestion.pe/economia/reforma-electrica-exceso-oferta-crecimiento-sostenido-demanda-2141313>

### Oportunidades:

<http://peru21.pe/economia/consejo-ministros-aprobo-proyecto-ley-que-permite-peru-exportar-energia-electrica-excedente-2240522>  
<https://www.utec.edu.pe/ingenio-en-accion/plantalamparas-plantas-que-dan-luz>  
<http://gestion.pe/tecnologia/peru-necesita-tener-mas-especialistas-eficiencia-energetica-segun-utec-2104885>  
<http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/uploads/Publico/OficinaComunicaciones/EventosRealizados/ForoTacna/2/7-Aplicaciones%20Smart%20Grid%20a%20Sists%20Elect-Alex%20Rojas.pdf>  
<https://www.utec.edu.pe/noticias/utec-presenta-su-nuevo-laboratorio-de-energia-renovable-y-smart-grid>  
<http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/el-potencial-peruano-para-desarrollar-energias-renovables/>  
[https://www.facebook.com/ElHuffingtonPost/videos/1119890628076393/?video\\_source=pages\\_finch\\_thumbnail\\_video](https://www.facebook.com/ElHuffingtonPost/videos/1119890628076393/?video_source=pages_finch_thumbnail_video)  
[http://www.clubderoma.org.ar/documentos/Undimotriz\\_Haim.pdf](http://www.clubderoma.org.ar/documentos/Undimotriz_Haim.pdf)  
<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/invierten-mas-s5-mlls-primer-cite-energia-peru-noticia-1884239>  
<https://www.facebook.com/CITE-Energ%C3%ADa-737017699750648/>

### Amenazas

[https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/hidrocarburos/Publicaciones/BALANCE%20DE%20ENERG%C3%8DA%20EN%20EL%20PERU%202014.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/hidrocarburos/Publicaciones/BALANCE%20DE%20ENERG%C3%8DA%20EN%20EL%20PERU%202014.pdf) página 33 del archivo  
 (“Anuario Ejecutivo de Electricidad 2013, página 39 y 42” del Minem),  
<https://www.utec.edu.pe/educacion-ejecutiva/diplomados/gestion-y-regulacion-del-sector-electrico-vision-360>  
[http://www.dar.org.pe/archivos/docs/ppt\\_icardenas.pdf](http://www.dar.org.pe/archivos/docs/ppt_icardenas.pdf)  
[http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector\\_electrico\\_peruano\\_201409-fin.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector_electrico_peruano_201409-fin.pdf) página 10  
[http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector\\_electrico\\_peruano\\_201409-fin.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector_electrico_peruano_201409-fin.pdf) página 10  
[http://elcomercio.pe/economia/peru/deficit-electricidad-amenaza-desarrollo-proyectos-mineros\\_1-noticia-1377775](http://elcomercio.pe/economia/peru/deficit-electricidad-amenaza-desarrollo-proyectos-mineros_1-noticia-1377775)  
[http://www.minem.gob.pe/\\_detallenoticia.php?idSector=6&idTitular=7262](http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=6&idTitular=7262)

[http://www.minem.gob.pe/\\_detallenoticia.php?idSector=6&idTitular=7263](http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=6&idTitular=7263)  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-14-2009.pdf>  
[http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/cambio-climatico-reducira-60-produccion-electrica-noticia-1868593?ref=flujo\\_tags\\_516700&ft=nota\\_19&e=imagen](http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/cambio-climatico-reducira-60-produccion-electrica-noticia-1868593?ref=flujo_tags_516700&ft=nota_19&e=imagen)  
<http://gestion.pe/economia/reforma-electrica-exceso-oferta-crecimiento-sostenido-demanda-2141313>

### **Debilidades**

<http://gestion.pe/empresas/tgp-reanudo-transporte-liquidos-gas-natural-hacia-costa-forma-gradual-2153799>  
<http://gestion.pe/empresas/tgp-suspende-transporte-liquidos-gas-natural-al-detectarse-fuga-cusco-2152949>  
<http://www.cies.org.pe/es/publicaciones/diagnostico-y-propuesta/distribucion-electrica-en-el-peru-regulacion-y-eficiencia>  
<http://gestion.pe/economia/gobierno-presenta-proyecto-ley-subsidiar-tarifas-electricas-provincias-2158487>  
<http://gestion.pe/economia/companias-electricas-advierten-que-osinergmin-eliminaria-indexacion-tarifas-al-tipo-cambio-215798>  
<http://gestion.pe/economia/tarifa-electrica-que-hacer-bajarla-sin-afectar-inversiones-sector-2157893>  
<http://larepublica.pe/13-01-2013/crece-demanda-de-ingenieros-y-tecnicos-en-el-pais>  
<http://peru21.pe/noticia/307206/aumentan-salarios-sector-electrico>

### **Fortaleza**

[http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/01/10/estrategia\\_de\\_generacion\\_de\\_valor.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/01/10/estrategia_de_generacion_de_valor.pdf)  
<http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=empresas&t=1&o=01&m=3>  
[http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector\\_electrico\\_peruano\\_201409-fin.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector_electrico_peruano_201409-fin.pdf)

## Apéndice E : Formato de encuesta

Encuesta sobre percepción de Responsabilidad Social Empresarial en sector eléctrico peruano.

CENTRUM Católica - Pontificia Universidad Católica del Perú está realizando un trabajo de investigación sobre la percepción de Responsabilidad Social Empresarial de los colaboradores que laboran en el sector eléctrico en Perú. Agradeceremos su colaboración respondiendo un cuestionario que contiene preguntas relacionados a su labor como colaborador de una empresa del sector eléctrico peruano. No es una prueba de conocimientos, no existen por tanto respuestas correctas o incorrectas. ¿Acepta usted colaborar con nosotros? (Por favor marque con una X)

Sí

No

El propósito de este cuestionario es obtener información sobre su percepción de la Responsabilidad Social en Perú desde el punto de vista de los colaboradores que laboran en el sector eléctrico peruano. La encuesta consta de siete secciones considerando 07 grupos de interés alrededor del sector eléctrico.

Por favor tenga en cuenta que todas sus **respuestas** se mantendrán en **estricta confidencialidad**. Para efectos de análisis sólo se utilizará la información agregada y los resultados de esta investigación se **usarán para propósitos académicos** y no comerciales.

El tiempo estimado para llenar el cuestionario es de 25 minutos.

Instrucciones:

- No hay respuestas buenas ni malas.
- Favor de responder a todas las afirmaciones.
- Favor de leer cuidadosamente cada una de las opciones y marque con una equis “X” en el recuadro que corresponda.
- Favor de responder cada una de las preguntas con una de las 7 opciones.
- Finalmente antes de entregar el cuestionario asegúrese de haber respondido todas las preguntas.

Muchas gracias por su participación,

1. ACCIONISTAS / INVERSIONISTAS 1.1 Desarrollo de principios éticos		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
<b>Esta empresa:</b>								
1	Posee un Código de Ética o de Conducta formal de manera escrita	1	2	3	4	5	6	
2	Revisa periódicamente su Código de Ética	1	2	3	4	5	6	
3	Incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones	1	2	3	4	5	6	
4	Orienta sus operaciones en concordancia con las declaraciones de principios de la OIT, con las directrices para empresas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y/o los Principios del Pacto Mundial y/o Apoyo a las Metas del Milenio	1	2	3	4	5	6	
5	Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas	1	2	3	4	5	6	
<b>El Código de Ética y/o Declaración de Valores de la organización:</b>								
6	Orienta la relación con el personal	1	2	3	4	5	6	
7	Orienta la relación con los proveedores	1	2	3	4	5	6	
8	Orienta la relación con los consumidores y clientes	1	2	3	4	5	6	
9	Orienta la relación con la comunidad	1	2	3	4	5	6	
10	Orienta la relación con el gobierno	1	2	3	4	5	6	
11	Orienta el compromiso con el medio ambiente	1	2	3	4	5	6	
12	Orienta la relación con los accionistas	1	2	3	4	5	6	
13	Es explícito con referencia al compromiso de ética en la gestión de la información privada obtenida durante la interacción con los diversos públicos de la empresa	1	2	3	4	5	6	
14	Define un comportamiento de transparencia y veracidad de la información ofrecida a todos los colaboradores y partes interesadas	1	2	3	4	5	6	
15	Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de ventajas comerciales	1	2	3	4	5	6	
16	Es explícito en promover y defender la competencia leal	1	2	3	4	5	6	

1. ACCIONISTAS / INVERSIONISTAS 1.2 Cultura Organizacional		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
<b>Esta empresa:</b>								
1	Posee una Visión y Misión	1	2	3	4	5	6	
2	Promueve la misión y visión a todos los niveles de la empresa	1	2	3	4	5	6	
3	Conduce al diálogo con sus colaboradores a fin de revisar periódicamente la visión, misión y principios y estimular su adopción	1	2	3	4	5	6	
4	Transmite sus principios éticos permanentemente y no esporádicamente o en momentos específicos como la contratación de personal o procesos de auditoría	1	2	3	4	5	6	
5	Orienta y educa regularmente a su personal en relación a sus principios éticos	1	2	3	4	5	6	
6	Posee procesos de educación y difusión de los principios éticos para los colaboradores externos de la empresa	1	2	3	4	5	6	
7	Incorpora en la evaluación y supervisión de los principios éticos a ejecutivos y empleados	1	2	3	4	5	6	
8	Verifica la adecuación y adaptación de sus proveedores a sus valores y principios	1	2	3	4	5	6	
9	Posee directivos que emprenden acciones concretas para difundir los principios éticos	1	2	3	4	5	6	
10	Cuenta con comités o consejos de gestión para aspectos éticos	1	2	3	4	5	6	
11	Aplica sanciones claras para faltas éticas	1	2	3	4	5	6	
<b>En esta empresa:</b>								
12	Se conoce el concepto de Responsabilidad Social Empresarial	1	2	3	4	5	6	
13	La RSE es parte de la estrategia empresarial / corporativa / organizacional - no es un actividad aislada	1	2	3	4	5	6	
14	Existe un área / comité / grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE	1	2	3	4	5	6	
15	La RSE esta explícita en la misión de la empresa y considerada en sus principios	1	2	3	4	5	6	
16	Se registran las acciones y programas efectuados en el área de la responsabilidad social y se difunden	1	2	3	4	5	6	

1. ACCIONISTAS / INVERSIONISTAS 1.3 Gobierno Corporativo		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica

**Esta empresa:**

1	Incorpora a su gestión los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas	1	2	3	4	5	6	
---	---	---	---	---	---	---	---	--

**Aplica los Principios del BGC en lo referido a :**

2	La Protección de los Derechos de los Accionistas	1	2	3	4	5	6	
3	El Tratamiento Equitativo de los Accionistas, incluidos los minoristas y los extranjeros	1	2	3	4	5	6	
4	La Función de los Grupos de Interés en el gobierno de la empresa	1	2	3	4	5	6	
5	La Comunicación y Transparencia Informativa	1	2	3	4	5	6	
6	La Precisión de las Responsabilidades de su Directorio	1	2	3	4	5	6	
7	Comunica públicamente sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo	1	2	3	4	5	6	
8	Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de los integrantes del directorio	1	2	3	4	5	6	

**El directorio posee una estructura que contempla consejos o comisiones de administración, auditoría independiente, fiscal y de remuneración para:**

9	Asegurar el control de la propiedad de la gestión	1	2	3	4	5	6	
10	Prevenir / cohibir abusos de poder de sus integrantes	1	2	3	4	5	6	
11	Evitar fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses	1	2	3	4	5	6	
12	Desanimar el soborno y otras prácticas de corrupción	1	2	3	4	5	6	
13	Evitar la creación de "contabilidades paralelas" o de cuentas secretas	1	2	3	4	5	6	
14	Evitar la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan	1	2	3	4	5	6	
15	Utiliza estudios, encuestas y el apoyo de especialistas para fundamentar mejor la resolución de dilemas éticos, socio ambientales y relativos a los derechos humanos	1	2	3	4	5	6	
16	Posee a sus directivos involucrados en el desarrollo de principios éticos y acciones de RSE	1	2	3	4	5	6	

1. ACCIONISTAS / INVERSIONISTAS 1.4 Diálogo con las partes interesadas (Stakeholders)		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica

