

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS INTERNOS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA SAN JUAN S.A, BAJO
EL MODELO DE INDICADORES ETHOS-PERÚ 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORAS

**KARLA VANESSA FALLA SALAZAR
YHASMIN YSABEL ZAPATA GUERRERO**

ASESOR

Mgtr. DIÓGENES JESÚS DÍAZ RÍOS

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

A mis padres por enseñarme que los caminos se forjan con esfuerzo.

- Karla Vanessa Falla Salazar

A mis padres que son mi motor y motivo día a día, que me enseñan a seguir y no darme por vencida.

- Yhasmin Ysabel Zapata Guerrero

AGRADECIMIENTOS

Al ser que es un faro en mi vida: Dios

- Karla Vanessa Falla Salazar

En primer lugar, a Dios, por darme la vida. Y a mis padres que me han brindado todo el apoyo e impulso necesario en cada paso que doy.

- Yhasmin Ysabel Zapata Guerrero

RESUMEN

Al tener un mercado cada vez más socialmente responsable, la investigación tiene como objetivo general: Presentar una propuesta de mejora para los procesos internos de Responsabilidad Social en la empresa San Juan S.A (empresa agroexportadora ubicada en la ciudad de Chongoyape), a través del modelo de indicadores de ETHOS-Perú 2021.

El estudio fue de enfoque mixto, para obtener resultados más enriquecedores. Además, tiene alcance descriptivo y no experimental, porque se basa en diagnosticar las actividades cotidianas que realiza o carece la empresa.

Las personas encuestadas y entrevistadas fueron un total de 76 colaboradores de la empresa, 70 del nivel operativo, con los cuales se realizaron las encuestas y 6 jefes de área, a quienes se entrevistó. La muestra fue no probabilística por conveniencia, en función del criterio de las investigadoras en concordancia de las limitaciones que la empresa generó.

Finalmente se encontró que la entidad, tiene un desempeño básico con respecto a la RSE, porque dan mayor protagonismo a las motivaciones legales o económicas. Por ende, se realiza una priorización de variables en base a la criticidad de los resultados del diagnóstico, siendo seleccionadas las tres dimensiones: Público Interno, Medio Ambiente y Comunidad; las cuales están plasmados en un mapa estratégico que propondrá objetivos para los programas de mejora de RSE, de esta manera se genera una cultura organizacional.

PALABRAS CLAVES:

Agroexportadora, Diagnóstico, Responsabilidad Social Empresarial

ABSTRACT

Currently, the consumer is more aware of the issues of the companies, and they are obliged to make them socially responsible, however, their implementation attracts multiple benefits that are not usually recognized by Senior Management or its members. In Peru, with the concepts of CSR, it is confused by welfare actions and there is still a lack of awareness about the relevance it has.

Therefore, the research has as a general objective: To present an improvement proposal for the processes of Social Responsibility in the company San Juan SA, through the model of indicators of Ethos - Peru 2021, the entity under study, is an agribusiness company located in the city of Chongoyape.

The study was of mixed approach, to obtain more enriching results. It also has a descriptive and non-experimental scope, because it is based on diagnosing the daily activities that the company carries out or lacks.

The people surveyed and interviewed were a total of 76 employees of the company, 70 workers and 6 heads of area. The sample was not probabilistic for convenience, depending on the criteria of the researchers in accordance with the limitations that the company generated.

Accordingly, it has been selected variables on the criticism of the diagnostic results and they are: Internal Public, Environment and Community; which are in a strategic map that proposes objectives for CSR improvement programs, in this way an organizational culture is generated.

KEYWORDS:

Agribusiness, Diagnosis, Corporate Social Responsibility.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

I.	Introducción	10
II.	Marco teórico	12
2.1.	Antecedentes	12
2.2.	Bases teóricas.....	14
2.3.	Beneficios de Responsabilidad Social	17
2.4.	Enfoques de Responsabilidad Social	18
2.5.	Procesos de Responsabilidad Social.....	18
2.5.1.	Modelo de los indicadores ETHOS-PERÚ 2021	18
2.5.2.	Modelo Norma ISO 26000- La Responsabilidad Social	26
2.6.	Buenas prácticas de Responsabilidad Social	33
2.7.	Responsabilidad Social en Perú.....	35
III.	Metodología.....	37
3.1.	Diseño de investigación.....	37
3.2.	Línea de investigación.....	37
3.3.	Población, muestra y muestreo	38
3.1.1.	Población y muestra	38
3.1.2.	Tipo de muestreo	38
3.5.	Método técnica e instrumentos de recolección de datos.....	41
3.6.	Técnicas de procesamiento de datos	44
IV.	Resultados y Discusión	48
4.1.	Dimensión 1: Valores – Transparencia, Gobierno Corporativo	48
4.1.1.	Compromisos éticos	48
4.1.2.	Arraigo en la Cultura Organizativa:.....	49
4.1.3.	Gobierno corporativo	50
4.1.4.	Relaciones con la competencia:	52
4.1.5.	Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)	52
4.1.6.	Balance Social o Reporte de Sostenibilidad	53

4.2. Dimensión 2: Público Interno	54
4.2.1. Diálogo y participación	55
4.2.2. Respeto al Individuo	56
4.2.3. Trabajo Decente	59
4.3. Dimensión 3: Medio Ambiente	65
4.3.1. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental y minimización de entradas y salidas de insumos	65
4.3.2. Educación y concientización ambiental	66
4.3.3. Gerenciamiento del Impacto en el Medio Ambiente y ciclo de vida de productos y servicios	68
4.4. Dimensión 4: Proveedores	69
4.4.1. Criterios de selección y evaluación de proveedores, Trabajo forzado en la Cadena Productiva y Apoyo al Desarrollo de los Proveedores.	69
4.5. Dimensión 5: consumidores y clientes	70
4.5.1. Política de comunicación comercial	70
4.5.2. Excelencia de atención	71
4.5.3. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	71
4.6. Dimensión 6: Comunidad	72
4.6.1. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad del entorno	72
4.6.2. Relaciones con Organizaciones Locales	73
4.6.3. Financiamiento de la Acción Social	74
4.6.4. Involucramiento con la acción social	75
4.7.1. Contribuciones para Campañas Políticas y Prácticas Anticorrupción.	75
V. Plan de Responsabilidad Social	80
VI. Conclusiones	99
VII. Lista de Referencias	102
VIII. Anexos	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre Filantropía, Inversión Social y Responsabilidad Social.....	16
Tabla 2: Operacionalización de variables.....	39
Tabla 3: Entrevistados.....	45
Tabla 4: Matriz de consistencia.....	48
Tabla 5: Resumen del diagnóstico de la empresa San Juan.....	76
Tabla 6: Plan de acción.....	83
Tabla 7: Resumen de la propuesta.....	89
Tabla 8: Presupuesto por programa.....	90
Tabla 9: Cronograma.....	91
Tabla 10: Producción y rendimiento de uva en Perú.....	96
Tabla 11: Porcentaje de cantidad de caja de uvas por países.....	97
Tabla 12: Importaciones mundiales de uva.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa Estratégico.....	85
Figura 2: Responsabilidad Social Empresarial es tarea de todos.....	95
Figura 3: Yo soy San Juan.....	96
Figura 4: Aprendiendo todos.....	97
Figura 5: Familia primero.....	98
Figura 6: Porcentaje de cantidad de cajas de uvas por países.....	100

I. Introducción

Hoy en día estamos en la “era del conocimiento”, donde el consumidor puede encontrar abundante información sobre determinada organización y obligan a las empresas a contar con ciertas certificaciones, otorgándole credibilidad al producto. Es decir, la RSE es un factor influyente en el crecimiento empresarial debido a que aumenta y prolonga a largo plazo los efectos positivos sobre la sociedad y disminuye los negativos, mejorando la imagen corporativa de la empresa (Baterman y Snell, 2005).

En Perú, comúnmente confunden el concepto de RSE con asistencialismo; sin embargo, involucra más factores que son explicados en la presente investigación. Lo mencionado anteriormente es validado por un estudio GRM, donde uno de los principales hallazgos es que la mayoría de acciones de RSE realizadas por las empresas encuestadas de Lima, se asocia a donaciones o apoyo a instituciones educativas en un 71% y es porque existen empresas que aún no asumen la RSE como una estrategia de largo plazo que agrega valor (Minaya, 2017).

Identificando dicho problema, se decidió aplicar la Responsabilidad Social empresarial en la Empresa San Juan S.A, que se fundó en el año 1997 y tiene sedes en las regiones de Piura, Ica y Chiclayo, que son los polos de desarrollo más importantes en la producción de uva de mesa de exportación en el Perú según (PROVID, 2012). No obstante, a pesar de tener más de 10 años en operación, desarrollan procesos de RSE de manera aislada, con el fin de cumplir lo exigido por certificaciones para obtenerlas o revalidarlas; es decir, sus actividades no están estructuradas ni coordinadas como prácticas de un área específica de RSE y son manejadas por el encargado de Recursos Humanos. Por ende, desde el objetivo de implementar la RSE en la empresa, se plantea la propuesta de mejora de los procesos internos de Responsabilidad Social en la empresa San Juan S.A, bajo el modelo de indicadores ETHOS –Perú 2021; siendo este elegido porque nos va a permitir diagnosticar en qué condiciones se encuentra la entidad con respecto al tema ya descrito.

En consecuencia, la pregunta de investigación se compone de la siguiente manera: ¿Cuáles son las acciones que permitirían iniciar un plan de responsabilidad

social en los procesos internos de la empresa agrícola San Juan S.A?; siendo el objetivo general: Presentar una propuesta de mejora para los procesos internos de Responsabilidad Social en la empresa San Juan S.A, a través del modelo de Indicadores ETHOS-Perú 2021; y como objetivos específicos: Identificar la etapa de Responsabilidad Social que la empresa San Juan S.A se encuentra en sus procesos internos, Realizar un diagnóstico para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Realizar un diagnóstico para la dimensión Público Interno, Realizar un diagnóstico para la dimensión Medio Ambiente, Realizar un diagnóstico para la dimensión Proveedores, Realizar un diagnóstico para la dimensión Consumidores y clientes, Realizar un diagnóstico para la dimensión Comunidad, Establecer un diagnóstico para la dimensión Gobierno y Sociedad

La presente investigación será material científico para futuras investigaciones, además se justifica en lo social porque incentiva a las empresas a tener un impacto positivo en la sociedad y medio ambiente, colaborando con el crecimiento económico del país al ser sostenible en el tiempo.

Por otro lado, la investigación es de enfoque mixto, con un alcance descriptivo no experimental de diseño tipo transversal. Dónde se realizó encuestas para 70 operarios, según su grado de instrucción, facilidad de horario y con iniciativa de colaborar con la investigación; y entrevista para 6 jefaturas de los 10 que existen por área, debido a saturación de información.

La estructura se compone de la siguiente manera: La formulación del problema del estudio realizado, la justificación e importancia. Seguido, se encuentra los antecedentes y bases teóricas; y por consiguiente se menciona la metodología que contiene el diseño, área y línea de investigación, población, muestra y muestreo, operacionalización de variables, instrumentos para la recolección de datos y por último la técnica y procesamiento. Además, se agrega el objetivo general con los específicos. Asimismo, se exponen los resultados, discusión y diagnóstico para lo cual se analizó y comparó con bases teóricas. Y finalmente se encuentra la propuesta de mejora, donde se recomienda programas de acción de RSE a la empresa en estudio; conclusiones, referencias bibliográficas y anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Ruiz (2013) en su tesis planteó una propuesta para diseñar un plan de Responsabilidad Social Empresarial para las pequeñas y medianas empresas en el departamento de Arauca, ejemplificando en la empresa Ingeniería Prospectiva S.A.S; bajo la metodología descriptiva no experimental; fue realizada en dos fases: la primera fue de manera exploratoria y en la segunda se desarrollaron metodologías y estrategias para armar el plan de Responsabilidad Social con los problemas detectados. La evaluación se hizo en base a los Indicadores ETHOS.

El resultado encontrado fue el siguiente:

La empresa se encuentra en una etapa de compromiso, sin embargo, determinan que mantener la gestión es difícil. Además, la investigación determina que existe una desigualdad en la empresa, por lo mismo que ejecutar la Responsabilidad Social requiere de mucho esfuerzo y conseguir una circulación entre todas las áreas es complicado. Se concluyó también que las actividades de RSE, depende del contexto de cada país, cada uno tiene una realidad, de la cual se desprende políticas de RSE, con el fin de que cada actividad que se plantee dentro de una empresa solucione un problema de su entorno más próximo.

Berruezo; Pacheco & Rolny (2013) en su trabajo de investigación concluye que toda empresa puede desarrollar prácticas de RSE, sin importar su actividad o tamaño; las empresas son libres de implementarla o no. Sin embargo, lo cierto es que en la actualidad son los mismos consumidores que de una forma u otra lo exigen, para que así las empresas contrarresten sus impactos en la comunidad, medio ambiente y trabajadores. Asimismo, investigaciones realizadas sobre la gestión de la RSE a nivel departamental, donde se tomó una muestra de empresas locales se comprobó que dichas empresas si saben sobre qué trata la RSE y lo aplican. Lo cierto es que la mayoría de empresas que lo hacen son grandes empresas que tienen el poder económico. (p.62)

Betancur; Giraldo & Velásquez (2009) indica que bajo su estudio de tipo cualitativo quieren evaluar el comportamiento de las grandes superficies del AMCO referente al tema de RSE, mediante el análisis de las percepciones de los investigados. Para ello

tienen como objetivo profundizar en el hecho de que las empresas están realizando programas referentes a RS y cómo entienden las empresas estas responsabilidades. La población estudiada fue seleccionada por procedimientos no probabilísticos, y el instrumento utilizado fue las entrevistas a cada personal directivo de cada una de las organizaciones estudiadas, así como el seguimiento de algunas de sus prácticas, mediante la observación.

En dicha investigación se concluyó:

A pesar que muchas empresas lo aplican, el conocimiento que tiene la población de las grandes superficies del AMCO respecto al concepto y lo relacionado a RSE es deficiente, ya que lo poco que saben es a base de conceptos superficiales debido al gran auge que está teniendo la RSE actualmente, pero sin conocerlo a profundidad. Algunas de estas empresas tienen un concepto equivocado ya que al realizar ayudas sociales lo están haciendo únicamente en el sentido filantrópico. También se identificó que para las grandes superficies del AMCO, realizar RSE es muy beneficioso ya que sus inversionistas prefieren invertir en empresas socialmente responsables, y el gobierno brinda mayor oportunidad de progreso a quienes se preocupan por este aspecto y a la vez sus proveedores son más buscados por empresas que contribuyan a esta causa.

Por otro lado, Poetz, Haas y Balzarova (2013) manifiestan que existen diferentes modelos que brindan a los consumidores e investigadores instrumentos que tienen un propósito similar, sin embargo, hay confusión sobre las preguntas básicas y criterios de selección para implementar la RSE dentro de una estrategia empresarial, por ende; al ver la oportunidad de investigación, ellos se cuestionan cuáles de todos los estándares y normas que existen de la Responsabilidad Social pueden servir como guía para aplicar en una agroindustria internacionalmente y cómo estos pueden compararse y analizarse sistemáticamente.

En la investigación se concluyó lo siguiente:

Cuando se habla de responsabilidad social en una agroindustria mayormente se refieren a un producto en particular. Se debe recalcar que los actores globales de la industria alimentaria han empezado a realizar actividades estratégicas de RSE; y han ido creado organizaciones que presionan a las empresas a cumplir con la RS, y los empresarios en general están siendo más activos con respecto a las actividades

asociadas. Es por ello que en el agro negocio, el auge de la RSE provocó la introducción de normas y directrices para la producción responsable y el comercio ético.

2.2. Bases teóricas

Para plasmar la historia de la responsabilidad social podemos citar a Aguilera y Puerto (2012), donde sostienen que: El origen de la RSE data de los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa en los 90, cuando la Comisión Europea utilizó este concepto para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social. El proceso de incluir a los empresarios en las soluciones de tipo social estableció la reconciliación entre las empresas y comunidad; tal hecho propició la conexión social, la solidaridad y el respeto al medio ambiente (p.4).

Es así como las diferentes revoluciones sociales, insistieron a las empresas incorporar la Responsabilidad Social como parte de sus operaciones. Sin embargo, el origen de la Responsabilidad Social en Perú fue innato.

Según Franco (2007) el primer antecedente histórico que se aproxima al concepto de Responsabilidad Social en el Perú proviene desde tiempos prehispánicos, en los cuales el principio de Reciprocidad Andina practicado por los antiguos peruanos, tenía como fin promover el espíritu asociativo y de colaboración. Sin embargo, según lo que relata el autor, la conquista española afectó al territorio peruano, debido a que los pobladores fueron sometidos a la esclavitud, generando un desbalance en la calidad de vida y cultura.

Dicho esto, Portocarrero, Sanborn, Cueva y Millán (2000) indican que, dado al contexto mencionado anteriormente, la Iglesia Católica tuvo bajo su cargo la misión de evangelizar y a la vez promover las actividades de carácter filantrópico y caritativo, como la promoción de donaciones desinteresadas de tiempo y dinero.

Además, el autor hace mención sobre el nacimiento de las prácticas filantrópicas en Perú, y la presencia de un gobierno de corte militar; que ocasionó que las empresas

privadas ya no busquen tener un impacto social, sino solo velen por su sobrevivencia. Sin embargo, al transcurrir el tiempo, la mediado de los años 90's la economía se estabilizó y el estado involucró a las empresas a ser parte de la solución de los problemas sociales, en su entorno más cercano: comunidad, medio ambiente y trabajadores.

En la actualidad podemos encontrar muchos conceptos de responsabilidad social empresarial, pero lamentablemente muchas veces es poco conocido o confundido con otras clases, como la inversión social o filantropía. Siendo necesario conocer las definiciones, tenemos:

Responsabilidad Social: Perú 2021 define a la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa como: “La forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos relacionados a la empresa, para lograr el desarrollo sostenible (p.16).

Filantropía: Para Business And Economics-Banking And Finance (2015) la filantropía se ve más relacionada con un acto de caridad, una acción totalmente desinteresada y desligada de la estrategia empresarial de la organización; es una buena acción realizada en un periodo específico que, lamentablemente, no tiene un impacto medible a largo plazo.

La inversión social: Cuyas actividades involucran el mejoramiento de la condición de vida de la comunidad e incrementan la reputación de la empresa, pero no forman parte de la estrategia; por ejemplo: capacitación a personas de una comunidad específica para mejorar su calidad de vida, construcción de parques, diagnóstico nutricional, entre otros.

Para poder entenderlo mejor, Aguilera y Puerto (2012), incluyen un cuadro resumen que diferencia a los conceptos según diferentes ítems, teniendo como fuente a la Revista Dinero (2006).

Tabla 1**Diferencia entre Filantropía, Inversión Social y Responsabilidad Social**

	FILANTROPÍA	INVERSIÓN SOCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Motivación	Exclusivamente altruista	Principalmente, obtención de beneficios a la comunidad.	Principalmente, obtención de beneficios para sus trabajadores, familia, la comunidad en la que se asienta, con la finalidad de obtener beneficios para la empresa en el mediano y largo plazo.
Fuente de recursos	Exclusivamente utilidades	Principalmente, fondo de presupuestos de la empresa	Utilidades, fondos presupuestales, equipos y recursos humanos de la empresa.
Impacto destacado	Mejorar la calidad de vida de la sociedad	Mejorar la vida en la comunidad de influencia de la empresa	Mejorar la calidad de vida de la sociedad, de la comunidad de influencia de la empresa y de la productividad de los trabajadores.
Localización del impacto	Entorno externo de la empresa	Entorno externo de la empresa	Entorno externo e interno de la empresa
Beneficios esperados por la empresa	Satisfacción personal	Mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa	Incremento de la reputación e imagen de la empresa. Incremento de las utilidades de la empresa. Satisfacción personal.
Instrumentos de medición de los efectos del impacto	Reportes de actividades de la institución ejecutora	Evaluación es de proceso no periódica. Eventualmente, evaluaciones de impacto. Apreciaciones sobre la repercusión de la acción.	Balance social o similar. Evaluaciones de impacto. Métodos de mercadotecnia social
Instancias que participan en la toma de decisiones	Directorio	Presidencia del directorio. Gerencia general. Comités especiales.	Presidente del directorio. Directorio. Gerencia general. Comités especiales. Socios.

Fuente: Revista Dinero (2006)

Conociendo las diferencias de los términos que comúnmente son confundidos a la hora de referirse a la Responsabilidad Social Empresarial, se puede corroborar el hecho de que las empresas asocian ser responsables socialmente con actos filantrópicos, sin embargo, gracias a lo descrito anteriormente, se afirma que no es así, porque la verdadera RSE es una estrategia, para que las empresas logren ser

sostenibles en el tiempo, donde todas las partes interesadas tanto internas como externas, estén en congruencia hacia un mismo fin.

2.3. Beneficios de Responsabilidad Social

Según Chiavenato (2009) los argumentos para realizar responsabilidad social empresarial, son:

- “El mayor interés de la organización es promover y mejorar las comunidades donde hace negocios” (p.48); de tal manera que las empresas se desarrollen dentro de una economía estable y los consumidores puedan acceder sin ningún problema a sus servicios o productos que estos ofrecen.
- “Las acciones sociales y las acciones éticas pueden ser rentables”, “La responsabilidad social mejora la imagen pública de la organización” (p.48).
- “La responsabilidad social aumenta la viabilidad de los negocios. Los negocios existen porque proporcionan beneficios sociales” (p.49); efectivamente las empresas son viables porque existen personas que consumen lo que ofrecen, por lo tanto, es imprescindible que realicen acciones que beneficien a la comunidad, y brinden soluciones para posibilitar a todos los cumplimientos de las necesidades básicas que posee cada individuo.
- “No pueden definirse leyes para todas las circunstancias. Las organizaciones deben asumir su responsabilidad para mantener una sociedad ordenada, justa y legal” (p.49);
- “Prevenir problemas es mejor que resolverlos. Muchas organizaciones se anticipan a ciertos conflictos antes de que crezcan” (p.49).

Las organizaciones están ligadas a la sociedad, lo que quiere decir que ante alguna crisis ya sea económica o social, los dos serán afectados. Por consiguiente, las empresas al crear alianzas con el estado, podrán visionar distintas tendencias y problemáticas que puedan ocurrir; siendo de esta manera sostenibles.

Las afirmaciones anteriores cuentan con el respaldo de un artículo científico: Anónimo (2014) donde informa que el 55% de los consumidores mundiales en línea de 60 países indican estar dispuestos a pagar más por productos y servicios proporcionados por empresas que apuestan por un impacto social y medioambiental

positivo. A demás indica, que según un nuevo estudio realizado por Nielsen, la preferencia por la compra de marcas socialmente responsables es más fuerte, representando solo en Latinoamérica un 63%. Por lo tanto, es indiscutible que la globalización exige a las empresas a ser responsables, debido a que los consumidores están informados sobre sus gestiones e impactos y aquello influye en su decisión de compra.

2.4. Enfoques de Responsabilidad Social

Chiavenato (2009) argumenta que dado a la presencia de movimientos ecologistas y de protección al consumidor, las empresas comenzaron a interesarse aún más en aplicar la Responsabilidad Social dentro de sus empresas, por lo tanto, surgen dos enfoques para poder rendir cuentas, y son los siguientes:

Posición contraria a la responsabilidad social de las organizaciones: modelo de los accionistas o propietarios, donde la única tarea es generar más ganancias para satisfacerlos. Por lo tanto, sólo se respeta las reglas de la sociedad, pero prefiere no involucrarse más; porque según su posición ya están ayudando en gran medida con la generación de empleos e indirectamente ayudan a la sociedad con el pago de los impuestos y con los productos o servicios que ofrecen.

Posición a favor de la responsabilidad social de las organizaciones: modelo de los grupos de interés, donde se hace hincapié a la sostenibilidad. En efecto, deben dar solución a los problemas de la comunidad, incluso en aquellos en donde no están involucrados directamente.

2.5. Procesos de Responsabilidad Social

2.5.1. Modelo de los indicadores ETHOS-PERÚ 2021

Los indicadores ETHOS fueron creados por empresarios para apoyar a las organizaciones en la gestión de su RSE, proponiendo ciertos procesos en donde ETHOS busca ofrecer a las empresas un instrumento con el propósito de reforzar su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sustentable. Es un cuestionario que tiene siete aspectos: valores, transparencia y gobernanza, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad y gobierno y sociedad. Asimismo, busca evaluar la gestión de la empresa en aspectos relacionados con prácticas de RSE, planificación de

estrategias y seguimiento del desempeño general. (Montoya y Martínez, 2012, p.93)

En definitiva, son indicadores que han servido como base para posteriores modelos, como es el caso de Perú 2021 que lo integra como modo de medición, según los indicadores que ETHOS ofrece. Así como también miden la gestión y desenvolvimiento de la empresa respecto a la Responsabilidad Social Empresarial tomando en cuenta cada aspecto de su realidad en base a preguntas binarias de (Si/No). Esta presenta las siguientes dimensiones:

Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo

Esta dimensión abarca las políticas y procedimientos que se establecen en el código de ética al cual la empresa se rige o debería regirse, en base a sus valores. La alta dirección debe acatar lo anterior, y hacer llegar el código a todo su grupo de interés tanto externo como interno, y de tal manera forjar un sentimiento de pertenencia e identificación hacia la empresa. Esta dimensión implica también tener relaciones leales con la competencia, transmitir transparencia en sus procesos, relaciones y finanzas y posteriormente sus reportes de sustentabilidad.

A su vez de esta dimensión desprenden los siguientes indicadores. (Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa [CEyCC], 2005, p.17):

- **Compromisos éticos:** Toda empresa debe estar orientada por valores los cuales debe difundir en toda la organización y cumplirse, así como también deberá estar actualizándose de acuerdo a la realidad que se vive haciendo participe de esto a toda la organización, pero sin dejar de considerar la concordancia de estos valores con lo que es aceptado en los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- **Arraigo en la cultura organizacional:** Es importante evaluar si los valores son transmitidos esporádicamente o en momentos específicos como lo puede ser la contratación de nuevos colaboradores, determinar la forma en la que estos son transmitidos y como la empresa se involucra en su cumplimiento.

- **Gobernabilidad corporativa:** Según el Instituto Brasileño de Gobernabilidad Corporativa (IBGC), es “el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y monitoreadas, incorporando las vinculaciones entre accionistas/asociados, consejo de administración, directiva, auditoría independiente y consejo fiscal.” (CEyCC, 2005, p.18). Básicamente es el nivel de compromiso e involucramiento que tiene la alta dirección hacia sus prácticas y el adecuado desarrollo de estas.
- **Relaciones con la competencia:** “Es indispensable que la empresa conozca y se involucre con sus proveedores, clientes, posicionamiento frente a la competencia leal y las asociaciones en las cuales participa” (CEyCC, 2005, p.20).
- **Balance Social:** Es una herramienta para transmitir una comunicación transparente entre la empresa y la sociedad, pues en él debe estar explícito todos los datos cuantitativos y cualitativos que puedan serles de ayuda para las futuras planificaciones, demuestra también el camino que está tomando la empresa (CEyCC, 2005, p.20).

Público Interno:

Es toda política y práctica referente al crecimiento profesional y personal en la vida de sus colaboradores.

La empresa que vele y se preocupe por brindar más de lo que las leyes rigen respecto a este indicador está creando una buena relación con su público interno lo que generará una satisfacción en ellos y un mayor compromiso hacia con la empresa y sus actividades, ya que se sentirán parte importante de ella. (Fundación PROhumana, 2006, p.27)

Al ser la empresa San Juan S.A una agroexportadora, la mayor parte de sus empleados están en el área obrera, por lo cual se rigen bajo el régimen agrario, esto significa que la empresa está en la obligación de cumplir con una serie de leyes como la Ley N° 27360 que aprueba las normas de promoción del Sector Agrario que son normas de carácter principal con relación a este régimen y normas conexas como el de la jornada de trabajo que dice que los colaboradores agrícolas deben de cumplir 8 horas diarias o 48 semanales, por lo que si se realiza labores fuera de ese horario se deberá pagarles horas

extras. Y el pagó actual de la remuneración diaria a trabajadores agrarios es de S/. 23.40.

Otra norma que deberá cumplir la empresa es la de Seguridad y salud en el trabajo, según el Decreto Supremo N° 009-2005-TR con el fin de proteger y prevenir daño a la salud de los trabajadores como consecuencia de sus actividades laborales.

Los indicadores que podemos ubicar en esta dimensión son (CEyCC, 2005, p.21):

- Relaciones con los sindicatos: Se debe evaluar si la empresa da la libertad suficiente a sus trabajadores para que puedan formar una asociación que los represente frente a esta y defienda sus derechos de ser necesario.
- Compromiso con el futuro de los niños: Se sabe si la empresa cumple con la legislación que prohíbe el trabajo infantil, y por medido del nivel de compromiso de la organización con los niños y adolescentes de sus colaboradores y de la comunidad y evaluar la manera en la que contribuyen como empresa para el mejoramiento de su desarrollo y calidad de vida.
- Valoración de la diversidad: La empresa debe estar en contra de cualquier tipo de discriminación, en su lugar debe apoyar y valorar todas las oportunidades que ofrece toda diversidad étnica y cultural.
- Política de remuneración, beneficios y carrera: Se evalúa mediante el compromiso que tenga la empresa frente a sus colaboradores y se ve reflejado cuando la empresa considera a sus colaboradores como un recurso indispensable e les otorga oportunidades para su crecimiento profesional.
- Atención a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo: las empresas deben asegurar el bienestar de sus colaboradores, respecto a su salud y seguridad, brindando campañas de prevención y de actuación frente a casos inesperados y dando entre la vida y trabajo.

- Compromiso con el desarrollo profesional y el empleo: Preocupación de la empresa en ofrecer a sus colaboradores oportunidades de mejorar en sus actividades. Ejemplo: Las capacitaciones.
- Comportamiento frente a las desincorporaciones: La empresa debe verificar que el despido sea la última medida que pueda tomar en caso de querer disminuir gastos. De ser la situación necesaria debe asegurarse de adoptar medidas donde los empleados puedan verse de cierta forma menos perjudicados.
- Preparación para la jubilación: Se debe orientar a los trabajadores para que este hecho no sea difícil, brindando asesoría en los trámites legales, orientación psicológica y planificación financiera ante este suceso.

Medio Ambiente

“Son prácticas, políticas y el diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental que aseguren el desempeño sostenible de la empresa” (Fundación PROhumana, 2006, p.13). Es decir, la empresa que se desenvuelve teniendo una gestión medio ambiental responsable con el desarrollo de sus actividades y preocupándose por las futuras generaciones está desarrollándose adecuadamente.

Los indicadores presentes en esta dimensión son (CEyCC, 2005, p. 29):

- Compromiso de la empresa en la causa ambiental: Se debe contar con programas de mejoramiento y gestión ambiental, prevención de accidentes e involucrar la gestión ambiental en su planificación estratégica.
- Educación y creación de conciencia ambiental: La empresa debe brindar una educación ambiental a todo su público interno y externo (familias de colaboradores, comunidad, proveedores, etc.). Deben ejercer liderazgo social a favor de causas ambientales.
- Gerencia del impacto sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios: Realizar estudios de impacto ambiental acerca de si sus actividades o la de su cadena productiva dañan el entorno.