**Esta empresa:**

1	Tiene claramente definido sus stakeholders grupos de interes	1	2	3	4	5	6	
2	Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas sobre la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	1	2	3	4	5	6	
3	Incluye las expectativas o demandas de las partes interesadas en sus decisiones sobre políticas u operaciones	1	2	3	4	5	6	
4	Posee indicadores de desempeño resultantes del diálogo con las partes interesadas	1	2	3	4	5	6	
5	Se vale de metodologías de diálogo estructurado con las partes interesadas	1	2	3	4	5	6	
6	Se comunican y comparte a todos los niveles de la organización los resultados de las consultas y diálogo con los grupos de interés	1	2	3	4	5	6	
7	Incentiva la participación de todos los actores de la empresa en relación a sus stakeholders	1	2	3	4	5	6	
8	Extiende la discusión de estrategias y problemas de gestión a los empleados y/o interesados directos	1	2	3	4	5	6	
9	Utiliza la Norma AA1000 o similar como base para la relación con las partes interesadas	1	2	3	4	5	6	

1. ACCIONISTAS / INVERSIONISTAS 1.5 Relaciones con la competencia		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica

**Esta empresa:**

1	Respetar la legislación referente a prácticas de libre competencia y competencia desleal elaboradas por ASPEC y/o Indecopi	1	2	3	4	5	6	
2	Discute internamente la postura de la organización frente a la competencia y busca un posicionamiento leal	1	2	3	4	5	6	
3	Transmite su postura sobre competencia leal con sus proveedores y clientes	1	2	3	4	5	6	
4	Participa en asociaciones gremiales para la discusión de aspectos de competencia leal	1	2	3	4	5	6	
5	No ha sido denunciada y/o procesada por prácticas de competencia desleal	1	2	3	4	5	6	
6	Expone públicamente, y con frecuencia, sus principios con relación a la competencia (website, material institucional, informe anual, etc.)	1	2	3	4	5	6	
7	Posee mecanismos para comunicarse y relacionarse con la competencia para promover la competencia leal	1	2	3	4	5	6	
8	Existen acuerdos de responsabilidad y respeto mutuo entre la competencia	1	2	3	4	5	6	

1. ACCIONISTAS / INVERSIONISTAS 1.6 Balance social o Reporte de sostenibilidad		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica

**Esta empresa:**

1	Elabora un informe periódico describiendo sus acciones sociales y ambientales	1	2	3	4	5	6	
2	Incluye en sus informes o reportes sociales y ambientales aspectos cuantitativos	1	2	3	4	5	6	
3	Produce un Reporte/Balance Social fácilmente accesible, que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos de sus actividades	1	2	3	4	5	6	
4	Publica informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de su desempeño, incluyendo datos desfavorables y discutiendo peticiones	1	2	3	4	5	6	
5	Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros	1	2	3	4	5	6	
6	Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros	1	2	3	4	5	6	
7	Involucra a por lo menos cuatro stakeholders en la elaboración de su Reporte/Balance Social	1	2	3	4	5	6	
8	Incorpora en el Reporte/Balance social críticas, sugerencias y declaraciones de las partes interesadas	1	2	3	4	5	6	
9	Contempla a por lo menos cuatro stakeholders en el proceso de difusión del balance social	1	2	3	4	5	6	
10	Expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales en sus actividades en la Internet	1	2	3	4	5	6	
11	Emplea los datos colectados y utilizados en su balance social en la planificación estratégica de la empresa	1	2	3	4	5	6	

2. COLABORADORES 2.1 Valoración y Respeto a la Diversidad		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Posee normas escrita que prohíben y sancionan practicas discriminatorias (sexo, edad, raza,	1	2	3	4	5	6	
2	Capacita a su personal sobre el respeto a la diversidad	1	2	3	4	5	6	
3	Usa indicadores para identificar problemas de discriminación	1	2	3	4	5	6	
4	Establece estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad	1	2	3	4	5	6	
5	Apoya proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado laboral	1	2	3	4	5	6	
6	Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental	1	2	3	4	5	6	
7	Ofrece oportunidad de trabajo para expresidarios	1	2	3	4	5	6	
8	Ofrece oportunidades de trabajo a jóvenes menores de edad dentro de un programa laboral juvenil	1	2	3	4	5	6	
9	Existe una política para la contratación de personal mayor de 45 años o desempleados por más de dos años	1	2	3	4	5	6	
10	Posee normas que combaten situaciones de acoso sexual	1	2	3	4	5	6	
11	No discrimina en sus procesos de selección a candidatas mujeres que tienen antecedentes	1	2	3	4	5	6	
12	Busca equidad en la contratación de hombres y mujeres	1	2	3	4	5	6	
13	Paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico	1	2	3	4	5	6	
14	Cumple con todas las disposiciones que establece la ley en relación a situaciones de embarazo y cuidado de los hijos durante los primeros meses de vida	1	2	3	4	5	6	
15	Ofrece jornadas de trabajo flexible para el personal que requiera compatibilizar el trabajo con el cuidado de sus hijos	1	2	3	4	5	6	
16	Provee servicios de sala cuna al personal que lo requiera	1	2	3	4	5	6	
17	Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección y el	1	2	3	4	5	6	
18	Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección, cuidado y educación de los hijos de sus empleados	1	2	3	4	5	6	
19	Respeto la legislación nacional en relación a la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc.)	1	2	3	4	5	6	
20	Posee políticas explícitas sobre la no contratación de mano de obra infantil	1	2	3	4	5	6	

2. COLABORADORES 2.2 Gestión Participativa		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Estimula y recompensa a los empleados que presenten sugerencias para mejorar los procesos internos	1	2	3	4	5	6	
2	Pone a disposición de los empleados las informaciones económicas y financieras procesos, productos o servicios	1	2	3	4	5	6	
3	Brinda información a los colaboradores sobre los objetivos estratégicos	1	2	3	4	5	6	
4	Capacita a sus empleados para que puedan comprender y analizar tales informaciones	1	2	3	4	5	6	
5	Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes a la empresa	1	2	3	4	5	6	
6	Cuenta con comités de trabajadores para la participación en la gestión de la empresa (comité de ética, comité social, comité de costos, etc.)	1	2	3	4	5	6	
7	Los miembros de los comités son elegidos por los trabajadores o propuestos voluntariamente sin interferencia de la empresa	1	2	3	4	5	6	
8	Realiza evaluaciones sobre la percepción de la empresa por parte de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	
9	Realiza evaluaciones sobre la percepción de la empresa por parte de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	

2. COLABORADORES 2.3 Relaciones con grupos de trabajadores organizados o Sindicatos		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica

**Esta empresa:**

1	Posee una directiva que no considera la existencia de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos como negativa para su desempeño	1	2	3	4	5	6	
2	Permite la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos al interior del local de trabajo	1	2	3	4	5	6	
3	Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos de información sobre las condiciones de trabajo	1	2	3	4	5	6	
4	La directiva se reúne periódicamente con grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos para oír sugerencias y negociar	1	2	3	4	5	6	
5	Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos datos financieros y relacionados a los objetivos estratégicos cuando estos afectan a los empleados	1	2	3	4	5	6	
6	Se retroalimenta de información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, par la toma de decisiones gerenciales	1	2	3	4	5	6	
7	Posee acuerdos colectivos con el sindicato	1	2	3	4	5	6	

2. COLABORADORES 2.4 Política de remuneraciones, beneficios y carrera		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica

**Esta empresa:**

1	Ofrece a los empleados sueldos competitivos según los estándares del mercado laboral	1	2	3	4	5	6	
2	Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración paga por la empresa	1	2	3	4	5	6	
3	Efectuó en los últimos dos años un aumento de salario significativo a los empleados de diferentes niveles	1	2	3	4	5	6	
4	Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios	1	2	3	4	5	6	
5	Posee un plan estructurado de aumentos salariales en base a tiempo de trabajo	1	2	3	4	5	6	
6	Posee un programa de participación en los resultados y/o bonificación a nivel individual relacionada al desempeño	1	2	3	4	5	6	
7	Posee un programa de participación en los resultados y/o bonificación a nivel colectivo relacionada al desempeño	1	2	3	4	5	6	
8	Se evalúa y premia el desempeño individual con criterios y procedimientos objetivos	1	2	3	4	5	6	
9	Se evalúa y premia el desempeño colectivo con criterios procedimientos objetivos	1	2	3	4	5	6	
10	Los empleados participan en la composición accionaria de la empresa	1	2	3	4	5	6	
11	Ofrece a los empleados bonos adicionales orientados por elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo, o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental	1	2	3	4	5	6	
12	Ofrece a los empleados beneficios adicionales a los exigidos por la ley	1	2	3	4	5	6	
13	Ofrece a los empleados apoyo en la educación de los hijos	1	2	3	4	5	6	
14	Ofrece a los empleados financiación de la casa propia	1	2	3	4	5	6	
15	Ofrece a los empleados plan de salud familiar	1	2	3	4	5	6	
16	Ofrece a los empleados financiación para capacitación profesional	1	2	3	4	5	6	
17	Posee política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos	1	2	3	4	5	6	
18	Tiene al total de los empleados inscritos y remunerados por planilla	1	2	3	4	5	6	

2. COLABORADORES 2.5 Desarrollo profesional y empleabilidad		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo de su personal	1	2	3	4	5	6	
2	Ofrece al personal, sin distinción, becas de estudio para la adquisición de conocimientos más universales y con impacto positivo en su empleabilidad	1	2	3	4	5	6	
3	Destina recursos para el desarrollo de programas que erradiquen el analfabetismo entre sus empleados	1	2	3	4	5	6	
4	Mantiene un programa de educación primaria y/o secundaria	1	2	3	4	5	6	
5	Cuenta con programas de desarrollo de carrera para sus empleados	1	2	3	4	5	6	
6	Otorga incentivos monetarios y/o programa de reconocimiento para aquellos empleados con un desempeño sobresaliente.	1	2	3	4	5	6	
7	Premia el desarrollo de habilidades de sus empleados a través de reconocimiento y/o promociones	1	2	3	4	5	6	
8	Posee un programa para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas	1	2	3	4	5	6	
9	Ofrece oportunidades de rotación para los empleados que permitan su capacitación en otros aspectos de la empresa	1	2	3	4	5	6	
10	Presenta una línea de carrera en la empresa, basada en el desempeño, claramente especificada	1	2	3	4	5	6	
11	Prevé un monto anual destinado a capacitación	1	2	3	4	5	6	
12	Posee un programa de retención y atracción de talentos	1	2	3	4	5	6	
13	Ofrece posiciones a practicantes	1	2	3	4	5	6	
14	Ofrece a los practicantes buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional en sus respectivas áreas de estudio	1	2	3	4	5	6	

2. COLABORADORES 2.6 Cuidado de la seguridad, salud y condiciones de trabajo		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Cumple con las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad	1	2	3	4	5	6	
2	Busca alcanzar o superar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector	1	2	3	4	5	6	
3	Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción e identificar áreas que requieren atención	1	2	3	4	5	6	
4	Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar su distribución	1	2	3	4	5	6	
5	Procura la participación del personal en la definición de las metas e indicadores de desempeño relacionadas a las condiciones del trabajo, salud y seguridad	1	2	3	4	5	6	
6	Difunde entre los empleados las metas e indicadores de desempeño relacionados a las condiciones del trabajo, salud y seguridad	1	2	3	4	5	6	
7	Ofrece programas de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol	1	2	3	4	5	6	
8	Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo	1	2	3	4	5	6	
9	Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal	1	2	3	4	5	6	
10	Ofrece un ambiente físico de trabajo en las condiciones mínimas necesarias	1	2	3	4	5	6	
11	Ofrece programas de educación sobre la salud	1	2	3	4	5	6	
12	Ofrece programas de salud, vacunación, chequeos médicos, etc.	1	2	3	4	5	6	
13	Ofrece programas específicos de salud de la mujer	1	2	3	4	5	6	
14	Ofrece un programa específico para portadores de sida	1	2	3	4	5	6	
15	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 de RRHH	1	2	3	4	5	6	
16	Ha sido certificada por la norma SA8000 , OHSAS 18001 o similar	1	2	3	4	5	6	
17	Promueve programa de combate al stress para los empleados, especial mente los que desempeñan funciones mas estresantes (call center, cajas, etc.)	1	2	3	4	5	6	
18	Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo	1	2	3	4	5	6	

2. COLABORADORES 2.7 Desarrollo personal y familia		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Desarrolla políticas que faciliten el equilibrio trabajo-familia entre sus empleados	1	2	3	4	5	6	
2	Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias	1	2	3	4	5	6	
3	Apoya a las familias de los trabajadores por medios de convenios, programas o acuerdos especiales	1	2	3	4	5	6	
4	Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas con la empresa	1	2	3	4	5	6	
5	Ofrece cursos de desarrollo personal	1	2	3	4	5	6	
6	Ofrece apoyo psicológico disponible en el ambiente laboral	1	2	3	4	5	6	