- Control de entradas y salidas de materiales en la empresa: Se ve reflejado en la forma como la empresa planifica la utilización de recursos y controla la generación y destino de residuos. Evaluar sus procesos de medidas de prevención ante consumo de agua, energía, productos tóxicos y materias primas.

Proveedores

Una empresa que sea responsable consigo misma implica que sea responsable con sus proveedores y con toda su cadena de valor, esto generará una relación de confianza por parte de sus consumidores y toda la organización. Esto tiene un mayor valor si trata que sus proveedores sean de la zona y de esta manera genera trabajo a su entorno y un desarrollo económico. (Fundación PROhumana, 2006, p.33)

Según CEyCC (2005), los indicadores que podemos encontrar aquí son (p. 29):

- Criterios de selección y evaluación de proveedores: La empresa que elige proveedores con principios y comprometidos con responsabilidad social genera un efecto multiplicador que obligará a los proveedores a hacer de la responsabilidad social parte de sus prácticas.
- Trabajo infantil en la cadena productiva: Evitar que haya prácticas de explotación infantil, verificando que su cadena productiva no las practique.
- Trabajo forzado en la cadena productiva: En las relaciones con los proveedores, no debe existir ninguna actividad que no respete las normas fundamentales que estén en los derechos humanos.
- Relaciones con trabajadores (servicios de terceros): Toda empresa que cuente con subcontratados debe garantizar el cumplimiento de la ley y los beneficios que estos merecen y no ir en contra de ello por buscar eficiencia y bajos costos.

Consumidores y Clientes

Significa que la empresa sea responsable con todas sus actividades, así como también transparente, ante sus consumidores respecto a todos los procesos que realiza para llegar al producto o servicio final que están ofreciendo, esto generará una confianza significativa y mejorará su imagen corporativa. (Fundación PROhumana, 2006, p.14)

Los indicadores que podemos encontrar en esta dimensión según CEyCC, 2005, p.29 son:

- Política de comunicación comercial: La coherencia entre lo que hacen y lo que transmite la empresa.
- Excelencia en la atención: Tiene que ver con la importancia que le da la empresa a la solución de problemas y sugerencias que brinda el consumidor hacia la empresa.
- Conocimiento y administración de los daños potenciales de los productos y servicios.

Comunidad

Una empresa que tiene un respeto hacia su comunidad y genera una relación amigable con ellos desarrollando una inversión social y generando situaciones que involucre un crecimiento económico para la localidad ayudándolos a progresar y sin dañar su entorno, hacen aumentar su ventaja competitiva, así como también disminuye algún tipo de resistencia que ellos puedan tener en contra de la empresa y sus actividades, además de ser fundamental para su sostenibilidad en el tiempo. (Fundación PROhumana, 2006, p.14)

Los indicadores en esta dimensión según CEyCC, 2005, p. 41 son:

- Administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato: La empresa debe mantener buenas relaciones con su entorno inmediato, revisando las quejas y brindando las prevenciones necesarias.

- **Relaciones con organizaciones locales:** El dialogo con la comunidad es fundamental para abrir caminos estratégicos para la empresa y así reducir conflictos generados por las mismas actividades, generando cierta identidad por la cultura de la localidad.
- **Financiamiento de la acción social:** Una empresa socialmente responsable apoya y se involucra en los cambios de la sociedad, realizando proyectos sociales, esto debe estar en el plan estratégico de la organización, pues requiere de un presupuesto que debe estar ya destinado para ello
- **Compenetración de la empresa con la acción social:** Este indicador puede ser solo financiero o también integrado al conjunto de actividades con el involucramiento de sus recursos humanos y de proveedores. Se puede contribuir brindando donaciones de servicios, productos o recursos financieros; espacios, horas de sus funcionarios y equipos para desarrollar proyectos de actividades de la comunidad o interviniendo ante otros organismos públicos o privados para lograr concretar ciertos proyectos.

Gobierno y Sociedad

“Se pone de manifiesto cuando la empresa colabora en el diseño de políticas públicas y de participar en su ejecución junto con el Estado o Gobiernos locales” (Schwalb & Malca, 2005).

Para CEyCC, 2005 los indicadores son (p. 47):

- **Contribuciones para campañas políticas:** Es importante que la organización sea totalmente transparente ante el destino de recursos para campañas políticas pues los consumidores deben conocer las intenciones e intereses de las propuestas de acción política que están en juego.
- **Prácticas anticorrupción:** Toda empresa tiene que evitar situaciones que implique algún tipo de favoritismo hacia un agente de poder público. Por lo cual, se debe elaborar normas que rijan sus conductas; así mismo implementar medidas correctivas, en caso haya alguna falta.

Además, en los indicadores ETHOS-PERÚ 2021, dan explicación de las etapas de RSE en la que las empresas incurren. (Perú 2021, 2010, p.13)

Etapa 1: Representa una etapa básica de acciones de la empresa. Está todavía en el nivel reactivo a las exigencias legales.

Etapa 2: Representa la etapa intermedia de acciones. La empresa mantiene una postura defensiva sobre los temas, Pero ya empieza a encaminar cambios y avances respecto a la conformidad de las prácticas.

Etapa 3: Representa la etapa avanzada de acciones. Se reconocen los beneficios de llegar más allá de la conformidad para prepararse de antemano a las presiones reguladoras que resulten en cambios de expectativas para la empresa. La responsabilidad Social y el desarrollo sustentable son considerados estratégicos.

Etapa 4: Representa la etapa proactiva. La empresa alcanza estándares considerados de excelencia en sus prácticas, involucrando a proveedores, consumidores, clientes, la comunidad y también influyendo en políticas públicas de interés para la sociedad.

2.5.2. Modelo Norma ISO 26000- La Responsabilidad Social

La norma ISO 26000 es una norma internacional, que se da a través de un acuerdo mundial donde se realizó una búsqueda y síntesis exhaustiva de información referente a la Responsabilidad Social Empresarial, integrando en un solo documento diferentes modelos. Fue hecho por expertos en el tema, provenientes de los sectores industriales, técnicos y de negocios que han identificado una necesidad respecto a este.

La ISO 26000 no es una norma que se le exija a las empresas de forma obligatoria, sino que es un guía voluntaria y recomendada. Está orientado para cualquier tipo de organización privada, pública y no gubernamentales sin importar su tamaño (Isea y Argandoña, 2011).

Los 7 principios de la Responsabilidad Social

La idea de que las organizaciones adopten estas prácticas socialmente responsables surge por la necesidad de que cada vez más empresas cooperen

al desarrollo sostenible. A continuación, se describe una guía que las organizaciones deberían implementar para aumentar su contribución en Responsabilidad Social (Isea y Argandoña, 2011):

Rendición de Cuentas: La ISO 26000 incita a las organizaciones a hacerse responsable y rendir cuentas de los impactos tanto económicos, sociales y ambientales que generan por sus actividades, tanto los positivos como los negativos.

Transparencia: Recomienda a las organizaciones ser transparentes y mantener informadas a las partes interesadas, sobre las actividades en las que se desenvuelven y los impactos que generan en la sociedad y medio ambiente.

Comportamiento Ético: Invita a las empresas a tener una práctica ética, que trasciende en buscar el equilibrio entre todas las partes interesadas, y no solo sea fines económicos.

Respeto a los intereses de las partes interesadas: Las entidades deberían saber escuchar y considerar para la toma de decisiones, los comentarios e inquietudes de su grupo de interés, y evitar que haya afectados.

Respeto al principio de legalidad: Señala que se deben ceñir a las leyes vigentes, en materia de RSE, del país donde opera, para el desarrollo de sus actividades y no actuar en contra de ellas.

Respeto a la normativa internacional de comportamiento: Se debe respetar las normas de comportamiento a nivel social y medioambiental, para así impedir actitudes que no sean aceptadas por la normativa internacional.

Respeto a los derechos humanos: Las organizaciones deben respetar, los derechos humanos, así como admitir lo importante e imprescindible que son, aplicándolo a todos sus trabajadores sin importar origen, raza o cultura.

Las 7 principales materias de la Responsabilidad Social

ISO 26000 considera 7 principales materias de la Responsabilidad Social que toda organización debería implementar y brindar la atención debida a su aplicación al momento de introducir la RSE en sus políticas (Isea y Argandoña, 2011):

a. **Gobernanza de la organización:**

La gobernanza es un sistema que integran las entidades para lograr sus objetivos mediante decisiones que los convierte en socialmente responsables (Isea y Argandoña, 2011).

“Encontramos una serie de acciones que deberían ser resultado de una buena gobernanza en la organización. Entre las más importantes tenemos” (Isea y Argandoña, 2011, p.18):

- Impulsar estrategias y objetivos de RS.
- Avanzar en materia de compromiso y rendición de cuentas.
- Crear una cultura de RS.
- Establecer incentivos para conseguir un desempeño positivo en RS.
- Hacer un uso eficiente de los recursos.
- Promover oportunidades justas para los grupos vulnerables (mujeres, minorías étnicas, etc.) para ocupar puestos de liderazgo.
- Atender las necesidades de las partes interesadas y de las generaciones futuras.
- Mejorar la comunicación con las partes interesadas.
- Fomentar la participación de miembros de la organización en las actividades de RS.
- Hacer una revisión continua de la gobernanza de la organización.

b. **Derechos Humanos:**

Son aquellos derechos innatos de toda persona humana por el hecho de nacer, Pueden ser políticos, civiles, económicos, sociales y culturales.

ISO 26000 menciona lo que deberían hacer las organizaciones para respetar, proteger y satisfacer los derechos humanos (Isea y Argandoña, 2011, P.19):

- **Debida diligencia:** Se debe confirmar que las actividades de la organización, no van en contra o generen impactos negativos sobre los derechos humanos.
- **Identificar situaciones de riesgos de los derechos humanos,** empleando medidas para protegerlos ante ciertas situaciones.
- **Evitar la complicidad:** Evitar situaciones de complicidad con otros para sacar algún tipo de provecho de los derechos de los empleados.
- **Resolución de reclamaciones:** Se sugiere que la organización ponga a disposición de las partes interesadas un instrumento en el cual puedan denunciar posibles abusos.
- **Discriminación y grupos vulnerables:** Defender los derechos de la población más vulnerable y/o discriminada.

c. Prácticas Laborales

Hace referencia a todas las actividades laborales realizadas por los colaboradores.

ISO 26000 identifica 5 asuntos relacionados (Isea y Argandoña, 2011, p.20):

- **Trabajo y relaciones laborales:** La organización debería aumentar la calidad de vida de las personas a través de la creación de puestos de trabajo, estabilidad en el empleo y trabajo decente.
- **Condiciones de trabajo y protección social:** La norma llama a realizar un esfuerzo por mejorar la situación de los trabajadores, incluida la remuneración, jornada laboral, vacaciones, despido, etc.
- **Diálogo social:** Se recomienda facilitar acuerdos, negociaciones e intercambio de información que busquen establecer consensos entre representantes de Gobierno, los empleadores y los trabajadores en relación a sus inquietudes económicas y sociales.
- **Salud y seguridad en el trabajo:** La organización debería fomentar y garantizar el mayor nivel de bienestar mental, físico y social de sus trabajadores.
- **Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo:** la Guía destaca la necesidad de impulsar al máximo las capacidades humanas en el lugar 7 de trabajo con el objeto de mejorar la calidad de vida de las personas.

d. Medio Ambiente

La norma indica que independientemente de la ubicación de la organización está siempre genera algún tipo de impacto al medio ambiente y esto está relacionado con el uso de recursos utilizados.

La norma ISO 26000 nos presenta principios de materia medioambiental que toda organización debería incluir (Isea y Argandoña, 2011, p.20):

- **Prevención de la contaminación:** Indica que toda organización debe prevenir cualquier acción contaminante que la empresa pueda generar tras sus actividades.
- **Uso sostenible de los recursos:** Tiene como fin que la organización coopere con el uso sostenible de los recursos que emplea para el desarrollo de sus actividades, para así proteger y asegurar los recursos en el futuro. Si es posible se debe crear innovaciones tecnológicas que sean eco amigables.
- **Mitigación y adaptación al cambio climático:** La norma ISO 26000 incita a las organizaciones a disminuir la emisión de gases de efecto invernadero.
- **Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales,** cambiando todo el impacto negativo que están generando en los ecosistemas las actividades humanas.

e. Prácticas Justas de Operación

Indica que debe haber un comportamiento ético entre las relaciones de la organización con otras organizaciones y sus grupos de interés. Los asuntos relacionados con esta materia fundamental son (Isea y Argandoña, 2011, p.21):

- **Anticorrupción:** Permite crear políticas para evitar se generen malas prácticas de gobernanza en la empresa, a través de la formación, motivación y educación hacia el personal.
- **Participación política responsable:** Invita a la organización a integrar políticas públicas para mejorar la calidad de vida de las personas que están dentro de su grupo de interés.
- **Competencia justa:** Invita a que las prácticas entre organizaciones sean de manera limpia y justa dentro del contexto legal, así como indica que la empresa no puede aprovecharse de los trabajadores desfavorecidos para

obtener algún beneficio, sino por el contrario ayudarlos a desarrollar conocimiento y habilidades favorables para ellos mismos y la empresa.

- Promover la responsabilidad social en la cadena de valor de la ISO 26000: Propone que las organizaciones se relacionen únicamente con empresas que sean socialmente responsables y así este sea un instrumento multiplicador para que todo su grupo de interés esté relacionado y contribuyendo a la responsabilidad social.

f. Asuntos de Consumidores

La norma ISO 26000 destaca lo fundamental que es el hecho que la organización se comprometa a ciertas responsabilidades con sus consumidores, como el hecho de brindarles educación y mantenerlos informados sobre las estrategias de marketing de la empresa, promoviendo un consumo socialmente responsable y sostenible. El documento también aconseja tener y asumir la responsabilidad de retirar productos del mercado que no sean positivos para los consumidores o el ambiente.

La norma ISO 26000 identifica 7 asuntos que la organización debería considerar en relación al consumidor (Isea y Argandoña, 2011, p.22):

- Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación: Consiste en que el consumidor cuente con toda la información necesaria para tomar la decisión si el producto satisface o no sus necesidades.
- Protección de la salud y la seguridad de los consumidores: Invita a que las organizaciones ofrezcan productos y servicios seguros y saludables.
- Consumo sostenible: Se recomienda a la organización promover un consumo razonable con el desarrollo sostenible, es decir promover un consumo consciente que cubra las necesidades actuales sin comprometer la capacidad para satisfacer la futura.
- Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias: Recomienda que las organizaciones brinden a sus consumidores un servicio post-venta y un seguimiento tras su compra,

como, por ejemplo, certificados de garantías, mantenimiento o servicios técnicos.

- Protección y privacidad de los datos de los consumidores: Resalta lo importante que es mantener los datos de los consumidores en estricto privado.
- Acceso a servicios esenciales: La guía recomienda que las organizaciones contribuyan a que parte de la población cuente con servicios básicos si el estado no es capaz de garantizarlo.
- Educación y toma de conciencia: Invita a que las organizaciones puedan desarrollar actividades que ayuden a los consumidores a obtener un mayor conocimiento respecto a sus derechos y responsabilidades, para que así también puedan darle poder a la población de tomar sus propias decisiones.

g. Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

La ISO 26000 propone a la organización desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su grupo de interés.

Es así que la ISO 26000 invita a involucrarse en los siguientes asuntos (Isea y Argandoña, 2011, p.23):

- Participación activa en la comunidad: Sugiere participar y apoyar a instituciones o grupos de la sociedad civil con el fin de ayudar a solucionar problemas sociales de la comunidad que los rodea.
- Educación y cultura: Se recomienda que desde la parte interna de la organización se promueva permanentemente la educación y cultura.
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades: Indica que las organizaciones deben ser conscientes que todas sus decisiones generan un impacto potencial sobre el empleo y por esto las organizaciones deben maximizar la creación de empleos de calidad.
- Desarrollo y acceso a tecnología: Propone que las organizaciones deben facilitar el desarrollo y acceso de los ciudadanos a las tecnologías modernas, ya sea directamente o formando alianzas estratégicas con otras organizaciones o asociaciones.

- Generación de riqueza e ingresos: Indica que se le debe brindar mayor atención a los grupos vulnerables para fortalecer los recursos económicos y relaciones sociales.
- Salud: Indica que las organizaciones deben disminuir sus actividades que representen un riesgo para la comunidad y fortalecer los efectos positivos para su salud.
- Inversión Social: Invita a que las organizaciones traten de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la comunidad.

2.6. Buenas prácticas de Responsabilidad Social

Código ETI

Es cuando una empresa decide adoptar las prácticas laborales ETI, que se basa en estándares de la organización internacional de trabajo (OIT). Las organizaciones aceptan someterse a una auditoria de buenas prácticas sociales, económicas y ambientales que conforman una actitud socialmente responsable de una empresa. Cumplir con el código ETI permite a los trabajadores tener un respaldo que la empresa toma consciencia acerca de sus derechos, así como los ayuda a mejorar sus prácticas laborales. (Ethical Trading Initiative, s/f)

Principios del código ETI

- Libre elección de trabajo: Los trabajadores no ejecutarán trabajos forzados, tendrán la libertad de elegir su empleador y serán libres de dejar su puesto con un plazo de tiempo razonable.
- Respeto a la libertad de asociación y derecho a la negociación del convenio: Cualquier trabajador tendrá derecho de conformar sindicatos de su elección, por lo cual el empleador tiene el deber de respetar sus actividades organizadas. Los representantes de esto no pueden ser discriminados u amedrantados por las actividades realizadas.
- Condiciones laborales seguras e higiénicas: La empresa deberá suministrar a los trabajadores un ambiente adecuado seguro e higiénico teniendo en cuenta los peligros expuestos en el ambiente de trabajo. Los

empleadores tienen la obligación de brindar capacitación con regularidad cada cierto tiempo, estando obligados a manifestarlo en cada nuevo miembro de la empresa.

- Prohibición de la explotación infantil: La empresa no permitirá participación en sus actividades de menores de 18 años, debiendo verificar que los proveedores también cumplan debidamente con esta política y respetando los derechos de cualquier niño/a y/o adolescente.
- Pago de salarios dignos Los trabajadores tendrán la inducción necesaria acerca de su salario antes de aceptar el puesto, es indispensable que los salarios sean equitativos a las prestaciones brindadas por el empleado, para así cubrir sus necesidades básicas, cumpliendo con las normativas legales de salarios justos.
- Respeto al horario laboral (no excesivo): Los horarios laborales deben ser los permitidos por la legislación nacional que le brinde mayor protección al trabajador. Los horarios semanales no deben excederse las 48 horas, de ser así las horas extras voluntarias deben ser reconocidas en mayor proporción al salario de las horas normales. También, los trabajadores deben tener como mínimo un día de descanso semanal o como la legislación nacional lo permita.
- Prohibición de discriminación: No se permitirá ningún tipo de discriminación al contratar por motivo de raza, origen, religión, edad, sexo, estado civil, orientación sexual o afiliación sindical o política.
- Garantía de trabajo regular: El trabajo deberá basarse en relaciones reconocidas por la legislación nacional. El empleador proporcionara un trabajo regular sin la intención de emplear contratos de duración limitada en excesivas ocasiones.
- Prohibición de trato violento o inhumano: Se prohíben abusos de poder, amenazas, abusos físicos y/o verbales, acosos e intimidación de todo tipo.

2.7. Responsabilidad Social en Perú

Franco (2007) indica que la Responsabilidad Social en Perú no es eficiente, debido a que la gran mayoría de compañías ni dentro ni fuera de las organizaciones integran a la RSE como parte de sus gestiones de alta dirección, y esto se refleja con el bajo nivel de inversión, la falta de participación con iniciativa propia de los colaboradores de la empresa en actividades que no integren fines financieros, y la ausencia del personal que se dedique exclusivamente a esta área. Pero menciona que existen sectores que efectivamente sí incluyen a la RSC como parte estratégica de su organización, como es el caso de la minería y el sector energético, que utilizan mucho recurso natural del país y se necesita que realicen un manejo adecuado de estos para su sostenibilidad en el tiempo.

Según el informe, esto ocurre debido a que tienen que luchar con las percepciones negativas que tiene la sociedad hacia su rubro. Pero, ¿Cómo se puede incentivar a las empresas en general para que apuesten por el área de RSC?, una de las respuestas menos filosóficas que se puede dar según Henri (Gerente General de Perú 2021) es la siguiente: “cuando se implementa esta forma de gestión, hay una reducción de costos operativos como por ejemplo disminución en los costos de contratación y entrenamiento ya que se disminuye la rotación de personal. También se reducen costos al contar con un manejo de desechos, reciclaje o eficiencia energética”.

Bajo esta razón, se han generado organizaciones que tratan de impulsar la RSE dentro de nuestro país, como es el caso de Perú 2021, ellos tienen como fin concientizar a los empresarios, que, si se implementa el área de RSE, se garantiza un éxito que será sostenible en el tiempo, siendo más competitivos; esto sucede porque la sociedad se está dando cuenta del impacto que tienen las empresas en el entorno y exigen cada vez más que se respeten sus derechos.

Por ende, las grandes empresas como Amanco Perú utiliza dimensiones estratégicas dentro de la RSE: finanzas, clientes, procesos y tecnología, gestión social y ambiental, y recursos humanos; con lo cual mide los beneficios que reciben sus stakeholders, tanto en lo económico como en lo social.

Algunos de los problemas que se puede presenciar en la actualidad, es que incorporar la Responsabilidad Social en el sector privado es un tema difícil de decidir ya que como lo dicen Portocarrero y Sanborn, dos de las principales características de este sector es la falta de un compromiso institucionalizado con respecto a la RSE, así como la negativa a establecer prácticas socialmente responsables dentro de la gestión de la organización.

Porque, aunque las grandes empresas están optando por ser socialmente responsables; este documento nos recuerda que la mayor parte del Perú está conformada por microempresas, y generalmente estos no están convencidos de los beneficios que traen la RSE, y mucho menos están dispuestos a invertir por el dinero que se requiere, pero para las empresas puede ser un beneficio a largo plazo.

Además, Según Fernández y Mujica (2010) indican que se ha llegado a negar que en Perú pueda acrecentarse la Responsabilidad Social, debido a que hay un distanciamiento entre empresarios y trabajadores, donde los espacios destinados para dialogar temas de esta índole, se encuentran en total descuido. En consecuencia, uno de los primeros obstáculos que se tendría que enfrentar para impulsar políticas de RSE es la desigualdad de poder en las relaciones laborales, en donde una parte se ve más beneficiada que otra. Los autores hacen mención que han participado de diferentes eventos que promueven y detallan la RSE, pero concluyeron que es una corriente que se confunde con filantropía o inversión social, y que los pasos que se están dando son pocos y lentos.

Sin embargo, dan una esperanza cuando afirman que se puede lograr la RSE si hay una acción concertada de actores sociales y de movimientos ciudadanos, que estén atentos al impacto económico, laboral y ambiental de empresas e industrias, para poder promover un consumo responsable, y estas tengan obligadamente que tomar cartas sobre el asunto.

III. Metodología

3.1. Diseño de investigación

En la investigación se planteó un estudio de enfoque mixto porque se combina tanto el enfoque cualitativo y cuantitativo al utilizar diferentes técnicas de recolección de datos.

Se consideró enfoque cualitativo, porque se desarrollaron conceptos en base a datos recopilados por medio de entrevistas en la empresa San Juan S.A con respecto a la gestión de su responsabilidad social, permitiendo a las investigadoras obtener con mayor precisión las percepciones de los jefes de área.

De igual forma se incluyó el enfoque cuantitativo a través de las encuestas hacia los colaboradores que fueron cuantificables en porcentajes y posteriormente analizados.

En adición, se considera que tiene un alcance descriptivo, debido a que se detalla circunstancias, características y rasgos importantes de los trabajadores y la empresa en un determinado tiempo con respecto a la Responsabilidad Social.

Así mismo, esta investigación es no experimental, debido a que no se ha manipulado variables, solo se ha observado fenómenos tal y como se dan en su contexto, que en este caso serían las actividades de los trabajadores de la parte obrera y los administrativos. Posteriormente, se analizó los datos recogidos que fueron la base del desarrollo del plan de acción respecto a la Responsabilidad Social de la empresa.

La investigación realizada es de diseño tipo transversal, ya que el tema por analizar se acota en un tiempo y espacio determinado.

3.2. Línea de investigación

Línea de investigación: Gestión Empresarial para la Innovación

3.3. Población, muestra y muestreo

3.1.1. Población y muestra

Para esta investigación, la población fue la empresa San Juan S.A, que se distribuyen en distintos niveles: Jefaturas, Administrativos y Operarios.

En la actualidad la empresa cuenta con un total de 1200 colaboradores, distribuidos entre la parte operativa y las 10 áreas existentes.

Las entrevistas fueron realizadas a 6 de los 10 jefes de área. y las encuestas a un total de 70 Operarios.

3.1.2. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, porque las personas seleccionadas para la muestra fueron en función del criterio de las investigadoras, debido a que cumplen con las limitaciones que nos presentó la empresa.

A lo largo de la investigación se mostró una falta de interés con respecto a la Responsabilidad Social por parte de la empresa, generando una contradicción frente al primer contacto donde expresaban interés por realizar la investigación a pesar de no contar con un área especializada. La falta de motivación respecto al tema de Responsabilidad Social por parte de la empresa San Juan S.A es una muestra de la realidad para muchas empresas peruanas que no lo aplican a profundidad. Muchas deciden tener una iniciativa, pero no por el fin correcto, como lo dice Del Castillo (2012) que concluye:

“Según lo observado, los directivos que gestionan la RSE en las más grandes empresas del Perú son altamente sensibles al estímulo externo y gestionan la RSE en respuesta a la identificación de riesgos. En efecto, en las más grandes empresas del Perú, el espíritu de trascendencia de la empresa a través de un rol activo como ciudadanía corporativa es aún limitado, dejando el mayor protagonismo a las motivaciones económicas o legales y a la lógica del poder como marco para gestionar las relaciones con los otros actores”. (p.165)

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2 Operacionalización de variables.

Variable	Concepto	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento
Responsabilidad Social	Es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico y sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la	Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo	Autorregulación de la conducta	Compromisos Éticos	Cuestionario y entrevista
				Arraigo en la Cultura Organizativa	Cuestionario y entrevista
				Gobierno Corporativo	Cuestionario y entrevista
			Relaciones transparentes con la sociedad	Relaciones con la competencia	Cuestionario y entrevista
				Dialogo e involucramiento de los grupos de interés (Stakeholders)	Cuestionario y entrevista
				Balance Social/Reporte de Sostenibilidad	Cuestionario y entrevista
		Público Interno	Diálogo y participación	Relaciones con Sindicatos y Otras Asociaciones de empleados	Cuestionario y entrevista
			Respeto al Individuo	Compromiso con el Futuro de los niños	Cuestionario y entrevista
				Compromiso con el desarrollo infantil	Cuestionario y entrevista
		Valoración y compromiso de la diversidad, no discriminación y equidad racial y género		Cuestionario y entrevista	

comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.	Trabajo Decente	Política de Remuneración, beneficios y carrera	Cuestionario y entrevista	
		Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones Laborales	Cuestionario y entrevista	
		Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad	Cuestionario y entrevista	
		Conducta frente a despidos	Cuestionario y entrevista	
		Preparación para la jubilación	Cuestionario y entrevista	
	Medio Ambiente	Responsabilidad con las generaciones futuras	Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental y minimización de entradas y salidas de insumos	Cuestionario y entrevista
		Gestión del impacto ambiental	Educación y Concientización Ambiental	Cuestionario y entrevista
			Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios	Cuestionario y entrevista
	Proveedores	Selección, evaluación y alianza con proveedores	Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores	Entrevista
			Trabajo forzado en la Cadena Productiva	Entrevista
			Apoyo al Desarrollo de los Proveedores	Entrevista

		Consumidores y clientes	DIME NSIÓN SOCIAL DE CONSUMO	Política de Comunicación Comercial	Entrevista
				Excelencia de la Atención	Entrevista
				Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios	Entrevista
	Comunidad	Relaciones con la comunidad local		Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad del Entorno	Cuestionario y entrevista
					Relaciones con Organizaciones Locales
		Acción social		Financiamiento de la Acción Social	Entrevista
					Involucramiento con la Acción Social
	Gobierno y sociedad	Transparencia política		Contribuciones para Campañas Políticas	Entrevista
					Prácticas Anticorrupción

Fuente: Modificado de ETHOS-Perú 2021

Elaborado por: Autoras

3.5. Método técnica e instrumentos de recolección de datos

Las entrevistas y encuestas realizadas fueron dirigidas para las áreas de jefaturas y colaboradores de la empresa San Juan S.A. Están basadas en el modelo Perú 2021 que adaptó los indicadores ETHOS que constan de 221 preguntas, en función de las 7 dimensiones que fueron validadas por la misma institución, Es importante mencionar que para la investigación estas fueron adaptadas y reducidas

en función a nuestro objeto de estudio, el rubro de la empresa San Juan S.A y según el lenguaje de la población seleccionada.

Entrevista: Se realizaron entrevistas a las jefaturas, debido a que poseen cercanía con los directivos. Es decir, la información que será recolectada es relevante porque la toma de decisión para la implementación de un programa de Responsabilidad Social radica en ellos.

Las entrevistas realizadas se componen de preguntas abiertas en base al Modelo de indicadores ETHOS PERÚ 2021, que mide la gestión y Desarrollo de la empresa respecto a la Responsabilidad Social empresarial, tomando en cuenta aspectos de su realidad.

La unidad de estudio giró en torno a las jefaturas de la empresa San Juan S.A según lo especificado anteriormente, siendo importante mencionar que a partir de la entrevista 4 las respuestas eran repetitivas por lo cual solo se seleccionó a 6

Además, no sólo se contó con lo manifestado por los jefes de área, sino también se contrastó con lo declarado en la primera reunión que se realizó al inicio de la investigación (octubre del 2016) con el jefe de recursos humanos en ese entonces en la empresa.

La entrevista estaba compuesta de 80 preguntas, que han sido seleccionadas según las 7 dimensiones e indicadores que compone la tabla de variables. Es importante mencionar, que se ha agrupado preguntas y descartado otras, según se iba desarrollando la entrevista debido a que muchas de las respuestas se resolvían en una misma interrogante. Por otro lado, se descartaron aquellas que no iban acorde al rubro de la empresa, además que su extensión era mayor y el tiempo que brindaba las jefaturas era limitado.

El tiempo de aplicación fue entre las 10 a.m. y 2 p.m. del día 11 de octubre, durando cada entrevista entre 30 y 45 minutos aproximadamente. Cabe mencionar que algunos entrevistados no nos pudieron brindar más de 20 minutos debido a que no podían paralizar sus actividades.

Encuesta: La encuesta permitió recolectar y analizar una serie de datos de la población, en la cual a base de esta se pudo describir, predecir y/o explicar una serie de características.

La encuesta es una técnica donde se recoge información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario, y se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular.

Nuestras fuentes de información fueron los trabajadores de la empresa tanto la parte operativa y administrativa. Y las encuestas se consideraron como el método más idóneo para evaluar y recolectar la información y percepciones necesarias, con el fin de poder profundizar el efecto que está causando la Responsabilidad Social con su entorno.