2. COLABORADORES 2.8 Jubilación y dimisiones		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Orienta a su personal sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación	1	2	3	4	5	6	
2	Prepara a sus empleados para la jubilación , incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera	1	2	3	4	5	6	
3	Involucra a los familiares del empleado en el proceso de preparación para la jubilación	1	2	3	4	5	6	
4	Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad	1	2	3	4	5	6	
5	Mantiene un programa de previsión complementaria para la jubilación	1	2	3	4	5	6	
6	Frente a la necesidad de reducir costos de personal, busca evitar despidos, y cuando lo hace, se limita a lo estrictamente necesario	1	2	3	4	5	6	
7	Ante la obligación de reducir costos de personal, se inician consultas con representantes de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	
8	Analiza y discute alternativas de manutención y reducción de gastos con los empleados	1	2	3	4	5	6	
9	Ofrece programas de retiro voluntario con incentivos	1	2	3	4	5	6	
10	Establece indicadores socioeconómicos, como edad, estado civil, o cargas , para orientar la definición de prioridades al despedir	1	2	3	4	5	6	
11	Informa al personal las razones de su despido previo al hecho	1	2	3	4	5	6	
12	Ofrece extensión de beneficios para los trabajadores despedidos	1	2	3	4	5	6	
13	Ofrece adicionalmente servicios de apoyo en re-colocación y/o re-capacitación para los trabajadores despedidos de cualquier nivel	1	2	3	4	5	6	
14	Busca establecer contacto con especialistas para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un eventual recorte de personal dentro de la empresa	1	2	3	4	5	6	
15	Evalúa periódicamente la rotatividad de empleados y tiene una política para minimización y mejora de este indicador	1	2	3	4	5	6	

2. COLABORADORES 2.9 Personal subcontratado		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica

**Esta empresa:**

1	Cumple con las obligaciones legales en relación al personal subcontratado	1	2	3	4	5	6	
2	Exige a sus subcontratistas que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación laboral al interior de sus empresas	1	2	3	4	5	6	
3	Ofrece al personal subcontratado beneficios básicos gozados por su personal regular, como transporte, alimentación, salud y otros	1	2	3	4	5	6	
4	Integra al personal subcontratado en sus programas de capacitación y desarrollo profesional	1	2	3	4	5	6	
5	Integra al personal subcontratado en los eventos sociales y de confraternización de la empresa	1	2	3	4	5	6	
6	Da prioridad al personal subcontratado para ocupar posiciones que se presentan en la empresa	1	2	3	4	5	6	
7	Posee una política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa	1	2	3	4	5	6	
8	Permite la participación de empleados subcontratados en comités de gestión interna y en el diálogo con la empresa	1	2	3	4	5	6	
9	No discrimina ni rotula a los empleados tercerizados	1	2	3	4	5	6	

3. Clientes 3.1 Desarrollo de productos y gestión		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica

**Esta empresa:**

1	Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre sus productos	1	2	3	4	5	6	
2	Divulga resultados de este tipo de investigación a sus clientes	1	2	3	4	5	6	
3	Adopta medidas preventivas o correctivas con agilidad	1	2	3	4	5	6	
4	Pone a disposición del público información de las investigaciones en relación a los riesgos de los productos	1	2	3	4	5	6	
5	Capacita al personal interno y sus colaboradores externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia	1	2	3	4	5	6	
6	Busca un continuo perfeccionamiento de sus productos y servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y productos en la medida que surgen sustitutos eficientes, más seguros y que representen menor riesgo al consumidor	1	2	3	4	5	6	
7	Mantiene un programa especial para la mejora de productos, servicios y procesos	1	2	3	4	5	6	
8	Mantiene un programa especial con focalización en la salud y seguridad del consumidor/cliente de sus productos y servicios	1	2	3	4	5	6	
9	Tiene sistemas de respuesta rápida a notificaciones ocurridas por daños al consumidor	1	2	3	4	5	6	
10	Capacita su área de Relaciones Públicas para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis	1	2	3	4	5	6	
11	No ha tenido productos retirados del mercado por presión de consumidores u organismos de defensa	1	2	3	4	5	6	
12	Comercializa en el país productos prohibidos o descontinuados en otros países	1	2	3	4	5	6	
13	No ha sido procesada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente	1	2	3	4	5	6	
14	Mantiene relación con entes y asociaciones reguladoras que periódicamente retroalimentan a la empresa	1	2	3	4	5	6	
15	Es transparente en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece	1	2	3	4	5	6	
16	Considera los requerimientos de clientes con capacidades diferentes	1	2	3	4	5	6	
17	Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece	1	2	3	4	5	6	
18	Tiene implementado un sistema para conocer el nivel de satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	6	

3. Clientes 3.2 Políticas de marketing y comunicación		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Posee estrategias de marketing no solo enfocadas a obtener beneficios para la empresa sino también para la sociedad	1	2	3	4	5	6	
2	Promueve valores a través de su política de marketing y comunicación ("cuando beba no conduzca", "piense positivo", "maneje con cuidado", etc.)	1	2	3	4	5	6	
3	Posee una política de comunicación interna alineada con los valores y principios de la empresa	1	2	3	4	5	6	
4	Posee una política de comunicación externa alineada con los valores y principios de la empresa	1	2	3	4	5	6	
5	Realiza campañas publicitarias que respetan la competencia leal, por ejemplo, sin plagio ni agresiones a los competidores	1	2	3	4	5	6	
6	Llama la atención a los consumidores sobre los cuidados necesarios en el uso de sus productos y servicios	1	2	3	4	5	6	
7	Desarrolla asociaciones con sus proveedores, distribuidores y asistencia técnica, con el objeto de crear una cultura de responsabilidad social en las relaciones con consumidores	1	2	3	4	5	6	
8	Actualiza periódicamente materiales de comunicación destinados a los consumidores tales como marcas, embalajes, etiquetas, manuales de operación, instrucciones de uso, condiciones de garantías y piezas publicitarias	1	2	3	4	5	6	
9	Tiene una política formal contra la propaganda abusiva que coloque a niños, adolescentes, mujeres o minorías en situaciones inmorales, o riesgo o daño	1	2	3	4	5	6	
10	Realiza análisis previos de las campañas publicitarias para corroborar su concordancia con los valores éticos de la empresa	1	2	3	4	5	6	
11	Realiza análisis previos de las campañas publicitarias para corroborar su concordancia con las leyes de protección y derechos del consumidor	1	2	3	4	5	6	
12	Cumple con los requisitos legales de etiquetado y otras reglas de defensa del consumidor	1	2	3	4	5	6	
13	No se vale de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios de los competidores para promover sus productos o servicios	1	2	3	4	5	6	
14	Minimiza los impactos de contaminación visual	1	2	3	4	5	6	
15	Evita publicidad engañosa o publicidad que destaque atributos ficticios o exagerados de su producto	1	2	3	4	5	6	
16	No tuvo en los últimos 3 años algún elemento de comunicación que haya sido objeto de reclamo, denuncia o multa por parte de los consumidores, abastecedores o competidores u organismos regulatorios	1	2	3	4	5	6	
17	Conoce y respeta los valores de su mercado objetivo	1	2	3	4	5	6	

3. Clientes 3.3 Ventas éticas		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Los directivos conocen las técnicas de venta que utiliza la organización	1	2	3	4	5	6	
2	Explicita formalmente en la declaración de principios, visión y/o misión la prohibición de prácticas de venta no éticas	1	2	3	4	5	6	
3	Realiza evaluaciones periódicas del personal de venta para asegurar que no se utilizan tácticas de venta deshonestas	1	2	3	4	5	6	
4	Realiza programas de capacitación sobre prácticas éticas de venta al personal de esa área	1	2	3	4	5	6	
5	Posee incentivos basados en la satisfacción del consumidor	1	2	3	4	5	6	
6	Al vender productos y/o servicios, la empresa utiliza solamente argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente	1	2	3	4	5	6	
7	La empresa tiene una política explícita de no soborno para obtener la decisión de compra de productos o contratación de servicios	1	2	3	4	5	6	
8	Respeto a sus clientes intermediarios en políticas de precios y servicios pactadas	1	2	3	4	5	6	
9	Monitorea que el servicio de sus clientes intermediarios esté alineado con los principios éticos de la empresa	1	2	3	4	5	6	
10	Promueve la competencia leal entre sus clientes intermediarios	1	2	3	4	5	6	
11	Mantiene una comunicación abierta con sus clientes intermediarios para la mejora de sus procesos y productos	1	2	3	4	5	6	

3. Clientes 3.4 Respeto de la privacidad del consumidor		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Utiliza la información, especialmente bases de datos, de manera ética, sin invadir la privacidad individual	1	2	3	4	5	6	
2	Posee una política formal de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario	1	2	3	4	5	6	
3	Informa al cliente el propósito de recoger informaciones personales antes de hacerlo	1	2	3	4	5	6	
4	Pide solo informaciones personales relevantes, no mas allá de los objetivos para los cuales declara ser necesarias	1	2	3	4	5	6	
5	No suministra informaciones de registros del cliente a terceros sin su autorización	1	2	3	4	5	6	
6	Posee una política que permite al consumidor, cliente o usuario la inclusión, alteración y exclusión de sus datos de las bases de datos de la empresae	1	2	3	4	5	6	
7	Posee registros de reclamación por falta de respeto a la privacidad del cliente y los evalúa periódicamente	1	2	3	4	5	6	
8	No ha enfrentado reclamos por invasión a la privacidad o denuncias por violar esta privacidad a través de sus procesos de venta	1	2	3	4	5	6	

3. Clientes 3.5 Excelencia del servicio en atención al consumidor		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Posee un servicio de atención a sus clientes centrado en la información al consumidor	1	2	3	4	5	6	
2	Registra los reclamos de sus consumidores o clientes	1	2	3	4	5	6	
3	Ofrece un Servicio de Atención al Cliente u otra forma de servicio especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones, y reclamos relativos a sus productos	1	2	3	4	5	6	
4	Posee un servicio de reclamos ágil, accesible y con la difusión adecuada	1	2	3	4	5	6	
5	Resuelve en forma rápida las demandas de los consumidores	1	2	3	4	5	6	
6	Considera pro activamente las opiniones y reclamos de los clientes en el lanzamiento de nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5	6	
7	Promueve la capacitación continua de sus profesionales de Atención al Cliente	1	2	3	4	5	6	
8	Se preocupa de que los directivos de la empresa estén involucrados directamente con los programas de atención al consumidor	1	2	3	4	5	6	
9	Cuenta con indicadores de satisfacción que presenta en los procesos de decisión de la empresa	1	2	3	4	5	6	
10	Comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes	1	2	3	4	5	6	
11	Promueve la comunicación con el cliente para saber sus opiniones	1	2	3	4	5	6	
12	Cuenta con un mediador entre la empresa y el cliente	1	2	3	4	5	6	
13	Hace seguimiento a los reclamos aún habiendo pasado por la entidad mediadora	1	2	3	4	5	6	
14	Promueve la excelencia en la atención al cliente en las empresas de sus clientes intermediarios	1	2	3	4	5	6	

4. Proveedores 4.1 Evaluación y selección de proveedores		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
<b>Esta empresa:</b>								
1	Posee normas de uso interno para seleccionar proveedores con base a factores de calidad, precio y plazo de entrega	1	2	3	4	5	6	
2	Posee normas de uso interno para evaluar proveedores con base a factores de calidad, precio y plazo de entrega	1	2	3	4	5	6	
3	Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación laboral y previsional a través de la entrega de información sustentatoria	1	2	3	4	5	6	
4	Posee normas relativas al cumplimiento de la legislación comercial con sus proveedores	1	2	3	4	5	6	
5	Posee normas transparentes y políticas formales para la selección de proveedores y las difunde	1	2	3	4	5	6	
6	Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos "pirata", falsificados o robados	1	2	3	4	5	6	
7	Establece plazos y condiciones de pago adecuados y negociados individualmente con los proveedores	1	2	3	4	5	6	
8	Cumple con los acuerdos establecidos con sus proveedores en lo relacionado a plazos de pago	1	2	3	4	5	6	
9	Tiene una política de compra o contratación que privilegien a proveedores con certificación socio ambiental	1	2	3	4	5	6	
10	Considera como criterio de selección la práctica de principios de RSE (tener código de ética, políticas de RS, etc.)	1	2	3	4	5	6	
11	Apoya organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo	1	2	3	4	5	6	

4. Proveedores 4.2 Valores de la cadena productiva		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
<b>Esta empresa:</b>								
1	Utiliza criterios de negociación que permiten el crecimiento futuro de sus proveedores	1	2	3	4	5	6	
2	Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios locales	1	2	3	4	5	6	
3	Estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos de suministro	1	2	3	4	5	6	
4	Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando al pequeño ( con remuneración justa y en día, calidad en la relación, programas de calificación y de transferencia de tecnología, etc.)	1	2	3	4	5	6	
5	Posee un plan de consulta de satisfacción con los proveedores	1	2	3	4	5	6	
6	Considera en sus políticas las opiniones recogidas de los proveedores para mejoras en sus procedimientos	1	2	3	4	5	6	
7	Desarrolla alianzas estratégicas con proveedores para el desarrollo de ambas empresas	1	2	3	4	5	6	
8	Posee mecanismos que aseguran el trato adecuado de los proveedores y la buena relación con estos (entidades de control y supervisión, reclamos, negociación)	1	2	3	4	5	6	
9	Incentiva y reconoce públicamente el buen desempeño de proveedores	1	2	3	4	5	6	