El cuestionario para colaboradores fueron preguntas cerradas y de alternativas múltiples también llamado en abanico y contó con 26 preguntas; fue seleccionado porque nos permitía dar respuesta a varias temáticas que eran necesarias para realizar el diagnóstico a la empresa San Juan S.A.

La encuesta se realizó el 30 de junio del 2017 en un comedor destinado para los trabajadores del área obrera, se seleccionó el espacio debido a que se encontraban la mayoría de operarios que cumplen diferentes funciones como la de poda, pinceleros, desbrote, amarre, limpieza de racimos y cosecha.

La unidad de análisis fue a 70 operarios, debido a que se seleccionaron las personas con mayor grado de instrucción, facilidad de horario y con la iniciativa de colaborar con la investigación. Las encuestas fueron realizadas entre las 12 p.m. y la 1 p.m. que era su hora de almuerzo, debido a que no podían paralizar sus labores ya que estaban en época de cosecha.

Investigación bibliográfica: Información recolectada de artículos científicos y tesis de fuentes confiables y que en su mayoría tengan como mínimo 5 años de antigüedad.

La investigación hizo uso también de las memorias anuales presentadas por la empresa agrícola San Juan S.A en la bolsa de valores de Lima, acerca de las condiciones y actividades que han realizado durante el año. Aquello se analizó para saber el diagnóstico de la empresa para que en conjunto con los resultados de la encuesta y entrevista se proporcione un diagnóstico.

El propósito de utilizar dicha información fue obtener validez y confiabilidad para su procesamiento y posterior análisis.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

La encuesta aplicada está compuesta de 26 preguntas, dispersas en las siguientes dimensiones: Valores-Transparencia-Gobierno Corporativo (2), Público Interno (20) y Comunidad (4) y posteriormente fueron reforzadas con las entrevistas realizadas a las 6 jefaturas.

Los datos recolectados de la encuesta fueron ingresados al programa IBM SPSS Statistics 22 y se utilizó la codificación para cerrar las preguntas abiertas y se pueda determinar las respuestas en común. Posteriormente, con la base de datos ingresada, se realizó gráficos mediante tablas cruzadas donde se relacionó las variables que permitían dar respuesta a la realidad de la entidad; por ejemplo: la edad del colaborador con la pregunta ¿Estaría dispuesto a formar parte del voluntariado?, que permitió saber el rango de edad que está dispuesto a participar en un voluntariado; de igual forma se desarrolló las demás preguntas según la necesidad de información por dimensión. Así mismo, se utilizó la opción de analizar-estadístico descriptivo- frecuencia, para generar gráficos de una pregunta en específico.

Con respecto a la entrevista, no se procesó en programas especializados, debido a que la cantidad de entrevistados permitía a las investigadoras poder analizar las respuestas por sí mismas, mediante las grabaciones y/o escritos que se obtuvieron. Por lo tanto, el proceso consistió en escuchar los audios y leer los apuntes, con el fin de identificar las respuestas en común y realizar el diagnóstico según dimensión.

Ambos instrumentos permitieron obtener los objetivos específicos que consiste en realizar diagnósticos de las distintas dimensiones de la operacionalización, para así realizar un diagnóstico general de la empresa San Juan S.A con respecto a la RSE.

Tabla 3**Entrevistados:**

Puesto (Jefes de Área)	Tema de la entrevista	Personal a su cargo
Coordinador Agrícola	-Valores, transparencia y gobierno corporativo. -Proveedores. -Público Interno. Consumidores y clientes. -Medio Ambiente. -Comunidad. -Gobierno y Sociedad.	80
Calidad y Certificaciones	-Valores, transparencia y gobierno corporativo. -Proveedores. -Público Interno. Consumidores y clientes. -Medio Ambiente. -Comunidad. -Gobierno y Sociedad.	3
Mantenimiento	-Valores, transparencia y gobierno corporativo. -Proveedores -Público Interno. -Comunidad.	4
Almacén	-Valores, transparencia y gobierno corporativo. -Proveedores. -Público Interno. -Medio Ambiente. -Comunidad.	14
Gestión de Talento Humano	-Valores, transparencia y gobierno corporativo. -Público Interno. -Consumidores y clientes. -Comunidad.	6
Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo	-Valores, transparencia y gobierno corporativo. -Público Interno. -Medio Ambiente.	7

Fuente: Elaboración propia

3.8. Matriz de consistencia

Tabla 4

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema principal ¿Cuáles son las acciones que permitirían iniciar un plan de responsabilidad social en los procesos internos de la empresa San Juan S.A?</p> <p>Problemas secundarios ¿Cómo está desarrollando la Responsabilidad Social la empresa agrícola San Juan S?A? ¿Cómo se va a desarrollar estas</p>	<p>Objetivo General Presentar una propuesta de mejora para los procesos internos de Responsabilidad Social en la empresa San Juan S.A, a través del modelo de Indicadores ETHOS-Perú 2021</p> <p>Objetivos Específicos - Identificar la etapa de Responsabilidad Social que la empresa San Juan S.A se encuentra en sus procesos internos. -Realizar un diagnóstico para la dimensión Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, - Realizar un diagnóstico para la dimensión Público Interno</p>	<p>Variable Responsabilidad Social</p> <p>Indicadores Compromisos Éticos Arraigo en la Cultura Organizativa Gobierno Corporativo Relaciones con la Competencia Dialogo e involucramiento de los grupos de interés (Stakeholders) Balance Social/ Reporte de Sostenibilidad Relaciones con Sindicatos y Otras Asociaciones de empleados Compromiso con el Futuro de los niños Compromiso con el desarrollo infantil Valoración y compromiso de la diversidad, no discriminación, equidad racial y género Política de Remuneración, beneficios y carrera Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones Laborales Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad</p>	<p>Tipo: La investigación es de enfoque mixto.</p> <p>Diseño: No probabilístico, transversal con alcance descriptivo no experimental</p> <p>Población Trabajadores y jefes de área de la empresa San Juan S.A Muestra: Para la entrevista fue aleatoria a 161, sin embargo, se trabajó con una muestra de 70, pues la empresa nos limitó por motivos de tiempo. Las entrevistas fueron realizadas a 6 de 10 jefes de área debido a que se llegó a</p>

<p>propuestas de mejora según el modelo INDICADORES ETHOS-PERÚ 2021?</p>	<p>Realizar un diagnóstico para la dimensión Medio Ambiente - Realizar un diagnóstico para la dimensión Proveedores, - Realizar un diagnóstico para la dimensión Consumidores y clientes, -Realizar un diagnóstico para la dimensión Comunidad, - Realizar un diagnóstico para la dimensión Gobierno y Sociedad</p>	<p>Conducta frente a despidos Preparación para la jubilación Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental y minimización de entradas y salidas de insumos Educación y Concientización Ambiental Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y servicios Criterios de selección y evaluación de Proveedores Trabajo forzado en la cadena productiva Apoyo al desarrollo de los proveedores Política de Comunicación Comercial Excelencia de la Atención Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad del Entorno Relaciones con Organizaciones Locales Financiamiento de la Acción Social Involucramiento con la Acción Social Contribuciones para Campañas Políticas Prácticas Anticorrupción</p>	<p>una saturación de información.</p> <p>Técnica o Instrumentos: Entrevistas, encuestas y reportes anuales utilizados anteriormente por la organización.</p>
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

IV. Resultados y Discusión

El diagnóstico de la encuesta dirigido para los trabajadores del nivel operativo de la empresa agrícola San Juan S.A, se va a enfrentar a partir de 4 dimensiones: Valores-Transparencia- Gobierno Corporativo, Público Interno, Comunidad y Medio Ambiente. Así mismo, las entrevistas aplicadas a las jefaturas (Coordinador Agrícola, Calidad y Certificaciones (CYC), Mantenimiento, Almacén, Gestión de Talento Humano (GDTH) y Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones de trabajo (SYCT), son conformadas por 3 dimensiones: Gobierno y Sociedad, Consumidores y Clientes, y Proveedores.

Es importante mencionar que sólo se integrará los resultados porcentuales de las encuestas sin las gráficas; no obstante, se podrán visualizar en el anexo 3.

4.1. Dimensión 1: Valores – Transparencia, Gobierno Corporativo

Esta dimensión alude a los valores que la empresa posee, y apoya a la existencia de relaciones éticas con los grupos de interés. Se evalúa si la empresa posee compromisos éticos, y vela por su cumplimiento y adaptación.

4.1.1. Compromisos éticos

Se logró determinar que a pesar que la empresa San Juan S.A ha dado a conocer sus normas de comportamiento a todos sus trabajadores como lo confirma el 82.86% que dicen que Si han recibido; existe un 12.86% que afirma lo contrario, y un 4.29% que desconocen y aunque sea minoría, es una muestra de que existe fallo de comunicación interna entre los niveles de la pirámide organizacional.

Es importante mencionar, que los trabajadores por tener un bajo nivel educativo, no conocen el término “valores” o “código de ética”; por ende, lo consideran como reglas impuestas, en vez de un comportamiento que ayudará a estar en coherencia con la misión y visión de la empresa. Es más, las conductas se dan a conocer mediante un reglamento interno al iniciar sus labores (medios escritos o capacitaciones), según indicaron los entrevistados. Sin embargo, lo mencionado es parte del proceso, ya que el código de ética posee

una función discriminativa, dónde los involucrados puedan distinguir o percibir como distintas, aquellas conductas que son “obligatorias”, “óptimas”, “deseables” y/o “prohibidas”; con el fin de que se pueda realizar un discernimiento ético y tomar las decisiones consiguientes. (CERES, s.f).

En consecuente, la difusión tiene que ser reforzada, para lo cual, los directivos deben demostrar en la práctica que están comprometidos con el Código ETI (que es un código genérico de práctica laboral, reconocido a escala internacional, y se basa en la Organización Internacional del Trabajo (OIT); su visión es mejorar las vidas de todos los trabajadores, libres de explotación y discriminación; con condiciones de libertad, seguridad y equidad), ya que al comprometerse, crean una cultura ética, lo cual disminuiría los porcentajes de 14.29% que cree que la minoría cumple las normas y que el 1.43% no las cumple según la encuesta aplicada.

En congruencia, expresan que quienes cumplen las normas usualmente son los colaboradores con antigüedad, y los colaboradores nuevos no lo hacen. Por ende, se corrobora que los trabajadores antiguos han tenido acceso a más capacitaciones y charlas de la empresa agrícola; sin embargo, según los reportes de la empresa agrícola San Juan en la Bolsa de Valores de los años 2013, 2014 y 2015, los temas no han sido netamente de ética; y para poder arraigar una cultura de ética se necesita de un plan estratégico que congregue todos los pasos que se deben seguir para una elaboración y difusión eficaz, como lo muestra el Manual para elaborar Códigos de Ética Empresarial (Equipo CERES., s.f).

4.1.2. Arraigo en la Cultura Organizativa:

Vives y Andreu (2015) indican que el CEO de IMB Lou Gestner expresó lo siguiente: “La cultura corporativa es lo que la gente hace cuando nadie está mirando”. Es decir, son lineamientos donde las personas tienen pautas de comportamientos. Como dice Pontefract (2015): “es un elemento unificador del personal”.

Explicado lo anterior, se podría decir que los cambios que presenta la empresa agrícola en estudio, son constantes y notorios, ya que están trabajando bajo la auditoría SMETA, que es una auditoría de comercio ético de miembros de SEDEX (Plataforma de colaboración más grande del mundo para que compradores, proveedores y auditores almacenen y compartan información de manera rápida y sencilla); quienes exigen requisitos para que accedan a certificaciones.

Sin embargo, la encargada de CYC expresó que no existe un área de Responsabilidad Social específicamente, pero que el área de Gestión del Talento Humano se encarga de ello; por el contrario, el encargado de GDTH afirmó que, si poseen un área de RSE, liderado por la asistencia social. Ante ello, se confirma la confusión de conceptos de RSE con asistencialismo; siendo la cultura ética pautas que deben seguir para las certificaciones. Siendo su enfoque equívoco, porque como lo afirman Díaz y Lima (2011), “es evidente que la RSE va más allá de situaciones momentáneas y pasajeras. No se puede considerar que acciones de buena fe, caridad y de ayuda cubran el concepto de RSE”. (p.10.)

4.1.3. Gobierno corporativo

Según entrevistas a jefaturas, el área de certificaciones es el mecanismo directivo que orienta a la empresa en cuestiones de oportunidades y riesgos ambientales y sociales, debido a que poseen evaluaciones de verificación como la certificación NSF, que según su página web es una Organización Para La Salud y Seguridad Pública; su marca es la garantía de que el producto ha sido evaluado y aceptado por una de las organizaciones de certificación independientes más respetadas en la actualidad; valorada por consumidores, fabricantes, minoristas y agencias reguladoras en todo el mundo.

Es necesario mencionar, que la empresa agrícola San Juan S.A paga para ser auditada en su gestión de Responsabilidad Social, higiene, inocuidad, medio ambiente y seguridad. Los encargados de evaluar a la empresa agrícola, son contratados por los miembros certificadores, quienes exigen requisitos y si

identifican incumplimiento o deficiencia, es publicado; como el caso de la auditoría SMETA, en la plataforma SEDEX, donde los clientes, proveedores y todos aquellos que estén inscritos, pueden leer los diagnósticos tanto positivos como negativos, y se otorga a la empresa la oportunidad de reivindicarse en su gestión y pueda mantener una imagen corporativa positiva.

La empresa actualmente, según la entrevista realizada a la encargada de CYC, cuenta con las siguientes certificaciones: GLOBAL GAP (buenas prácticas agrícolas), TESCO (asegura las mejores prácticas agrícolas en la producción de productos frescos).

Al integrar SMETA o NSF, que han sido descritas anteriormente; están cumpliendo con el hecho de integrar especialistas para la resolución de dilemas éticos, socios ambientales y relativos a derechos humanos; lo cual permite que no se pierda objetividad.

Sin embargo, los directivos no se involucran directamente con el tema de RSE por ser operacional y no estratégico, afirmó el encargado de Gestión de Talento Humano. Lo cual no basta, porque según la información recopilada por Godos (2012), la alta dirección tiene un poder directo en el compromiso de la empresa con la RSE, de modo que, si los directivos no están dispuestos a asignar los recursos humanos y financieros necesarios, la RSE no llegará a implementarse en la práctica.

Es decir, si los propios Altos Mandos no intervienen directamente con directrices, el compromiso de las áreas medias y bajas será deficiente; debido a que no sería una RSE integral y se caería en acciones filantrópicas que no trasciende en el tiempo. Cabe mencionar que el involucramiento de los directivos no solo consiste en intervenciones financieras, sino en estar atentos a todas las prácticas que se viene ejerciendo. La empresa San Juan S.A, indiscutiblemente presenta una deficiencia, ya que los directivos se evocan en resultados y no en procedimientos.

4.1.4. Relaciones con la competencia:

San Juan S.A, posee principios relacionados a una competencia leal, que incluye al código de conducta, según todos los entrevistados. Estos se encuentran en sus normas de conducta y son difundidos de manera interna entre las áreas que poseen interés en común.

Además, conocen la gestión de sus competidores, por ejemplo, es de su conocimiento que CAMPOSOL tiene más hectáreas de uvas o que GANDULES está necesitando personal para un cultivo en particular; es decir, reciben información que repercuta en aumentar su competitividad en el mercado, según el encargado de Gestión de Talento Humano. Se sabe también, que cada área sigue los lineamientos que permitan que todas sus gestiones no generen una competencia desleal.

Por otro lado, con respecto a mecanismos que combata temas de evasión fiscal, contrabando, adulteración de productos o marcas; la encargada de Calidad y Certificaciones (CYC), mencionó que el área de logística realiza evaluaciones a proveedores. Por ejemplo, si compran químicos o materiales de limpieza, primero evalúan que ese proveedor este en la SUNAT, que cuente con licencias y que realmente no venda productos adulterados o que los productos que reciban tengan hojas de seguridad o fichas técnicas (que explica lo que se debe hacer en caso de un accidente), etc.

A sí mismo, el encargado de GDTH, ha participado de la elaboración del reporte de sostenibilidad, donde incluyen factores económicos y sus movimientos financieros, siendo una forma de combatir la evasión fiscal.

4.1.5. Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)

Los entrevistados no detallaron con exactitud quiénes eran sus grupos de interés, pero en base al acceso que se tuvo a la empresa a lo largo de la investigación se determina lo siguiente: Con el público interno (empleados, gerentes, propietarios) si existe una comunicación en proceso de mejora. Según el encargado de GDTH, en el 2015 se hizo un estudio de relación social, donde se determinó la satisfacción del público interno y les permitió identificar los

puntos débiles; dicho informe se realizó con mesas de diálogos y encuestas donde intervinieron distintos trabajadores de la empresa.

Con los proveedores, interactúan constantemente para solicitar información de los requerimientos que realizan mensualmente. Sin embargo, sólo se limitan a que los proveedores cumplan con las exigencias de los clientes internacionales, y no profundizan por cuenta propia; porque en base a lo mencionado por el encargado de GDTH, no tienen por qué brindarles capacitaciones a los proveedores sobre buenas prácticas.

Con el gobierno, el encargado de GDTH expresó que existen convenios con la Municipalidad de Chongoyape, con el fin de incluir a sus trabajadores a los proyectos sociales del Estado. A demás existe diálogo continuo sobre los cambios legislativos que pueda afectar al negocio.

Con los acreedores no se obtuvo información, ya que la parte financiera es confidencial.

Con la comunidad, si conocen sobre sus necesidades, pero falta reforzar el diálogo (será explicado más adelante). Y, por último, con los clientes externos, si existe una relación estrecha, debido a que son exigentes en los requisitos del producto y si la empresa no cumple, dejan de comprar.

4.1.6. Balance Social o Reporte de Sostenibilidad

La empresa agrícola San Juan S.A, presenta un balance social que ha sido elaborado y actualizado el año 2017; este involucra indicadores de desempeño social, económico y ambiental; y además, describe los desempeños con su grupo de interés tanto interno como externo. El acceso se limita para trabajadores de la empresa y la sección financiera es confidencial.

Uno de los aspectos importantes para que la empresa sea considerada socialmente responsable, son los reportes de sostenibilidad. El encargado de GDTH manifestó que todo es tema comercial, porque para poder vender sus productos en el mercado internacional, se necesitan certificaciones y por ende

ser auditados; dando a entender que si tienen reporte de sostenibilidad es porque es un requisito más para obtener sus intereses, y no porque realmente creen que es una herramienta que traerá múltiples beneficios como la mejora de su imagen institucional, sistematizar la información de la organización, etc.

Por otro lado, para la elaboración intervienen sólo áreas administrativas y no se involucra proveedores ni clientes; según el coordinador agrícola. El área de Calidad y Certificación se encarga de administrar el sistema integrado de gestión, donde está la documentación, temas de medio ambiente, responsabilidad social, calidad; siendo 3 personas que intervienen: la encargada, su asistente y el jefe de seguridad y salud en el trabajo; quienes actualizan los procedimientos ante cualquier cambio que suscite. El área de Gestión de Talento Humano, también interviene en su realización, y trata de incorporar al personal en su totalidad, mediante mesas de diálogo para realizar un diagnóstico de cómo o qué ha hecho la empresa en ciertas temáticas.

4.2. Dimensión 2: Público Interno

La dimensión de Público interno, es parte fundamental de la empresa, debido a que realizan las actividades claves. Incluye los siguientes sub-dimensiones e indicadores: Diálogo y participación (Relaciones con Sindicatos y otras asociaciones de empleados), Respeto al individuo (Compromiso con el futuro de los niños, Compromiso con el desarrollo infantil, Valoración y compromiso de la diversidad, no discriminación, equidad racial y género); Trabajo decente (Política de remuneración, beneficios y carrera; cuidados de salud, seguridad y condiciones laborales; compromiso con el desarrollo profesional y empleabilidad, conducta frente a despidos, preparación para la jubilación). Si se cumple con todos los estándares, los trabajadores se sentirán satisfechos, y el clima interno será el indicado para estrechar lazos de compromiso y productividad.

4.2.1. Diálogo y participación

4.2.1.1. Relaciones con Sindicatos y Otras Asociaciones de Empleados

Según la encuesta realizada el 84.29% niega la existencia de alguna asociación que pueda defender sus derechos; mientras que un 15.71% afirma lo contrario.

Adicionando lo anterior, los que afirmaron que existe un 5.71% manifiesta que está integrado por 10 trabajadores; y un 1.43% afirma que lo integran 50. La explicación de la contradicción se entiende con lo siguiente: Según la encargada de CYC afirmó que no existe un sindicato, pero si un comité de seguridad y salud, donde se reúnen mensualmente para ver temas de su interés, y han sido elegidos por los mismos trabajadores. Este comité se ha implementado hace dos años, y existe alta rotación en el área operativa; por lo tanto, genera confusión.

Con respecto a la información otorgada con antelación que afecte a los trabajadores, el coordinador agrícola mencionó que las reuniones con el personal son reiteradas, incluso con los ingenieros. Es más, el jefe de supervisión, tiene comunicación con el personal administrativo u operario, y ellos manifiestan sus inconformidades, sin llegar al extremo de una huelga. Lo cual contrasta con lo dicho por la encargada de CYC, quién afirma que la empresa cuenta con una política de puertas abiertas, si tienes alguna observación te acercas a Recursos Humanos y te atiende.

El hecho de que la empresa mantenga una comunicación horizontal, los beneficia automáticamente, ya que permite a la empresa estar actualizados de problemas o incomodidades que los operarios poseen. Y el contar con una asociación de trabajadores, otorga mayor formalidad de diálogo y exige a la empresa de alguna manera, a reivindicarse si es el caso.

4.2.2. Respeto al Individuo

4.2.2.1. Compromiso con el Futuro de los niños:

Según el coordinador agrícola y el encargado de GYTH, la empresa si combate prácticas de trabajo infantil, porque al integrar el Código ETI, automáticamente tiene que estar en su normativa. Sin embargo, no ofrecen capacitaciones a sus proveedores al respecto; siendo negativo, ya que, si realizan acciones negativas y hay vinculación con la entidad en investigación, repercute a la imagen de la institución y coloca en duda todas las gestiones. Aquello se corrobora con el modelo de RSE Perú 2021, que indica que las empresas deben asegurarse de que el proveedor practique la RSE como parte de su política, generando una cadena de actos responsables.

Por otro lado, la entrevista al encargado de GDTH, indicó que existe un programa de línea de carrera, y que en los últimos años la mayor parte del personal ha ingresado como practicantes y en la actualidad se desempeñan como jefes de fundo, supervisor de producción o en otra labor según su especialidad, rendimiento, tiempos y competencias cognitivas o afectivos. Además, les ofrecen capacitaciones internas, con la intención de formarlos en temas como Seguridad y Salud Ocupacional, entre otros. En adición, el coordinador agrícola precisó que hay un promedio de 10 practicantes en la actualidad.

Así mismo, en la encuesta aplicada a los trabajadores, un 48.57% de los obreros piensan que, si pueden conseguir otros puestos, mientras que un 37.14% dice que No; lo que quiere decir que falta mayor difusión de las oportunidades laborales que pueden aspirar, o extender la gama de especialidades que pueden optar por ascender.

Con lo descrito anteriormente, la empresa al ofrecer una oportunidad de crecimiento, está desarrollando fidelización; ya que como menciona Frías (2014), contar con un plan de carrera o desarrollo profesional no solo aumenta el crecimiento y la autoestima del trabajador para que pueda utilizar habilidades y conocimientos, sino que puede servir como vínculo

importante para retener a los buenos trabajadores e incentivarlos a permanecer.

4.2.2.2. Compromiso con el Desarrollo Infantil

El jefe de Gestión de Talento Humano, mostró un Reporte de Sostenibilidad del año 2017, donde se plasma la ayuda social realizada por la entidad, como charlas a mujeres que sufrieron algún tipo de agresión (dirigido a las trabajadoras de la planta de empaquetado). Para aquello, se contó con la presencia de autoridades como la Ministra de la Mujer: Dra. Ana María Choquehuanca de Villanueva y se creó la Instancia Distrital de Prevención, Sanción y Erradicación de la Violencia contra las mujeres.

Es relevante mencionar, que tanto el encargado del área de CYC y el Coordinador técnico, precisan que las capacitaciones no son dirigidas para los familiares de los trabajadores, por factores de lejanía de local; por lo que es exclusivamente para trabajadores y en algunos casos la comunidad cercana.

Además, según la Memoria Anual (2015) de la empresa agrícola San Juan S.A, describen que durante el año 2015 se ha ejecutado campañas de salud con intervención de ESSALUD Y MINSA, con diferentes temáticas como tamizaje y síndrome metabólico, análisis clínicos, entre otros; donde fueron beneficiados alrededor de 1067 trabajadores en todo el año, entre administrativos y obreros.

La importancia que brinda la empresa en las actividades comentadas, representa que hay un índice de compromiso con sus colaboradores que van más allá de la relación laboral y se preocupa por sus hijos. Sin embargo, no existe un seguimiento a profundidad del desarrollo de los mismos, ya sea en temas de salud, educación u otros; y a pesar que no sea su responsabilidad es lo que indica los indicadores ETHOS de Responsabilidad Social.

4.2.2.3. Valoración y Compromiso de la Diversidad, no discriminación, equidad racial y de género

Como se ha mencionado, la empresa está implementando el código ETI bajo la auditoría SMETA, quién exige políticas y normas que esté en contra de la discriminación en cuestión de género, edad, religioso, orientación sexual, geográfica, clase social, discapacidad, apariencia física o combatir el acoso sexual. Sin embargo, falta difusión, usualmente es práctico, pero no saben exactamente cuáles son las bases y sus derechos.

Además, los trabajadores de la empresa San Juan S.A, provienen de distintos departamentos del país, como la Selva, Nueva Cajamarca y otros caseríos como: Caminos, Nueva Jerusalén, Celendín, Cañarís, Incahuasi, Ferreñafe, Chepén, entre otros. A pesar de la diversidad, los trabajadores se tratan con respeto, por valores intrínsecos de cada persona y el trato igualitario que desempeñan todos los niveles de la organización.

Igualmente, según la encargada del área de CYC, la empresa ofrece trabajo a personas mayores de 45 años porque hay muchas actividades de campo relativamente fáciles, por ejemplo: quitar uvas a ramas muy cargadas, sacar maleza, o sacar el gras, actividad que de preferencia es realizado por mujeres por su delicadeza. En contraste, la encuesta aplicada establece que un 37.14% de mujeres que trabajan son del área obrera.

No obstante, en la entrevista al jefe de Mantenimiento, quién se encarga de los equipos y de contratar al personal operador; precisó que en su área no hay mujeres; lo cual no es discriminación, sino temas de idiosincrasia que posee la educación al haber más personal técnico hombre que mujeres; lo cual es reflejo de una cultura dónde la mujer aún está posicionándose y siendo considera en la sociedad.

También es relevante el hecho de que en RR. HH hay un área de Psicóloga; además debido a la implementación del código ETI, se maneja un buzón de sugerencias, con el fin de que los trabajadores tengan

confianza de quejarse, y más si se trata de acoso sexual o algún hecho de discriminación.

Explicado lo anterior, se afirma que la empresa gestiona de manera adecuada; ya que intervienen evaluadores externos sin subjetividad y tienen que cumplir de manera obligatoria. SEDEX (2017) en su documento de Auditoría de Comercio Ético de Miembros de SEDEX (SMETA) Criterios de Medición; los miembros tienen que presentar informes donde se muestre las políticas y procedimientos específicos que aseguran que el sitio cumpla con las normas de derecho a asociación, discriminación y derechos humanos en particular.

4.2.3. Trabajo Decente

4.2.3.1. Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera

Según el Reporte Anual (San Juan S.A, 2015) dicen que en el año 2014 han contado con 5,378 trabajadores distribuidos en 520 permanentes y 4,858 temporales; es decir, contratan en mayor porcentaje a trabajadores por periodos temporales, como el caso del 40% de trabajadores encuestados que laboraban entre 1 a 6 meses. Lo mencionado es porque de acuerdo a la Ley de Promoción Agraria, la entidad trabaja con la ley 27360, que conforma el contrato intermitente, es decir, de acuerdo al nivel de producción que hay en campo.

Aquello se puede corroborar en fuentes teóricas: Según Infantes (2011), en el Régimen Agrario, el artículo 7º de la Ley N° 27360 establece que: “la duración de los contratos dependerá de la actividad agraria por desarrollar, pudiendo establecerse jornadas de trabajo acumulativas en razón de la naturaleza especial de las labores, siempre que el número de horas trabajadas durante el plazo del contrato no exceda en promedio los límites máximos previstos por la Ley.

Del mismo modo, Infantes (2011) nos dice que en el Régimen Agrario: “La jornada de trabajo de los trabajadores agrícolas es de 8 horas diarias o 48 horas semanales, es decir, se rigen bajo las normas del régimen laboral

común de la actividad privada. Por lo que, si el trabajador realiza labores fuera de la jornada de trabajo se le deberá pagar horas extras (p.62).

Ahora, ¿Reconoce la organización investigada las horas extras a los empleados? un 65.71% de trabajadores dicen que no se les reconoce horas extras, y el 34.29% dicen que SI. Existe confusión porque según entrevistas a operarios y el Coordinador Agrícola, ellos están obligados a realizar toda su meta, aunque tengan que quedarse más tiempo.

La realidad descrita genera insatisfacción al cliente interno; y se puede corroborar con el estudio realizado en el 2015 por la empresa San Juan S.A; donde dicen que el 62.3% de trabajadores, considera que la empresa no los valora, a pesar del esfuerzo que realizan, y deja de lado las preocupaciones del trabajador y lo ven como “una máquina”.

La empresa cumple con todo lo establecido por ley, pero lamentablemente solo presenta incentivos por producción, siendo insuficiente si para ello tienen que trabajar más horas. La entidad, no está tomando en cuenta otros aspectos motivacionales; siendo negativo para la empresa; ya que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos Fuentes (2012); es decir, la empresa está colocando en riesgo la eficacia y motivación de sus colaboradores.

Con respecto a la participación del accionariado, el entrevistado del área de Almacén, afirma que es una práctica antigua que ya no se realiza, pero el encargado de SYCT expresó que los trabajadores sí pueden acceder con un porcentaje de 5%; la discrepancia se debe a que en el pasado era cooperativa, y ahora es una asociación de accionistas, acorde a lo dicho por el Coordinador Agrícola.

Satey (2014) precisó: “Las empresas establecen la participación del accionariado para establecer un mayor interés del trabajador por el futuro de

la organización, dado que se crea una sensación de propiedad, pertenencia y compromiso (p.27); siendo indicador positivo para la empresa San Juan S.A.

4.2.3.2. Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones Laborales

La encargada del área de CYC, mencionó que trabaja con DIGESA (La Dirección General de Salud Ambiental) y SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), quienes exigen requisitos para exportar. Además, se encuentran inscritos en el Sistema de Monitoreo de la Mosca de la fruta; por lo cual son evaluados constantemente.

Del mismo modo, están sujetos al Decreto Supremo N° 009-2005-TR, que previene el daño en la salud de los trabajadores como consecuencia de las actividades laborales. Como resultado, la entidad presenta: la identificación de los Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER), actividades de los colaboradores donde se ve implicado su salud, implementándose medidas preventivas y de control; elaboración de un Mapa de Riesgos, exhibiéndose en un lugar concurrido por los interesados; y un Equipo de Protección Individual (EPI), según el tipo de trabajo y riesgos específicos presentes en el desempeño de sus funciones.