4. Proveedores 4.3 Apoyo al desarrollo de proveedores		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Utiliza criterios de negociación que permiten el crecimiento futuro de sus proveedores	1	2	3	4	5	6	
2	Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios locales	1	2	3	4	5	6	
3	Estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos de suministro	1	2	3	4	5	6	
4	Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando al pequeño (con remuneración justa y en día, calidad en la relación, programas de calificación y de transferencia de tecnología, etc.)	1	2	3	4	5	6	
5	Posee un plan de consulta de satisfacción con los proveedores	1	2	3	4	5	6	
6	Considera en sus políticas las opiniones recogidas de los proveedores para mejoras en sus procedimientos	1	2	3	4	5	6	
7	Desarrolla alianzas estratégicas con proveedores para el desarrollo de ambas empresas	1	2	3	4	5	6	
8	Posee mecanismos que aseguran el trato adecuado de los proveedores y la buena relación con estos (entidades de control y supervisión, reclamos, negociación)	1	2	3	4	5	6	
9	Incentiva y reconoce públicamente el buen desempeño de proveedores	1	2	3	4	5	6	

5. Comunidad 5.1 Impacto de la empresa en la comunidad		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
		1	2	3	4	5	6	
<b>Esta empresa:</b>								
1	Conoce en profundidad el impacto de sus actividades en la vida de la comunidad donde opera	1	2	3	4	5	6	
2	Registra quejas y reclamos provenientes de la comunidad	1	2	3	4	5	6	
3	No ha recibido reclamos debido al exceso de basura, producción de malos olores, ruidos, interferencia en sistemas de comunicación u otras formas de contaminación	1	2	3	4	5	6	
4	Toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad	1	2	3	4	5	6	
5	Reconoce a la comunidad en la que está presente como parte interesada en sus procesos decisivos	1	2	3	4	5	6	
6	Involucra a la comunidad en las soluciones a los problemas originados por las actividades de la empresa	1	2	3	4	5	6	
7	Tiene reuniones sistemáticas para informar a líderes locales sobre las medidas tomadas en relación a la comunidad	1	2	3	4	5	6	
8	Mantiene comités o grupos de trabajo, en co-participación con líderes locales, para el análisis de sus procesos productivos y monitoreo de impactos	1	2	3	4	5	6	
9	Participa activamente junto con otras empresas en la discusión y la búsqueda de soluciones a los problemas comunitarios	1	2	3	4	5	6	
10	Toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener sobre la comunidad	1	2	3	4	5	6	
11	Contribuye a la mejora de la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad	1	2	3	4	5	6	
12	Tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida de lo practicable, el mayor número de personas de su área local, promoviendo la formación y aumentando los niveles de calificación de su comunidad	1	2	3	4	5	6	
13	Tiene prácticas de compra y de inversiones para apurar a el desarrollo socioeconómico de la comunidad en la que esta presente	1	2	3	4	5	6	
14	Concientiza y entrena a sus empleados para que respeten los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa	1	2	3	4	5	6	

<b>5. Comunidad</b> <b>5.2 Relaciones con organizaciones comunitarias</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
--	--	-------------------	---------------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	--------------

**Esta empresa:**

1	Conoce en profundidad el impacto de sus actividades en la vida de la comunidad donde opera	1	2	3	4	5	6	
2	Registra quejas y reclamos provenientes de la comunidad	1	2	3	4	5	6	
3	No ha recibido reclamos debido al exceso de basura, producción de malos olores, ruidos, interferencia en sistemas de comunicación u otras formas de contaminación	1	2	3	4	5	6	
4	Toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad	1	2	3	4	5	6	
5	Reconoce a la comunidad en la que está presente como parte interesada en sus procesos decisorios	1	2	3	4	5	6	
6	Involucra a la comunidad en las soluciones a los problemas originados por las actividades de la empresa	1	2	3	4	5	6	
7	Tiene reuniones sistemáticas para informar a líderes locales sobre las medidas tomadas en relación a la comunidad	1	2	3	4	5	6	
8	Mantiene comités o grupos de trabajo, en co-participación con líderes locales, para el análisis de sus procesos productivos y monitoreo de impactos	1	2	3	4	5	6	
9	Participa activamente junto con otras empresas en la discusión y la búsqueda de soluciones a los problemas comunitarios	1	2	3	4	5	6	
10	Toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener sobre la comunidad	1	2	3	4	5	6	

<b>5. Comunidad</b> <b>5.3 Apoyo a proyectos, programas sociales</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
---	--	-------------------	---------------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	--------------

**Esta empresa:**

1	Hace donaciones de servicios, productos y recursos financieros	1	2	3	4	5	6	
2	Facilita recursos no financieros (espacio, equipos, tecnologías, capacidades técnicas, y directivas de sus funcionarios y colaboradores) necesarios para el desarrollo de proyectos y actividades sociales	1	2	3	4	5	6	
3	Cuenta con un programa social estructurado, con asignación de presupuesto estable	1	2	3	4	5	6	
4	Incluye en su planificación estratégica acciones sociales	1	2	3	4	5	6	
5	Ha formado organizaciones sociales (asociación o fundación) que cuenten con mecanismos de generación de fondos propios, y/o fondo patrimonial y/o porcentaje fijo sobre la facturación, que aseguran su continuidad en el largo plazo	1	2	3	4	5	6	
6	Hace uso de los incentivos fiscales para actividades relacionadas a la cultura y al área social	1	2	3	4	5	6	
7	Maximiza el impacto social de sus recursos, realizando proyectos conjuntos con otras empresas o a través de asociaciones empresariales	1	2	3	4	5	6	
8	Considera el valor solicitado, la credibilidad y reputación del beneficiario	1	2	3	4	5	6	
9	Evalúa el impacto social de sus inversiones y proyectos sociales con feedback o participación de los beneficiados	1	2	3	4	5	6	
10	Controla que la organización beneficiada entregue la mejor calidad de atención asistencial a sus usuarios	1	2	3	4	5	6	
11	Tiene un procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitorizándola por medio de indicadores de desempeño	1	2	3	4	5	6	
12	Transmite a sus beneficiarios los valores y principios de la empresa	1	2	3	4	5	6	
13	Estimula la formación de redes de acción social	1	2	3	4	5	6	

<b>5. Comunidad</b> <b>5.4 Participación de la empresa en la Acción Social</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
<b>Esta empresa:</b>								
1	Conoce las iniciativas de trabajo voluntario de su personal	1	2	3	4	5	6	
2	Apoya programas / iniciativas personales de sus empleados en acciones sociales	1	2	3	4	5	6	
3	Difunde internamente los proyectos que apoya y desarrolla	1	2	3	4	5	6	
4	Busca la participación de sus empleados en la decisiones de apoyo social	1	2	3	4	5	6	
5	Valora las actividades voluntarias desarrolladas por sus empleados, a través de acciones como carta del presidente y reconocimiento público	1	2	3	4	5	6	
6	Mantiene "comité de apoyo social" voluntario que se encarga de promover e informar sobre las oportunidades disponibles en la comunidad y facilitando aspectos logísticos y financieros	1	2	3	4	5	6	
7	Ofrece y promueve oportunidades de trabajo ve voluntariado para sus empleados en los proyectos sociales que desarrolla y apoya	1	2	3	4	5	6	
8	Tiene una política que facilita a los empleados el uso de horas pagadas para el trabajo voluntario	1	2	3	4	5	6	
9	Posee mecanismos para estimular a su personal a hacer donaciones	1	2	3	4	5	6	
10	Posee miembros de diferentes niveles jerárquicos participando en trabajos voluntarios	1	2	3	4	5	6	
11	Usa las oportunidades de trabajo voluntario para desarrollar capacidades útiles a la carrera profesional de sus empleados	1	2	3	4	5	6	
12	Involucra a otros stakeholders en actividades de acción social que realiza la empresa	1	2	3	4	5	6	
13	Invita a los familiares y amigos de los empleados a participar en actividades de acción social	1	2	3	4	5	6	
14	Difunde experiencias exitosas en el área de acción social que patrocinan	1	2	3	4	5	6	
15	Es ética en la difusión de sus actividades sociales	1	2	3	4	5	6	
16	Emplea sistemas de aprendizaje con el objetivo de perfeccionar continuamente sus acciones sociales	1	2	3	4	5	6	
17	Emplea especialistas, o utiliza consultores, en la planificación y evaluación de sus actividades en el área social	1	2	3	4	5	6	

<b>6. MEDIO AMBIENTE</b> <b>6.1 El Impacto en el Medio Ambiente</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
<b>Esta empresa:</b>								
1	Conoce el impacto ambiental que tiene las actividades propias de la empresa	1	2	3	4	5	6	
2	Considera dentro de la planificación estratégica del negocio temas relacionados al medio ambiente	1	2	3	4	5	6	
3	Realiza estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación	1	2	3	4	5	6	
4	Realiza regularmente control y monitoreo del impacto ambiental causado por sus actividades y servicios desarrollados	1	2	3	4	5	6	
5	Efectúa análisis del impacto de todos sus procesos, independientemente de la obligación legal	1	2	3	4	5	6	
6	Tiene sus procesos de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo el establecimiento de metas, plan de acción , asignación de recursos y auditoría	1	2	3	4	5	6	
7	Cumple íntegramente con la Ley General del Ambiente Nro. 28611	1	2	3	4	5	6	
8	Considera la sustentación ambiental en el desarrollo de nuevos negocios	1	2	3	4	5	6	
9	Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y a la comunidad	1	2	3	4	5	6	
10	Está certificada por la norma ISO 14001 y/o similares	1	2	3	4	5	6	
11	Controla actividades que causen ruido excesivo	1	2	3	4	5	6	

<b>6. MEDIO AMBIENTE</b> <b>6.2 Responsabilidad ambiental a través del Ciclo Productivo</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
--	--	-------------------	---------------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	--------------

**Esta empresa:**

1	Utiliza criterios ambientales en la selección de proveedores	1	2	3	4	5	6	
2	Posee prácticas de manejo ambiental post venta o post consumo (Ej.: reciclaje de empaques)	1	2	3	4	5	6	
3	Desarrolla un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo	1	2	3	4	5	6	
4	Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios	1	2	3	4	5	6	
5	Posee un plan de emergencia ambiental en relación a todas las actividades o servicios que contienen situaciones de riesgo	1	2	3	4	5	6	
6	Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales	1	2	3	4	5	6	

<b>6. MEDIO AMBIENTE</b> <b>6.3 Cuidados de la incorporación de insumos y Tratamiento de Desechos</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
--	--	-------------------	---------------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	--------------

**Esta empresa:**

1	Actualmente la tecnología utilizada es la óptima para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas	1	2	3	4	5	6	
2	Implementa procesos de destinación adecuada de sus residuos	1	2	3	4	5	6	
3	Busca reducir el consumo de materias primas cuya extracción, elaboración o uso generen daño ambiental	1	2	3	4	5	6	
4	Ha invertido en tecnología para reducir y sustituir insumos cuya extracción o uso generen daño ambiental	1	2	3	4	5	6	
5	Mide, monitorea y audita los aspectos ambientales relacionados con el consumo de recursos naturales y la producción de residuos y desechos	1	2	3	4	5	6	
6	Utiliza estrategias de reciclaje y compensación ambiental para alcanzar un alto nivel de sustentabilidad y/o provocar impacto ambiental cero	1	2	3	4	5	6	
7	En sus actividades, servicios y/o productos no libera en la atmósfera gases nocivos a la capa de ozono.	1	2	3	4	5	6	
8	Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables	1	2	3	4	5	6	
9	Mantiene acciones de control de contaminación causada por vehículos propios o de terceros	1	2	3	4	5	6	

<b>6. MEDIO AMBIENTE</b> <b>6.4 Educación Ambiental y Compromiso de la Empresa</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
---	--	-------------------	---------------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	--------------

**Esta empresa:**

1	Desarrolla capacitación para el personal sobre temas ambientales, con el objeto de reforzar su conciencia ecológica	1	2	3	4	5	6	
2	Desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa	1	2	3	4	5	6	
3	Apoya o participa en proyectos educativos en asociación con organizaciones ambientalistas	1	2	3	4	5	6	
4	Ejerce liderazgo social a favor de la causa ambiental	1	2	3	4	5	6	
5	Publica un informe de sus actividades relacionadas con su desempeño ambiental	1	2	3	4	5	6	
6	Realiza campañas internas para el uso controlado del agua	1	2	3	4	5	6	
7	Realiza campañas internas para el uso controlado de energía	1	2	3	4	5	6	
8	Promueve el reciclaje de papel	1	2	3	4	5	6	
9	Busca ser más eficiente en el uso de materias primas, insumos y/o recursos	1	2	3	4	5	6	