Tras un estudio realizado por la empresa en el 2015, se determinó que un 60.6% de trabajadores considera que otras empresas agrícolas brindan mejores condiciones de trabajo; lo cual se convirtió en un indicativo donde se ha colocado énfasis y sus esfuerzos son notorios. Sin embargo, debe continuar dando confiabilidad a sus gestiones con auditorías periódicas externas, para así evitar sesgos.

En relación al manejo del estrés, el encargado de GDTH afirma que la parte operaria posee la llamada: "Pausa activa", que permite la descontractura muscular, evitando lesiones o dolores y promueve la relajación. Pero, la parte administrativa no posee programas que gestione su estrés.

La empresa recién ha incorporado técnicas de relajación, pero no tienen alcance total de todos sus colaboradores; lo cual muestra desinterés, porque mediante una encuesta en el 2015 lograron conocer que el 67.9% de los trabajadores considera que necesita aprender técnicas de relajación y control de estrés y el 83.2% considera que necesita desarrollarse mediante actividades que los motive en el trabajo. La empresa recién está trabajando en base a los resultados en detalle, siendo los impactos poco notorios.

Por otro lado, Un 28.57% de los encuestados conviven con su pareja e hijos, el 17.14% sólo con pareja, el 22.86% con sus padres, el 20 % con sus hijos y el 11.43% vive solo. Descrito lo anterior, ¿Se podría decir que los trabajadores tienen tiempo libre para pasar con las personas con quienes viven? El 42.86% pasa poco tiempo, el 30% regular tiempo, el 17.14% muy poco tiempo, mientras que tan solo el 10% pasa mucho tiempo. Y para contrastar, un 84.29% de los que no tienen tiempo creen que se debe al trabajo.

Pero, ¿Para qué desean este tiempo libre? el 31.43% se dedica a pasar con su familia, el 18.57% a realizar quehaceres de la casa, el 17.14% a descansar, el 11.43% a trabajar, el 15.71% a salir, y el 5.71% a otras actividades. Sin embargo, el estudio realizado por la empresa San Juan (2015), afirma que un 58.1% de trabajadores considera que no han logrado dar bienestar a sus hogares, y todos los entrevistados coinciden que no hay equilibrio entre la vida y el trabajo, debido a que pasan mucho tiempo en la empresa y la familia se encuentra lejos de la sede.

En suma, la empresa no presenta políticas ni actividades que generen conciliación entre la vida personal y laboral del trabajador, siendo un desequilibrio que puede generar conflictos, debido a que genera distracción en la persona por querer cumplir de una manera plena ambos ámbitos y no pueden por el tiempo; lo cual desencadena situaciones que afecta a la productividad de la empresa como ausentismo laboral, agotamiento, depresión, etc. (López, 2011).

Por ende, la empresa tiene razones suficientes para implementar un plan de mejora, debido a que, si la gestión humana sigue realizándose deficientemente, puede aumentar costos operativos.

4.2.3.3. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad

Con respecto a la rotación del personal, el índice en el sector obrero es alto y aunque han logrado controlar un 2.4%; aún oscila entre el 25% a 30%, según lo manifestado por el encargado de GDTH. De igual manera, la rotación en la plana administrativa ha sido alta en estos últimos meses, debido a los cambios que ha realizado el directorio, lo cual es aceptable porque es parte de los cambios organizativos para optimizar procesos y es propio de su rubro.

La empresa trata de disminuir el índice de rotación, pero no desea retener personal, sino fidelizar en base a motivaciones intrínsecas; para lo cual, en la plana administrativa si hay posibilidad de lograrlo, porque como se mencionó en el indicador de Compromiso con el Desarrollo de los Niños, realizan línea de carrera generando identificación por parte de los colaboradores; pero en base a lo descrito sobre el equilibrio entre la vida y trabajo, están lejos de alcanzar fidelización. Con la plana operaria, su rotación es difícil de manejar porque los contratos son por temporadas y no se crea fidelización; sin embargo, cumplen con realizar los contratos acordes a ley, donde se exige las razones por lo cual se realiza la modalidad y los plazos y condiciones a los que se someten (Pasco, 2012).

Otro tema a tratar, es el analfabetismo, el encargado de GDTH comentó que no tienen mapeado a los trabajadores de campo y el grado de instrucción que poseen debido a que el personal es altamente rotativo los programas de analfabetismo no funcionaria. Sin embargo, realizan programas sociales, que consiste en censar al personal de bajo recurso y grado de instrucción para acceder a programas del Estado como CUNA MÁS, BECA 18, PENSIÓN 65, etc.

Es decir, la empresa no realiza por cuenta propia el mapeo del grado de instrucción y solo colabora con la Municipalidad para que cumpla su objetivo de mayor cobertura; lo cual es correcto, pero no suficiente; ya que los enfoques de recojo de datos son con distintos intereses y utilidad.

Es notorio que no están interesados en realizar el mapeo, porque incluso no mencionaron a los operarios que tienen más tiempo y afirmaron que era innecesario. Dicha realidad hace que los trabajadores piensen que no se preocupan por su desarrollo o bienestar, generando desapego con la organización.

4.2.3.4. Conducta frente a despidos

Como en toda entidad, cuándo hay presencia de despidos se propicia algunas veces reclamos; según lo recopilado en las entrevistas, el personal administrativo no posee usualmente aquellos problemas. Sin embargo, la parte obrera, es el más propenso a los reclamos por ignorancia; según afirmó el encargado de GDTH. Por ejemplo, existen reclamos de la liquidación recibida, piensan que el monto será jugoso cuando no es así. Pero en efecto, la empresa no incumple sus derechos, porque según Peña (2006) la ley N°27360, afirma que la Compensación por tiempo de servicios y las gratificaciones forman parte de la remuneración diaria; es decir solo quedaría las vacaciones, pero si han sido utilizadas a lo largo de los años, el monto es bajo.

A pesar de cumplir con lo establecido por Ley, la Responsabilidad Social no está arraigada en la organización porque lo cumplen solo por obligación; y la RSE es ir más allá de lo que la ley y normas les exigen cumplir (Sarmiento,2011).

4.2.3.5. Preparación para la jubilación

La organización explica el pro y contra de pertenecer a una AFP u ONP, mediante alianzas con los representantes de los mismos. No realizan asesoramientos propios, pero cumplen con anexarlos con las entidades para que puedan recibir información y decidir según lo que más les convenga.

En base a lo descrito en esta dimensión, la empresa San Juan S.A, recién está tomando relevancia al Público Interno, en cuestión del clima laboral, el manejo de estrés, su seguridad y salud en el trabajo. Los trabajadores perciben algunas de estas mejoras, pero creen que aún hay mucho por realizar, especialmente en el indicador de equilibrio entre la vida y el trabajo,

ya que piensan que la empresa no se preocupa por su familia ni por mantener ese balance.

Las condiciones que ofrecen a sus colaboradores, están reguladas por normas legales del Estado y/o requisitos exigidos por Certificadoras; por lo tanto, seguirán tratando de mejorar los aspectos deficientes: ya sea en remuneraciones, reclamo de despidos, equidad, desarrollo infantil, etc. Pero, no se trata de respetar los derechos laborales o normas internacionales, la entidad debe encontrar la importancia de invertir en sus colaboradores y brindarles bienestar tanto personal como laboral, con las condiciones debidas (Jaramillo, 2011).

4.3. Dimensión 3: Medio Ambiente

4.3.1. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental y minimización de entradas y salidas de insumos

En el presente indicador se evaluó la relación de la empresa con el medio ambiente, y cuál es la percepción que tienen los colaboradores sobre ello.

Para empezar, la entidad no posee un área especializada que se encargue sobre la gestión ambiental; y la responsabilidad depende de cada área según sus funciones y los impactos que generan.

Además, mediante entrevistas, se obtuvo lo siguiente: Todas las áreas entrevistadas coinciden en que la empresa se interesa por temas medioambientales y todos los colaboradores participan de maneras distintas, según su especialidad. Sin embargo, el estudio realizado por la empresa hacia los colaboradores en el 2015, dio como resultado que un 67.9% de colaboradores consideran que la empresa no promueve talleres sobre buenas prácticas ambientales; hallando una incongruencia que puede representar un maquillaje de gestión administrativa según su conveniencia.

Así mismo, según la encargada de Calidad y Certificaciones, poseen políticas del medio ambiente. Por ejemplo, en el área de certificaciones solicitan la

conservación de flora y fauna; por ello tienen que tener cuidado con algunas especies; la ya está trabajando en eso, sin embargo, no especificaron de qué forma.

Además, el Coordinador agrícola expresó, que han implementado políticas sobre la contaminación de agroquímicos y se asesoran para saber evacuar los desechos que quedan en las máquinas, con el fin de evitar la contaminación. Así mismo, ellos cuentan con la marca NSF, que una de sus funciones es brindar asesorías para la gestión medioambiental.

Tras lo mencionado, se refleja que existe en cierta medida compromiso por parte de la empresa en torno al mejoramiento de calidad ambiental, sin embargo, falta profundizar en su gestión, aplicación, trascendencia y trabajar más la iniciativa propia y no estimulaciones externas que pueden darse por el actual mercado competitivo en el que se desenvuelven, donde están tomando mayor importancia a la temática. Esta estimulación externa se da en muchas empresas, ya que ninguna tiene disposición de adoptar espontáneamente ciertas reglas de solidaridad que inciden socialmente en un medio ambiente adecuado, si no es por la posibilidad de ser sancionada o bien por la dinámica del mercado. (Ampudia, s.f).

4.3.2. Educación y concientización ambiental

Con respecto al cuidado del agua, la entidad trabaja con el agua del Río Chancay, por tal razón, su cuidado es fundamental. En consecuencia, enseñan a las ciudades aledañas (Zapotal) a gestionar adecuadamente sus residuos sólidos, evitando que los boten en el río. De igual manera, los envases agroquímicos no los desechan fácilmente; primero, hacen un triple lavado y contratan a Campo Limpio para reciclar adecuadamente (lo transforman en escobas o en otros productos no comestibles, por ser envases son tóxicos (producen cáncer si es que hay un contacto directo con el ser humano)).

En el área donde se almacena las maquinarias pesadas, tratan de evitar derrames y tener un uso adecuado del combustible, sin embargo, no hay

indicadores ni procesos específicos para evitar la contaminación. Por añadidura, ellos no poseen iniciativas para el uso de fuentes renovables; sin embargo, según el coordinador agrícola, tienen proyectos como la implementación de paneles solares para que sean parte de sus procesos en el campo, pero aún no está dentro de sus objetivos inmediatos.

Análogamente, la empresa si cuenta con sistemas de monitoreo para reducción del consumo de agua, porque necesitan una cantidad considerable para el sistema de riego. Por ende, utilizan tensiómetros, que mide la humedad para poder ahorrar agua y no excederse. Al mismo tiempo cuentan con un sistema de riego a goteo, generando un mayor control y ahorro.

Por su parte, el jefe de almacén también coincidió en que la empresa si ha desarrollado campañas a favor del medio ambiente, desarrolladas en campo para mejor accesibilidad de los colaboradores; pero no sabían de qué temas abarcó, siendo una muestra de que los trabajadores no consideran relevante el tema en mención.

En los resultados de las encuestas se obtuvo que un 48.57% de los encuestados piensan que la empresa se preocupa regularmente en la relación que tiene con el medio ambiente, el 17.14% que se preocupa totalmente, y efectivamente la empresa tiene medidas que indica a los trabajadores sobre el uso que se debe tener con los insecticidas para no afectar el medio ambiente. Otro ejemplo sería, según su memoria anual (2015), la entrega de contenedores de basura para el pueblo de Zapotal, donde podrán reciclar y clasificar los materiales arrojados.

El interés de la organización para cumplir con ciertas acciones de educación y concientización ambiental es notable, incluso brindar asesoría a la comunidad es una muestra de interés de su parte por adentrarse al tema, sin embargo, se ve reflejado que profundizar en el tema no está dentro de las prioridades actuales para alta dirección, como fue mencionado por el coordinador agrícola. Por ello, si alta dirección no se encuentra convencida de que aplicar acciones responsables puede traerles beneficios considerables, los cambios no serán

posibles ya que como comentan Chirinos, Fernández y Sánchez (2013) “El ejercicio de la RSE se inicia en la propia responsabilidad y sistema de valores de cada individuo que forma parte de la empresa. Las acciones de RSE serán tan vulnerables, de acuerdo a la consistencia-coherencia bio psico-socio-cultural, además de la ética de sus empleados, accionistas, clientes entre otros involucrados”. Es por ello que el impulso de generar una mejora en la responsabilidad social debe ser prioritariamente desde las cabezas de la organización. (p.7)

4.3.3. Gerenciamiento del Impacto en el Medio Ambiente y ciclo de vida de productos y servicios

San Juan S.A, no posee ISOS, ni certificados especializados específicamente en gestión ambiental. Pero, si posee la marca NSF, que incluye al medio ambiente y otros que han sido mencionados anteriormente.

Para terminar, se puede decir que la empresa posee medidas para proteger al medio ambiente de sus impactos, y que cada área trabaja de forma independiente para lograrlo. No obstante, los equipos deberían ser interdisciplinarios, ya que se necesita de distintos conocimientos para poder implementar medidas idóneas para el cuidado medioambiental.

A pesar de que la empresa trata de participar en esta dimensión, no lo toman con la debida importancia que se merece; ya que como menciona la encargada de CYC, la empresa en la actualidad no está interesada en obtener ISOS (que son voluntarios), porque implica dinero y los clientes no lo exigen; es decir, las decisiones son tomadas por términos comerciales y no por un convencimiento de la relevancia de la RSE, que incluye la presente dimensión. Sin embargo, si la empresa implementa alguna ISO o certificaciones internacionales le generaría mayor credibilidad, porque implica el cumplimiento de unos requisitos ya establecidos internacionalmente, lo cual traería mayor atención de posibles potenciales clientes. (Duque, Cardona y Rendón, 2013)

Además, las ventajas que acarrea tener una planificación de responsabilidad ambiental repercute en la productividad y rentabilidad de la organización como reducir costos de producción, optimizar recursos y ahorro de dinero, mejorar la imagen corporativa, reduce desechos, desarrolla nuevos conocimientos

mediante la investigación y desarrollo, crea mayor conciencia en los procesos de seguridad y salud ocupacional, reduce la exposición a demandas o incumplimiento de normas, aumenta la conciencia medioambiental mejorando la comunicación con los trabajadores, etc. (Uribe,2014)

4.4. Dimensión 4: Proveedores

4.4.1. Criterios de selección y evaluación de proveedores, Trabajo forzado en la Cadena Productiva y Apoyo al Desarrollo de los Proveedores.

Según las entrevistas realizadas a las jefaturas, los proveedores deben contar con normas según su rubro, ya que los productos que proveen deben ser certificados para saber si es apto, y no causen contaminación al suelo o generen otros daños. Por ende, Logística se encarga de evaluar y seleccionar, porque hay algunas certificaciones que, por el rubro agrícola, exigen legalidades específicas de los proveedores.

La selección de los proveedores es según los precios, si les ofrecen un menor precio y la misma calidad, automáticamente cambiarán de proveedor; pero no sin antes probar la efectividad técnica del producto. La empresa acoge todas las recomendaciones y sugerencias que les puedan brindar al respecto.