<b>7. GOBIERNO Y SOCIEDAD</b> <b>7.1 Legalidad y transparencia</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
---	--	-------------------	---------------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	--------------

**Esta empresa:**

1	Está constituida legalmente según normas locales	1	2	3	4	5	6	
2	Lleva una contabilidad formal y transparente	1	2	3	4	5	6	
3	Realiza auditorías internas regularmente	1	2	3	4	5	6	
4	Realiza auditorías externas regularmente, hechas por una firma calificada	1	2	3	4	5	6	
5	Cumple y respeta las leyes y convenios internacionales de su industria	1	2	3	4	5	6	
6	Cumple y respeta los requisitos legales nacionales propios de su industria	1	2	3	4	5	6	
7	Publica anualmente los informes financieros y/o información de auditoría externa	1	2	3	4	5	6	
8	Cumple puntualmente con los pagos de impuestos de ley exigidos localmente	1	2	3	4	5	6	
9	No tiene reclamos presentados en los últimos años sobre incumplimiento de normas legales y/o pagos de impuestos	1	2	3	4	5	6	
10	Respeto y promueve la propiedad intelectual (derechos de autor, software, patentes, etc.)	1	2	3	4	5	6	

<b>7. GOBIERNO Y SOCIEDAD</b> <b>7.2 Transparencia Pública</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
---	--	-------------------	---------------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	--------------

**Esta empresa:**

1	Evita situaciones que impliquen privilegiar a funcionarios públicos	1	2	3	4	5	6	
2	Posee procedimientos específicos de control y sanción de prácticas corruptas y coimas	1	2	3	4	5	6	
3	Difunde una postura reconocida por el personal en cuanto a la prohibición de privilegios hacia funcionarios públicos	1	2	3	4	5	6	
4	Posee normas escritas y ampliamente difundidas en su interior sobre el tema	1	2	3	4	5	6	
5	Difunde estas normas hacia el exterior de la empresa	1	2	3	4	5	6	
6	Realiza auditorías sobre sus prácticas y procedimientos de control y sanción	1	2	3	4	5	6	
7	No ha sido mencionada nunca en la prensa por sospecha de participación en algún incidente de corrupción y coima a funcionarios públicos	1	2	3	4	5	6	
8	Exige la denuncia a las autoridades superiores de toda oferta deshonesto recibida	1	2	3	4	5	6	
9	Considera la opinión del personal en las decisiones de apoyo político	1	2	3	4	5	6	
10	La empresa tiene una norma explícita de no utilizar su poder económico para promover contribuciones de otras empresas, proveedores, u otros asociados con fines políticos	1	2	3	4	5	6	
11	Promueve campañas de concientización política, ciudadanía e importancia del voto responsable, involucrando a sus empleados y otras partes interesadas	1	2	3	4	5	6	
12	Estimula a sus empleados para que ejerzan la evaluación y control de la actuación de los candidatos que eligieron	1	2	3	4	5	6	

<b>7. GOBIERNO Y SOCIEDAD</b> <b>7.3 Participación de Proyectos Gubernamentales</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
--	--	-------------------	---------------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	--------------

**Esta empresa:**

1	Contribuye con recursos humanos o técnicos para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por el gobierno local o regional	1	2	3	4	5	6	
2	Apoya financieramente programas y proyectos del sector público, en respuesta a solicitudes de las autoridades	1	2	3	4	5	6	
3	Participa y/o apoya la elaboración, perfeccionamiento y ejecución de políticas gubernamentales de ayuda social	1	2	3	4	5	6	
4	Adopta o desarrolla asociaciones con entidades públicas, con el objetivo de mejorar el nivel de desempeño de funcionarios públicos	1	2	3	4	5	6	
5	Patrocina programas públicos o privados de becas de estudio como compromiso para mejorar la educación	1	2	3	4	5	6	
6	Considera las Metas del Milenio, Agenda 21, Acuerdo Nacional, etc. como base para su planeamiento estratégico	1	2	3	4	5	6	
7	Participa, dentro de agrupaciones de su sector, en políticas públicas y de gobierno	1	2	3	4	5	6	

<b>7. GOBIERNO Y SOCIEDAD</b> <b>7.4 Liderazgo e Influencia en la sociedad</b>		Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica
---	--	-------------------	---------------------	-----------------	--------------	------------------	----------------	--------------

**Esta empresa:**

1	Es reconocida por la sociedad por su desempeño y dedicación a temas de interés público	1	2	3	4	5	6	
2	Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a temas de interés público y responsabilidad social	1	2	3	4	5	6	
3	Contribuye con recursos humanos o financieros, en procesos de elaboración de propuestas de interés público y carácter social	1	2	3	4	5	6	
4	Participa en la elaboración de propuestas de carácter social que luego son comunicadas a las autoridades de gobierno con el objetivo de su adopción	1	2	3	4	5	6	
5	Patrocina o realiza campañas de comunicación exclusivamente relacionadas con aspectos de interés público (Por Ej.: contra la droga, optimismo, etc.)	1	2	3	4	5	6	
6	Patrocina o realiza estudios o investigaciones relacionados a temas sociales, tecnológicos, medioambientales, etc.	1	2	3	4	5	6	
7	Interactúa con la comunidad académica y científica	1	2	3	4	5	6	
8	Adopta o desarrolla asociación con empresas del gremio para la mejora de los servicios y niveles de calidad de la industria	1	2	3	4	5	6	

### Apéndice F : Empresas que conforman la población del estudio

Nro	Población del estudio	Región de Concesión	Distribuidora	Generadora	Pot. Instalada (MW)	Transmisora	Longitud (KM)	# Trabajadores
1	CHINANGO	CENTRO		X	190	X	132	44
2	COMPAÑÍA TRANSMISORA ANDINA	LIMA			--	X	149	2
3	CELEPSA	LIMA		X	220		--	47
4	CONSORCIO ENERGÉTICO HUANCVELICA	CENTRO			--	X	240	94
5	CONSORCIO TRANSMANTARO	CENTRO			--	X	611	2
6	DUKE ENERGY EGENOR	NORTE		X	357		--	307
7	EDEGEL	LIMA		X	553	X	561	244
8	ELECTROPERU	CENTRO		X	1,008	X	434	299
9	ELECTRODUNAS	SUR	X		--	X	357	219
10	ELECTRO SUR ESTE	SUR	X		--	X	379	233
11	ELECTRO CENTRO	CENTRO	X		--	X	721	319
12	ENOSA	NORTE	X		--	X	1,163	233
13	EGASA	SUR		X	149	X	95	132
14	SAN GABAN	SUR		X	110	X	160	71
15	EGEMSA	SUR		X	91	X	200	96
16	ENSA	NORTE	X		--	X	643	244
17	ELECTRO ORIENTE	SELVA	X		--	X	350	340
18	EDELNOR	LIMA	X		--	X	110	620
19	ELECTRO SUR	SUR	X		--	X	106	159
20	CHEVES	LIMA		X	168		--	34
21	EMG JUNIN	CENTRO		X	39		--	55
22	EMG HUANZA	LIMA		X	91		--	1
23	ELECTRO PUNO	SUR	X		--	X	141	154
24	HIDRANDINA	NORTE	X		--	X	704	480
25	ENERGÍA EÓLICA	NORTE		X	110		--	15
26	ENERSUR	SUR		X	130	X	144	370
27	ETESELVA	SELVA			--	X	393	22
28	ISA PERU	CENTRO			--	X	394	1
29	LUZ DEL SUR	LIMA	X	X	98		--	811
30	RED DE ENERGIA DEL PERU SA	NORTE			--	X	598	85
	RED DE ENERGIA DEL PERU SA	SUR			--	X	571	81
	RED DE ENERGIA DEL PERU SA	CENTRO			--	X	544	77
	RED DE ENERGIA DEL PERU SA	SELVA			--	X	490	69
	RED DE ENERGIA DEL PERU SA	LIMA			--	X	517	73
31	REDESUR	SUR			--	X	553	16
32	SINERSA	NORTE		X	37	X	43	96
33	SEAL	SUR	X		--	X	82	181
34	STATKRAFT	CENTRO		X	236		--	587
					<b>3,589</b>	<b>11,581</b>		<b>6913</b>

Nota : Tomada y resumido de Ministerio de energía y minas – DGE Anuario estadístico de electricidad 2014. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=9225](http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=9225)

## Apéndice G : Formato de consentimiento informado

Buenos días Sr.....:

En esta oportunidad, me presento como alumno de CENTRUM Católica y abusando de su confianza, deseo invitarlo a participar en una encuesta, la cual tiene como objetivo conocer su opinión como colaborador en el sector eléctrico peruano.

Apreciaré muchísimo me pueda dar unos minutos de su tiempo para responder el documento en Excel adjunto, denominado “**CUESTIONARIO RSE**”. El resultado de este estudio nos permitirá conocer el estado actual y brindar propuestas de mejoras en el sector eléctrico.

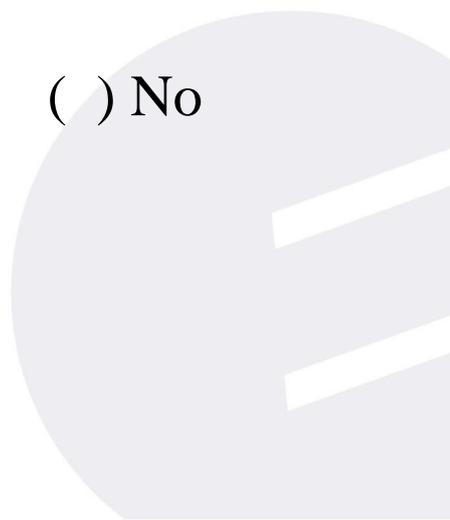
### *Resumen Consentimiento Informado:*

CENTRUM Católica - Pontificia Universidad Católica del Perú está realizando un trabajo de investigación sobre la percepción de Responsabilidad Social Empresarial de los colaboradores que laboran en el sector eléctrico en Perú. Agradeceremos su colaboración respondiendo un cuestionario que contiene preguntas relacionados a su labor como colaborador de una empresa del sector eléctrico peruano. No es una prueba de conocimientos, no existen por tanto respuestas correctas o incorrectas. ¿Acepta usted colaborar con nosotros? (Por favor marque con una X)

Sí



No



**Apéndice H : Grado de implementación por cada empresa de aspectos contemplados en el instrumento de medición**

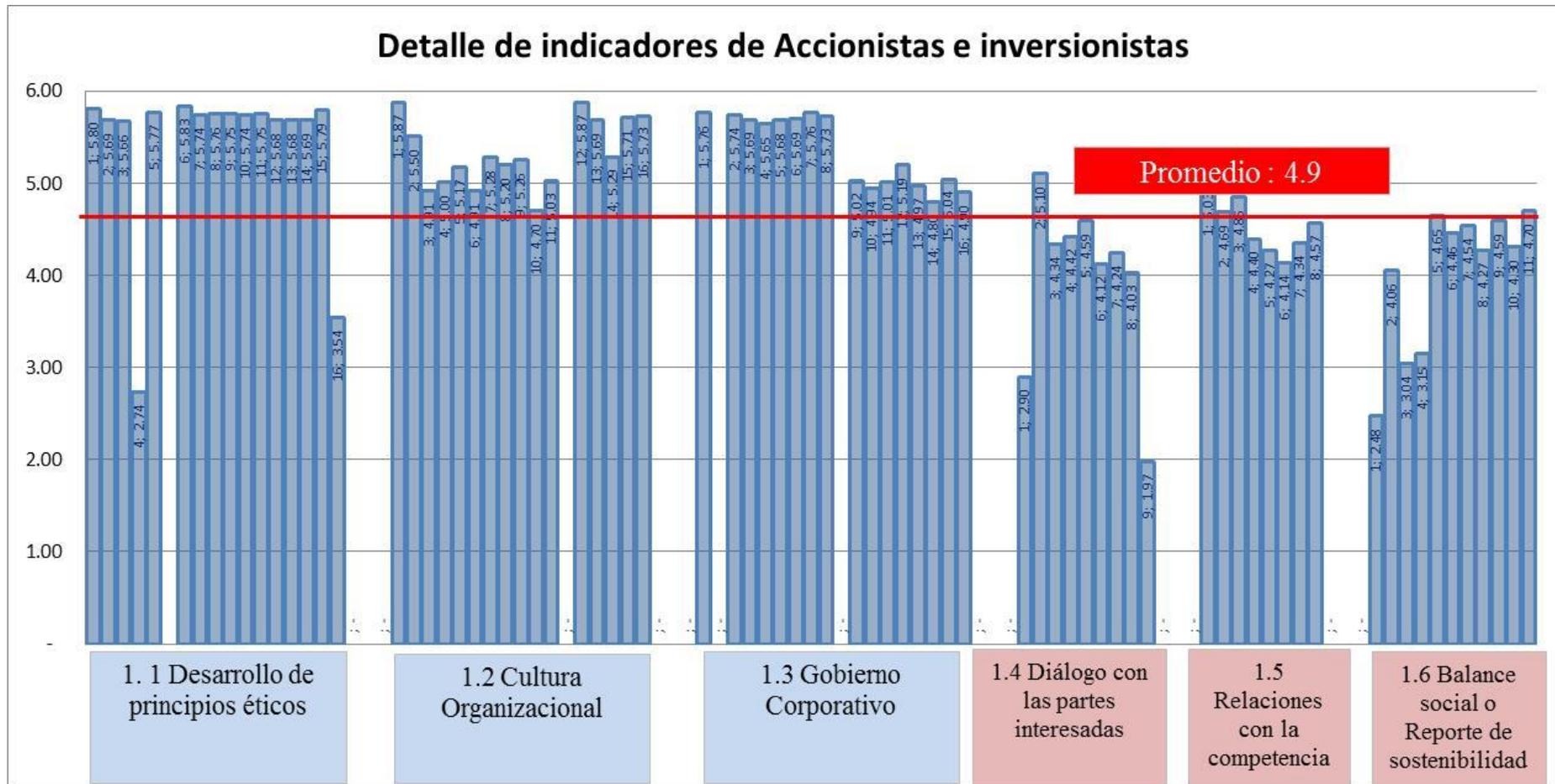
C

Nro	Grado de implementación de aspectos de instrumentos de medición de RSE por stakeholders para las empresas de la población	Definición de Stakeholders							Accionistas				Colaborados				Clientes		Proveedores	Comunidad	M. Ambiente	Gobierno		
		Claramente definidos? (Cantidad)	Accionista Colaborador	Cliente	Proveedor	Comunidad	Medio Ambiente	Gobierno Otros no contemplado	Codigo de Etica	Mision y Vision	Principios de BGC	Reporte de Sostenibilidad	Sindicatos	Indice Clima Laboral	Plan de Capacitacion	OHSAS 18001	Encuesta de satisfaccion	Atencion consumidor	Normas para selección de proveedores	Programas Sociales	ISO 14001	Contabilidad formal		
1	CHINANGO	SI (6)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
2	COMPAÑIA TRANSMISORA ANDINA	N/R							N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R		
3	CELEPSA	SI (6)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO		
4	CONS. ENERG. HUANCVELICA	N/R							N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R		
5	CONS. TRANSMANTARO	SI(6)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
6	DUKE ENERGY EGENOR	SI (10)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
7	EDEGEL	SI (6)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
8	ELECTROPERU	SI (9)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
9	ELECTRODUNAS	NO							SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI		
10	ELECTRO SUR ESTE	NO							SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI		
11	ELECTRO CENTRO	NO							SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		
12	ENOSA	NO							SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		
13	EGASA	SI (7)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		
14	SAN GABAN	SI (6)		X	X		X	X	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
15	EGEMSA	NO					X	X	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
16	ENSA	NO	X				X	X	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		
17	ELECTRO ORIENTE	NO			X		X		SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI		
18	EDELNOR	SI (6)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		
19	ELECTRO SUR	NO		X					SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI		
20	CHEVES	SI(9)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI		
21	EMG JUNIN	N/R							N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R		
22	EMG HUANZA	N/R							N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R		
23	ELECTRO PUNO	NO		X	X		X		SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI		
24	HIDRANDINA	NO	X				X	X	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		
25	ENERGIA EOLICA	SI (7)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI		
26	ENERSUR	SI (5)	X	X	X		X		SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
27	ETESSELVA	SI(6)	X	X		X	X	X	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI		
28	ISA PERU	SI(6)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI		
29	LUZ DEL SUR	NO		X			X	X	SI	SI	no	SI	si	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI		
30	RED DE ENERGIA DEL PERU SA	SI(6)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
31	REDESUR	SI (15)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI		
32	SINERSA	NO		X			X	X	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI		
33	SEAL	SI(7)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI		
34	STATKRAFT	SI(9)	X	X	X	X	X	X	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI		
<b>% de Implementación</b>		<b>53%</b>	56%	62%	56%	47%	74%	50%	###	29%	<b>85%</b>	<b>88%</b>	<b>79%</b>	<b>56%</b>	<b>76%</b>	<b>35%</b>	<b>71%</b>	<b>59%</b>	<b>65%</b>	<b>38%</b>	<b>76%</b>	<b>85%</b>	<b>56%</b>	<b>85%</b>

Nota : Tomado y resumido de la información pública de las memorias anuales y reportes de sostenibilidad de cada empresa

Apéndice I : Diagramas de Barra de indicadores de RSE de cada stakeholder

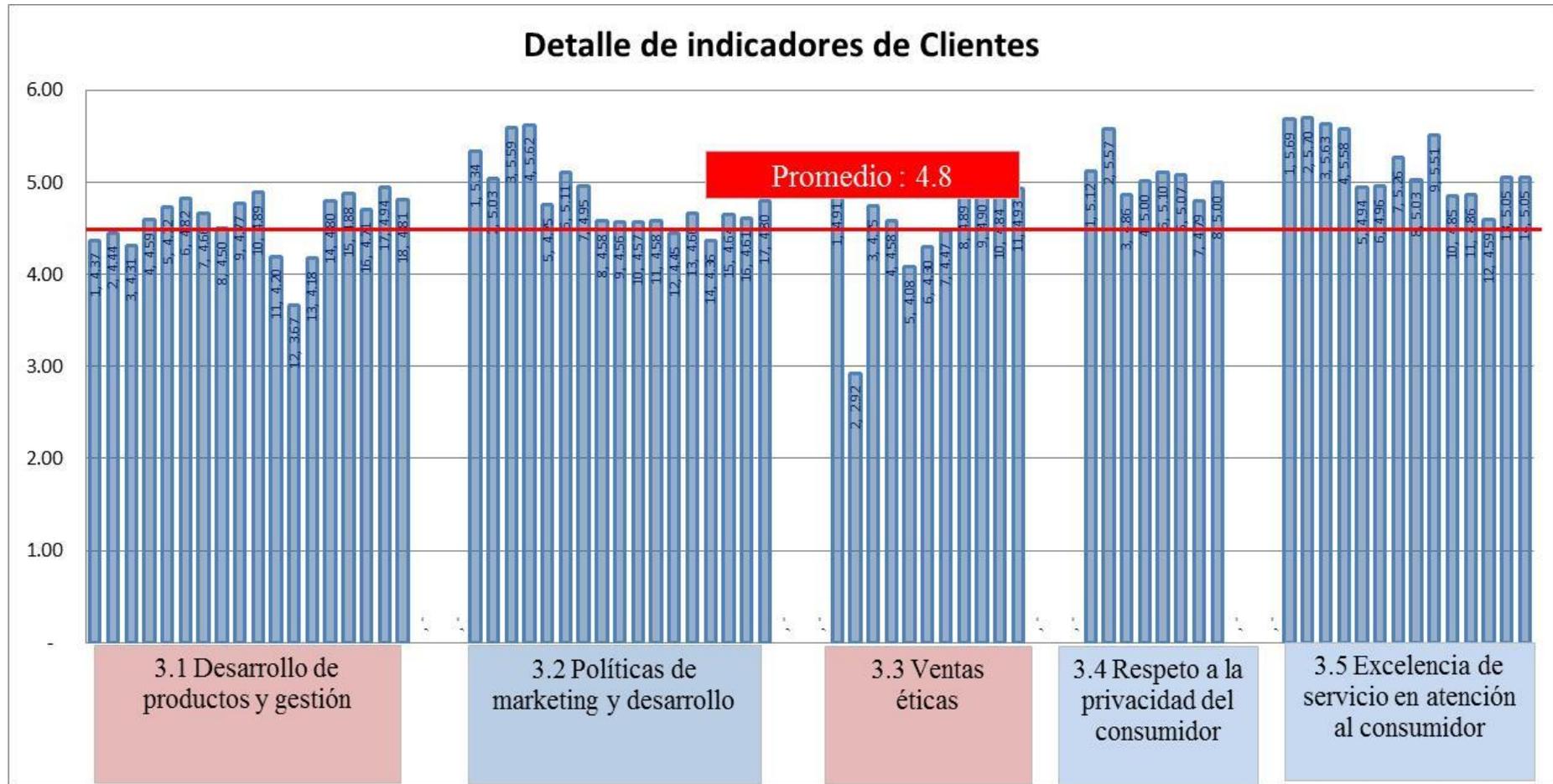
Diagrama de Barra de indicadores de Accionista e inversionista





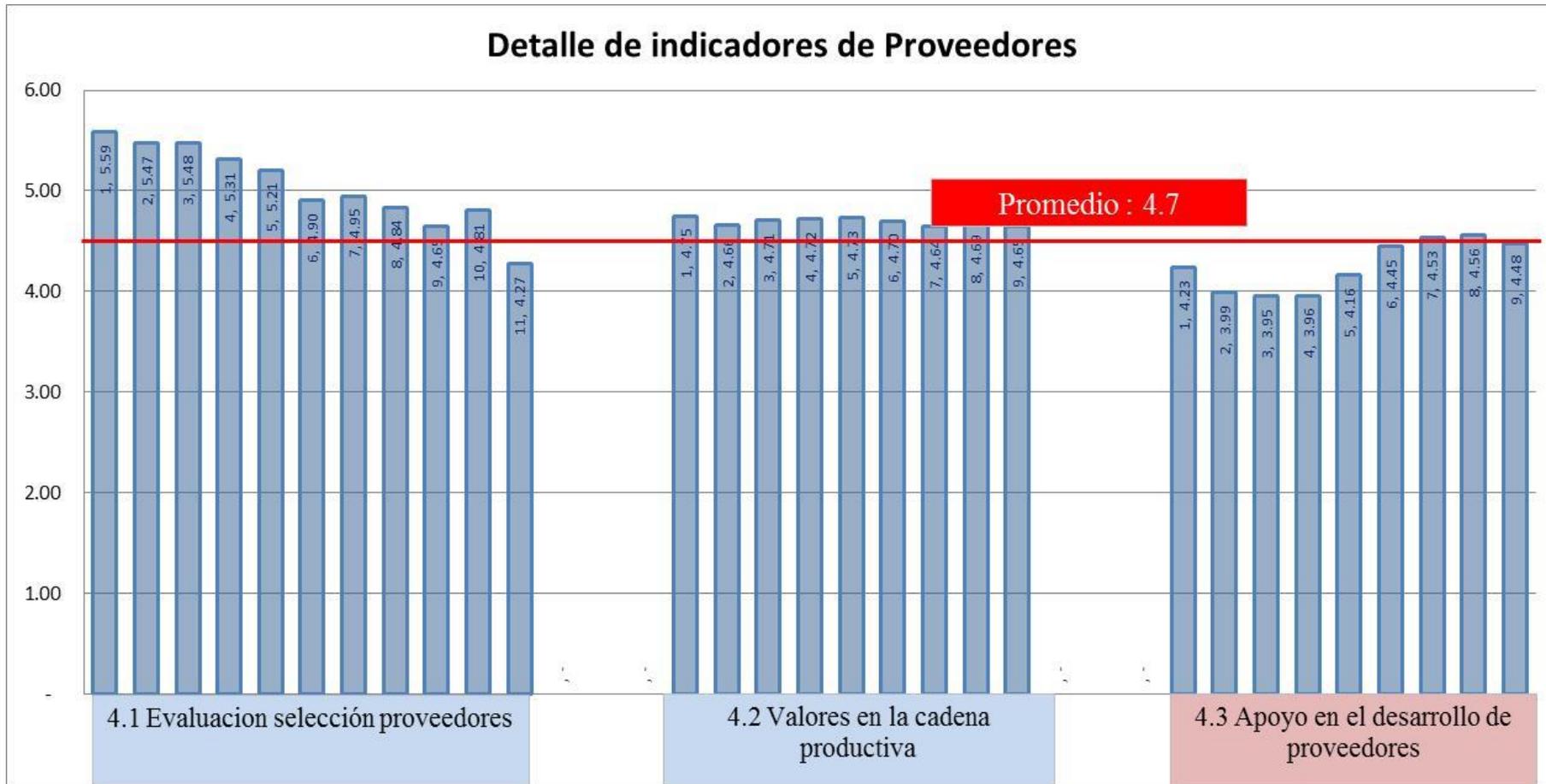
(continuación Apéndice I)

Diagrama de Barra de indicadores de clientes



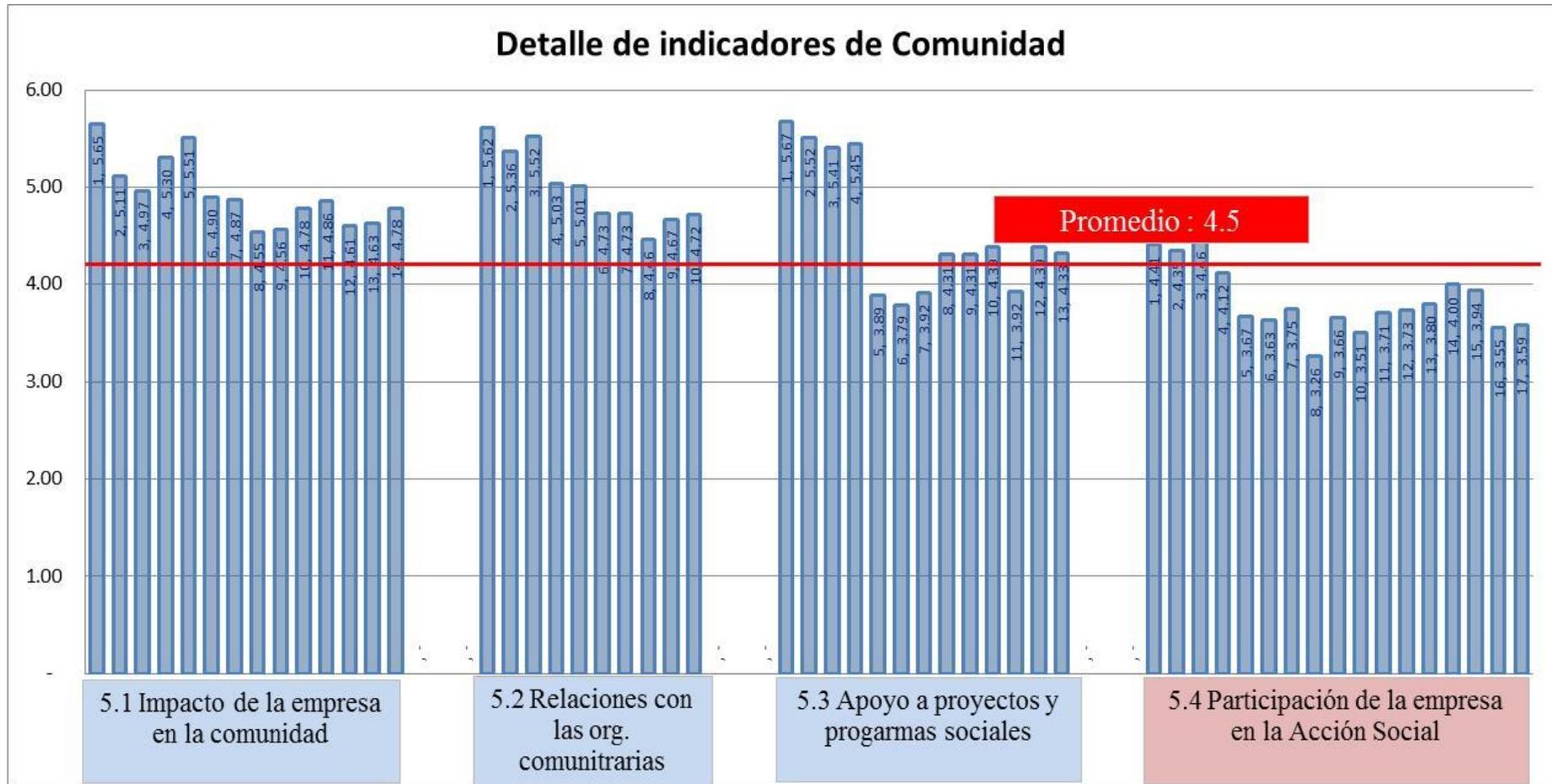
(Continuación Apéndice I)

Diagrama de Barra de indicadores de proveedores



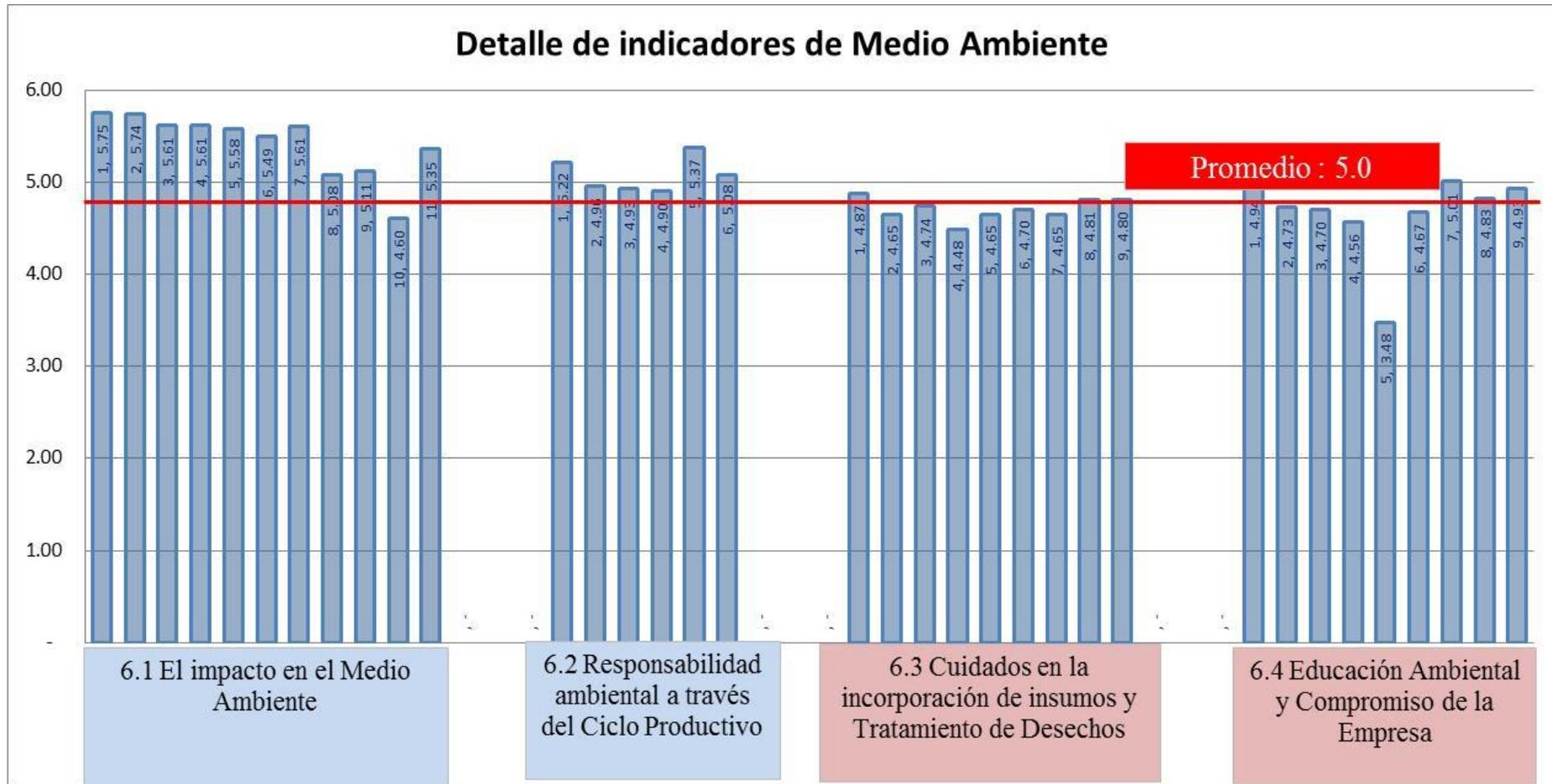
(Continuación de Apéndice I)

Diagrama de Barra de indicadores de comunidad



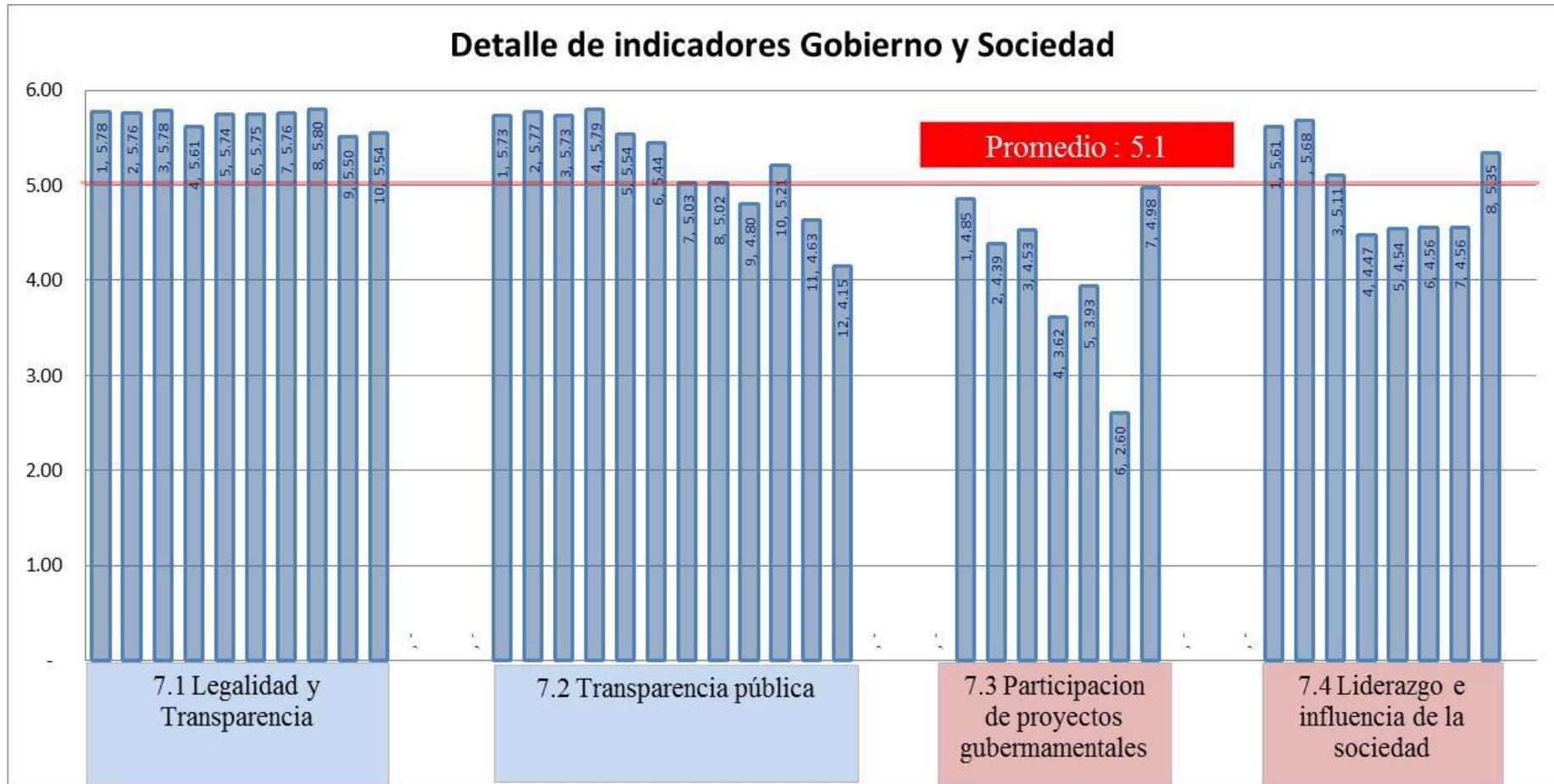
(Continuación de Apéndice I)

Diagrama de Barra de indicadores de medio ambiente

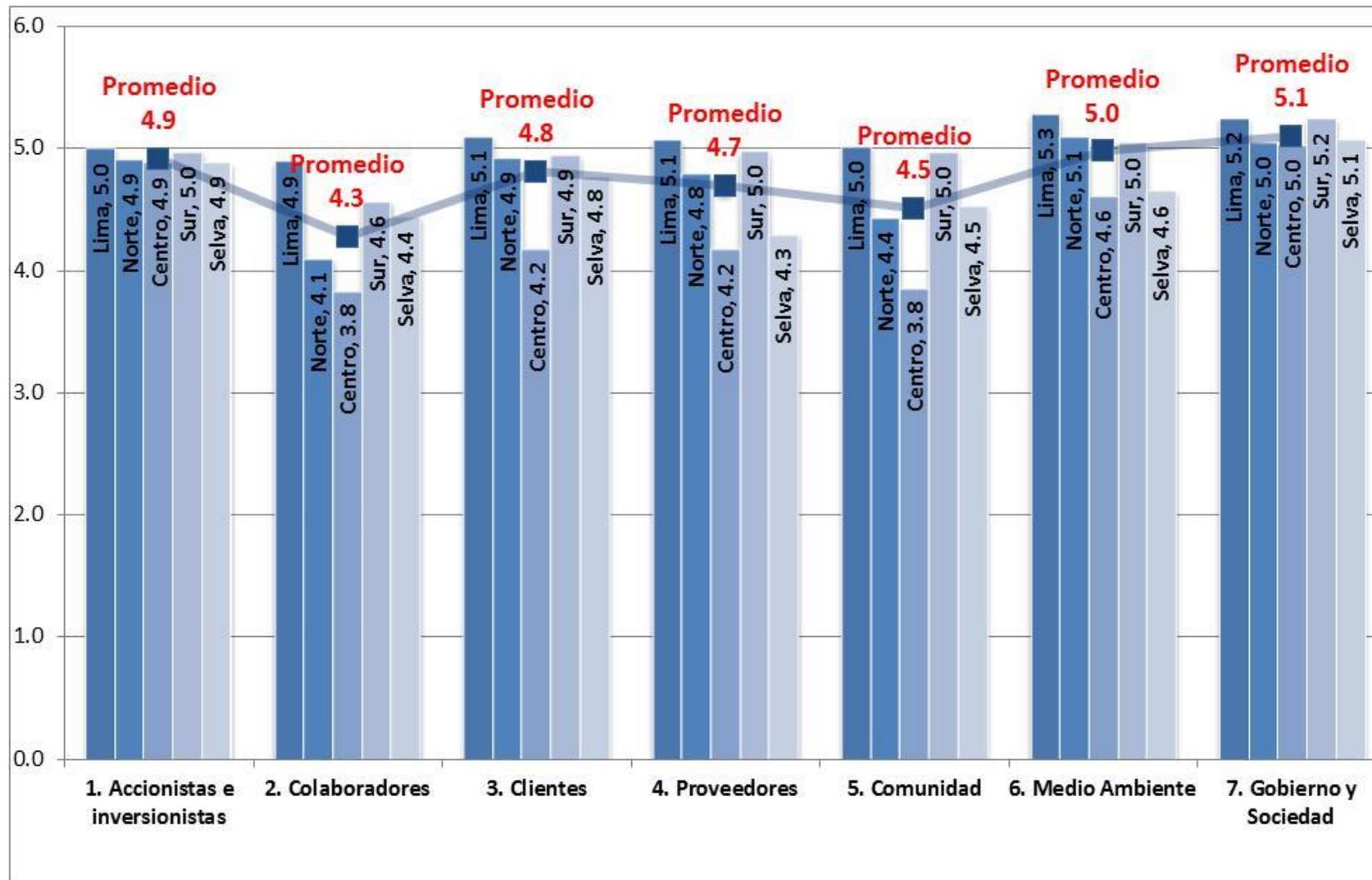


(Continuación de Apéndice I)

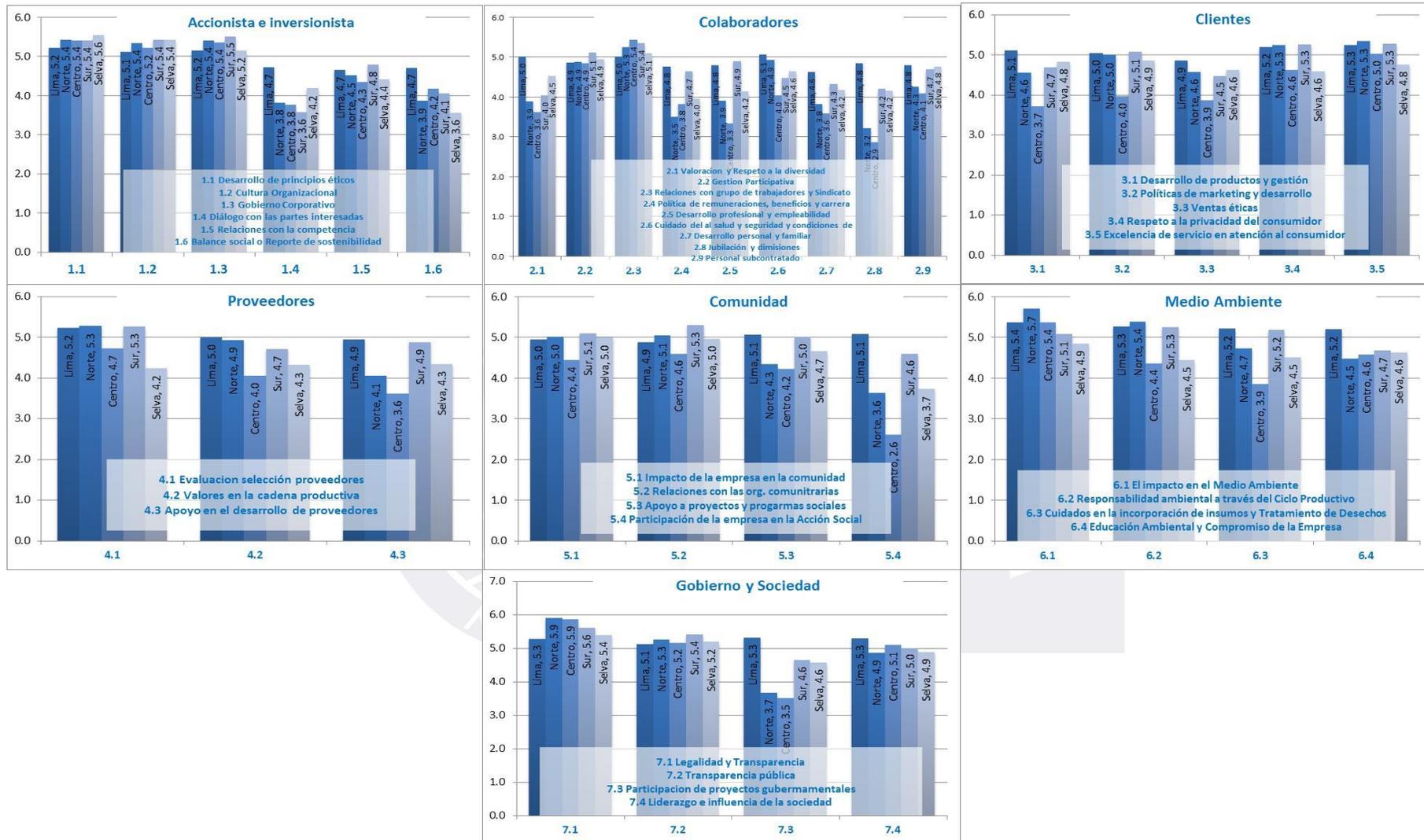
Diagrama de Barra de indicadores de gobierno



Apéndice J: Diagrama de barras de estado de la RSE por región y por *stakeholder*



### Apéndice K: Diagramas de estado de RSE por región – Indicador



## Apéndice L: Validación de Experto Criterios de Priorización

El equipo de tesis solicitó a la experta Milagros Zamudio Romero la validación de los criterios de priorización, mostrados en la Tabla L, adicionalmente se le presentó la población de estudio del Apéndice F, la Tabla LL del presente apéndice y los *stakeholders* de la Tabla 18

### Validación criterios de priorización

**Experto: Milagros Zamudio Romero**

**Directora de WomenCEO Peru y Miembro de Stakeholder Council del GRI**

**Presidente y Fundadora del Comité Corporativo de Responsabilidad Social de FONAFE**

Tabla L

*Mapeo de PRIORIZACION de stakeholders del sector electrico peruano*

Stakeholders del sector	Modelo matriz de Poder- Interés de Gardner		Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood			Modelo de Savage		Modelo de jerarquizacion de grupos <sup>a</sup>		
	Interes	Poder	Poder	Legitimidad	Urgencia	Cooperacion	Amenaza	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
1 Accionista	Alto	Alto	SI	SI	NO	Alto	Alto	1	4	3
2 Colaboradores	Alto	Bajo	NO	SI	SI	Alto	Bajo	1	2	5
3 Clientes	Alto	Bajo	NO	SI	SI	Alto	Bajo	4	2	3
4 Proveedores	Alto	Bajo	NO	NO	SI	Alto	Bajo	2	3	2
5 Comunidad	Alto	Bajo	NO	SI	NO	Bajo	Bajo	3	3	3
6 Medioambiente	Bajo	Alto	NO	SI	NO	Bajo	Alto	4	2	1
7 Gobierno y sociedad	Alto	Alto	SI	SI	SI	Alto	Alto	1	5	4

(Confirmar ó Modificar lo de rojo)

Nota:  $n^a = 5$  : es relacion maxima. (Muy alto)

1: es relacion minima. (Muy bajo)

Interpretacion:

Criterio 1: Efecto negativo de la empresa sobre el stakeholder. Por ejemplo: la empresa tiene valor 1 (muy bajo) efecto negativo sobre el stakeholder.

Criterio 2: Poder para afectar la operación de la empresa. Por ejemplo: el accionista tiene valor 4 (alto) poder para afectar la operación de la empresa

Criterio 3: Mantiene relación cercana con la empresa. Por ejemplo, el accionista tiene valor 3 (media) relación cercana con la empresa

(Continuación de Apéndice L)

Tabla LL

*Fundamento de la valoración para priorización de stakeholders (sin validación)*

<b>Modelos</b>		<b>Gardner</b>				<b>Mitchell, Agle y Wood</b>		
<b>Grupo de interés</b>	<b>Interés</b>	<b>Poder</b>		<b>Urgencia</b>	<b>Poder</b>	<b>Legitimidad</b>		
Accionistas	Si, por Ganancias (Utilidades)	Si, decisiones importantes		No, no presenta urgencia temporal	Si, puede influir en decisiones	Si, al ser dueño tiene participación moral		
Clientes	No, solo interesa recibir servicio.	No, no pueden afectar el desempeño		Si, la electricidad no se almacena	Si, puede influir en las decisiones.	Tiene autoridad moral		
Colaboradores	Si, por esperanza de mejores condiciones	No, no pueden afectar el desempeño		Si, de trabajo y de sueldo.	No, no influye en decisiones del sector.	Tiene autoridad moral		
Comunidad	Si, por mayor cobertura del servicio	No, no pueden afectar el desempeño		No, no presenta urgencia temporal	No, no influye en decisiones del sector.	Tiene autoridad moral		
Medio Ambiente	No	Si, clima puede afectar operación		No, no presenta urgencia temporal	No, no influye en decisiones del sector.	Tiene autoridad moral		
Proveedores	Si, por mejorar sus ingresos	No, no pueden afectar el desempeño		Si, urgencia por pago a tiempo.	No, no influye en decisiones del sector.	No necesariamente influye de forma ética.		
Gobierno	Si, por mejorar la calidad de servicio a comunidad	Si, políticas pueden afectar las ganancias		Si, por servicio a tiempo.	Si, puede influir en decisiones	Tiene autoridad moral		

(Continuación de Apéndice L)

Los resultados de la Tabla L fueron comentados por la experta y los puntos modificados se resaltan en amarillo en la Tabla M.

Tabla M

Mapeo de *PRIORIZACION* de stakeholders validada por el experto

Stakeholders del sector	Modelo matriz de Poder-Interés de Gardner		Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood			Modelo de Savage		Modelo de jerarquización de grupos		
	Interés	Poder	Poder	Legitimidad	Urgencia	Cooperación	Amenaza	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
1 Accionista	Alto	Alto	SI	SI	SI	Alto	Alto	1	5	3
2 Colaboradores	Alto	Bajo	NO	SI	NO	Alto	Bajo	1	2	5
3 Clientes	Alto	Bajo	NO	SI	SI	Alto	Bajo	3	3	3
4 Proveedores	Bajo	Bajo	NO	NO	NO	Alto	Bajo	2	3	2
5 Comunidad	Alto	Bajo	NO	SI	NO	Bajo	Bajo	3	3	3
6 Medioambiente	Bajo	Alto	NO	SI	NO	Bajo	Alto	4	3	1
7 Gobierno y sociedad	Alto	Alto	SI	SI	SI	Alto	Alto	1	5	4
<b>Comentarios del experto</b>	El stakeholder Proveedores tiene un interés bajo ya que aun no se le da importancia que se debería tener en la <i>Supply chain</i>		El stakeholder Accionista siempre va a tener urgencia, los colaboradores no tanto y los proveedores tampoco.					En el criterio 1, el stakeholder cliente debe bajar un punto. En el criterio 2 el stakeholder Accionista debe ser 5 (máxima relación), el Cliente debe subir un punto y Medio		