Por otro lado, es importante mencionar que la empresa agrícola San Juan S.A, es un impulso económico, ya que cuenta con proveedores de la zona, como es el caso de los 10 pensionistas que brinda el servicio de comida al personal que vive en la casona según lo mencionado por los entrevistados. Al establecer estas relaciones con proveedores locales favorece indirectamente el desarrollo sustentable de la actividad económica en la región donde opera, esto a la vez ayuda a enriquecer las relaciones con la comunidad según Global Reporting Initiative (2011),

Con respecto al trabajo forzado en la cadena productiva, la entidad al estar alineada a la auditoría SMETA, rechaza el trabajo forzado según mencionó la jefa del área de Calidad y Certificaciones; y debe ser cumplido obligatoriamente por las constantes evaluaciones.

En relación a realizar charlas sobre RSE o buenas prácticas a sus proveedores, la entidad considera que es la responsabilidad de la empresa proveedora, según lo afirma el encargado de GDTH.

Es decir, la relación entre proveedores y la empresa San Juan S.A es estrictamente para el aprovisionamiento de insumos y por ahora no consideran ir más allá de la relación estrictamente comercial. Siendo un indicador Cuando la empresa trabaja en equipo con todos los agentes involucrados, alcanza un nuevo nivel de competitividad logrando aumentar las probabilidades de realizar proyectos viables y exitosos. (Duque, et al. 2013) negativo para la empresa; es necesario también que exista un diálogo constante, abierto y honesto con los grupos de interés de la empresa.

4.5. Dimensión 5: consumidores y clientes

Los consumidores y clientes son aquellas personas u organizaciones que compra un producto o servicio a cambio de una cantidad determinada de dinero (Canessa y García, 2005). Esta dimensión abarca la relación de la Empresa San Juan S.A con sus consumidores y clientes.

4.5.1. Política de comunicación comercial

Sus principales clientes son supermercados del extranjero, quienes evalúan diferentes características del producto como su color, tamaño, densidad, etc.; es más, la opinión de los clientes es clave para las decisiones empresariales; puesto que exigen requisitos como certificaciones que deben ser cumplidos, porque de lo contrario, dejan de comprar. Por ende, están en constante retroalimentación, incluso presentan una plataforma virtual llamada SEDEX, que es a nivel mundial y mide los problemas éticos de la empresa, plasmando todos los movimientos de gestión, tanto los negativos como los positivos.

La empresa San Juan S.A se encuentra realmente comprometida con brindarles los mejores servicios y atenciones a sus clientes, de manera que a ellos es a quienes se les brinda mayor importancia de todo su grupo de interés.

La comunicación que establecen con ellos es continúa cumpliendo con todos los requisitos exigidos por ellos y otorgándoles plataformas de manera que sus clientes puedan obtener información de su interés de la empresa de manera rápida y sencilla. Lo cual están manejando correctamente pues como lo dice Canessa y García (2005): “La empresa debe preocuparse de implementar prácticas, sistemas y políticas orientadas a mantener la fidelidad y bienestar del consumidor, estableciendo formas de comunicación que generen una retroalimentación constante y que permitan resolver conflictos, y mejorar tanto el proceso de producción como el producto final”. (p.60)

4.5.2. Excelencia de atención

La comunicación que poseen con los clientes extranjeros, es mediante el área de exportaciones, donde tienen contacto directo y pueden recibir, procesar y de ser el caso ejecutar o enmendar sugerencias, opiniones o reclamos del producto, generando fidelización y satisfacción al cliente. Debido a que, al conocer la retroalimentación de los clientes, les permitirá hacer mejoras y estar en sintonía con sus expectativas, lo que les ayudará a elaborar planes estratégicos y/o desarrollar la innovación y el crecimiento de la organización (Deloitte,2016).

4.5.3. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios

Como se menciona en la dimensión de Gobierno corporativo, la entidad presenta la certificación GLOBAL GAP, que da confiabilidad de que sus productos poseen niveles aceptables de calidad e inocuidad, y han sido producidos con buenas prácticas de agricultura. Por ende, tanto los consumidores como distribuidores, poseen tranquilidad y seguridad de que los productos que adquieren son idóneos para el consumo humano.

Para concluir con la presente dimensión, la empresa coloca mayor ímpetu en la relación con sus clientes; realizando todas las certificaciones y actividades socialmente responsables para poder satisfacerlos y ganar terreno en el mercado extranjero. Sin embargo, al tener un nivel bajo en sus demás partes

interesadas, generará un desequilibrio y el desempeño no será el deseado para poder lograr sus objetivos. Y ahora, los consumidores optan por productos y servicios que cumplan con la RSE, y cada vez se vuelven más exigentes, por lo tanto, la empresa tiene que adaptarse completamente en todos los ámbitos, y así ser sostenibles en el tiempo (Saborío,2015).

4.6. Dimensión 6: Comunidad

Se ha evaluado la relación de la empresa con las comunidades cercanas y la sociedad, debido a que es de suma importancia estrechar lazos positivos porque permitirá que el desarrollo del negocio sea sostenible.

4.6.1. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad del entorno

Las personas entrevistadas manifestaron que la comunidad local que está en relación con la empresa agrícola es Tinajones, con quienes tratan constantemente de tener una relación estable; preocupándose en que no se vean perjudicados.

Ante ello, el Coordinador Agrícola (CA) manifestó que en el reporte de sostenibilidad plasma el involucramiento que tienen con la acción social en convenio con la Municipalidad de Chongoyape. Además, participan de la fiesta de San Juan que cuenta con la presencia de los caseríos y Municipalidades, y colaboran monetariamente y en algunos aspectos logísticos.

En el informe de Responsabilidad Social 2017 realizado por la misma empresa, especifican a mayor detalle todo el apoyo brindado a la comunidad, como la colaboración de la institución Educativa Inicial N°057- en Cuculi-Chongoyape, que por el fenómeno del niño costero generó estragos en la infraestructura, perjudicando a los 150 niños que asisten, quienes gran parte son hijos de los colaboradores. Incluso, han recibido reconocimiento por parte de la Municipalidad de Chongoyape, a través de la resolución de apoyo social, por el fenómeno del niño costero.

Además, especifican que la empresa colaboró en temas de fumigación; en volcanadas de tierra para prevenir el desbordamiento del río en los caseríos que estaban en mayor porcentaje de riesgo; y apoyaron al distrito de Tunan con el tema del dengue, Zika y Chikunguya (con un alcance de 1025 viviendas).

En síntesis, la organización participa en la solución de los problemas comunitarios y contribuye en el mejoramiento del ambiente local; pero no posee indicadores que midan los impactos causados, siendo una desventaja porque afirman que los programas funcionan de una manera empírica, sin establecer objetivos que permita priorizar sus planes de acción y saber si alguno está siendo manejado de manera incorrecta o si no funciona para lo que se desea alcanzar; además sin aquellos indicadores, no podrán dar confiabilidad a los reportes que realicen (Wittman,s.f.).

4.6.2. Relaciones con Organizaciones Locales

En cuanto a su aporte en la educación de la Comunidad, la empresa ha implementado un programa de pasantías con distintas instituciones y universidades, brindando visitas guiadas en las instalaciones de la empresa, con el fin de enseñar las distintas gestiones que se realiza en el día a día y puedan llevar la teoría a la práctica.

Además, actualmente son asesores del Consejo Direccional de la Municipalidad de Chongoyape, que cuenta con un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público en Enfermería y Computación, y generan bolsas de empleos para que los estudiantes pueden realizar sus prácticas profesionales.

La empresa San Juan S.A se encuentra dando los primeros pasos respecto a sus relaciones con la comunidad con la implementación de políticas de “buen vecino”, brindando ayuda que acapara problemáticas propias de la comunidad como el mejoramiento de infraestructuras, o apoyo a la educación, lo cual genera agradecimiento y relaciones armoniosas con los pobladores.

Sin embargo, se tiene que tener claro que: “Establecer una relación con la comunidad no es realizar acciones de filantropía o beneficencia. Aun cuando esas acciones son de gran ayuda para la resolución de aspectos específicos de la comunidad en la que se opera, la vinculación con la comunidad supone un rol activo que no tiene que ver sólo con la entrega de recursos económicos”. (Prohumana, 2006, p.73)

Por ello, la empresa tiene que profundizar esta relación estableciendo un diálogo constante con ellos, donde se informen acerca de sus necesidades e intereses para que esta relación armoniosa sea duradera y a largo plazo.

4.6.3. Financiamiento de la Acción Social

La empresa si incluye la acción social en su planeamiento estratégico, debido que para poder realizar sus acciones sociales necesitan de un presupuesto planificado y aceptado por el directorio. El porcentaje o monto exacto es confidencial y sólo tienen acceso a la información los de alta dirección y colaboradores específicos según sus funciones establecidas.

Por lo mencionado anteriormente, es importante que alta dirección, establezca los procesos de planificación y asigne los recursos necesarios en concordancia con el propósito estratégico del negocio, con el fin de planificar acciones que ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (KPMG y ACCA, 2015).

Por otro lado, en la encuesta realizada a los colaboradores con respecto a si la empresa ha realizado algún proyecto social, un 65.71% indica que ha dado trabajo a los pobladores más cercanos; lo cual verifica que la empresa es un agente económico de la zona, debido que genera empleabilidad y es reconocido por los mismos colaboradores. No obstante, el 20% de los encuestados respondieron que desconocían si la empresa ha hecho o no algún proyecto; lo cual refleja que la difusión de las actividades realizadas no son las adecuadas; de manera que no permite el involucramiento de todos los trabajadores y además refleja una vez más que las actividades realizadas son individualistas, es decir, según lo que le interesa a cada área.

4.6.4. Involucramiento con la acción social

La empresa debe aprovechar el 64.29% de hombres y mujeres que confirma que estarían dispuestos de participar en voluntariados, para así crear mayor conexión entre los colaboradores y comunidad, ya que según el diario Gestión (2014), explica que los programas de voluntariado permiten un mayor apego entre la empresa y los colaboradores, sobre todo los millennials, que según la encuesta realizada representan un 41.43% que tienen entre 18 y 29 años, estarían dispuestos a participar de un voluntariado.

Para concluir con la presente dimensión, la empresa se encuentra insertado en la comunidad de una manera positiva, generando relaciones de confianza y transparencia; lo que les permite contar con una red de apoyo que es propicia para el éxito y desarrollo sustentable de su negocio. (ProHumana,2006).

4.7. Dimensión 7: Gobierno y Sociedad

4.7.1. Contribuciones para Campañas Políticas y Prácticas

Anticorrupción.

Los trabajadores no se encuentran relacionados directamente con entidades políticas, según manifiestan los entrevistados. Hasta el momento, en la organización no se ha presentado ningún caso de corrupción y poseen un reglamento interno dónde la corrupción es sancionada inmediatamente.

Además, la ISO 26000 (2010) menciona que las organizaciones deben trabajar en conjunto con el Estado, creando alianzas y acuerdos de cooperación; en consecuente, la empresa en estudio si lo realiza para ejecutar campañas como informar a sus colaboradores sobre la BECA 18, y otros.

La dimensión Gobierno y Sociedad posee diálogo y trabajo activo con la Municipalidad de Chongoyape, brindando oportunidades de progreso para su público interno y externo (colaboradores y comunidad); sin embargo, los lazos no son iniciativas propias, sino propuestos por programas de la Municipalidad,

y participan porque hallan una oportunidad de generar beneficios para el público interno.

Las definiciones de las etapas, las bases teóricas mencionadas en la investigación y el cuadro resumen de diagnóstico de las dimensiones, servirán para determinar en qué etapa se encuentra la empresa SAN JUAN S.A. según dimensiones:

Tabla 5

Resumen del diagnóstico de la empresa San Juan

DIMENSIONES	DIAGNÓSTICO	ETAPA
<p>Valores Transparencia y Gobierno Corporativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Si presenta reglamento interno y código de ética ● Fallo en la comunicación interna. ● Falta de capacitación sobre temas éticos y de RS ● Se encuentra certificada con: SMETA, GLOBAL GAP, TESCO. ● Los directivos no se involucran en el planeamiento de RS. ● No involucran a todos sus stakeholders por ejemplo proveedores. ● El balance social se limita para personas internas de la empresa. ● Cumplen con ciertos requisitos por temas netamente comerciales. ● Para la elaboración de los reportes no participan todos los colaboradores, sólo área responsable de ello. 	<p>Etapas 2</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● No poseen sindicato, sólo asociación. ● Se trabaja en la comunicación con los colaboradores. 	

<p>Público Interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay línea de carrera. ● No hay difusión de las actividades que realiza la empresa. ● Desarrollo de campañas de salud con intervención de ESSALUD y MINSA sólo para los colaboradores. ● Los trabajadores practican ciertas políticas sobre el código de ETI, sin embargo, no son conscientes del por qué lo hacen, falta difusión sobre el tema. ● Existe respeto por las diferencias culturales y de género. ● Inclusión de personas de mayor edad para cierto trabajo de campo. ● Se cumple con el pago acordado por ley. ● No reconocen horas extras, pero sí producción extra (bonificaciones). ● Insatisfacción por parte de colaboradores. ● Se ha implementado acciones por peligros y evaluación de riesgos, sin embargo, falta mejorar la gestión de está. ● Se desarrollan actividades para el manejo del estrés con la “pausa activa” para la parte operaria. ● Falta realizar actividades que involucren también a parte administrativa y jefaturas. ● El colaborador siente que no hay un equilibrio entre la vida personal y su trabajo. ● Personal operario altamente rotativo. 	<p>Etapas 2</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● No posee un área que se encargue solo del medio ambiente ● No promueve talleres sobre buenas prácticas 	

<p>Medio Ambiente</p>	<p>ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Si poseen políticas ambientales. ● Promueven el cuidado del agua y gestión de los residuos sólidos en sus procesos. ● No poseen iniciativas ecológicas como fuentes renovables inmediatas. ● Iniciativas de reciclaje. ● No posee ISOS ambientales. ● No hay un trabajo interdisciplinario. 	<p>Etapa 2</p>
<p>Proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizan evaluación y selección de proveedores. ● Exigen cumplimiento de legalidades y ciertos requisitos. ● Selección de proveedores por precios y calidad. ● Posee proveedores de la zona. ● No realizan charlas de RSE a los proveedores, creen que no es su responsabilidad. 	<p>Etapa 1</p>
<p>Consumidores y Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Retroalimentación constante con sus clientes. ● Presentan certificaciones de Global GAP. 	<p>Etapa 3</p>
<p>Comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Poseen programas que atiende problemas cotidianos como la violencia. ● Realizan donaciones y colaboran en aspectos donde se ven afectados la comunidad. ● Falta reforzar diálogo con comunidad ● Aportan a la educación (Pasantías, bolsa de empleos) ● Posee presupuesto para acciones sociales. ● No hay presencia de voluntariados, ni 	<p>Etapa 2</p>

	involucramiento de los trabajadores.	
Gobierno y sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ● Actos de corrupción sancionados. ● Trabajo en conjunto con la Municipalidad de Chongoyape. 	Etapas 2

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la empresa San Juan S.A tiene un desempeño básico con respecto a la RSE. Mayormente su estímulo es externo, cuando se encuentran en riesgo o porque es parte de los requisitos para alcanzar una certificación que les va a permitir tener presencia en los mercados extranjeros. Dan mayor protagonismo a las motivaciones legales o económicas y al poder para relacionarse con sus grupos de interés. Por ende, se podría decir que se encuentran en una etapa 2 de RSE.

Es importante mencionar, que para la obtención de los resultados se enfrentaron limitaciones que generó la empresa, como: los accesos a las entrevistas fueron después de 6 meses del contacto; analizar el impacto de la responsabilidad Social en los consumidores finales fue imposibilitado, debido que, por el mismo rubro, son extranjeros; debido al corto tiempo de estudio, solo se realizó acciones de mejora, pero no se aplicó, sin embargo, servirá como referente de futuras investigaciones.

V. Plan de Responsabilidad Social

Plan de Responsabilidad Social

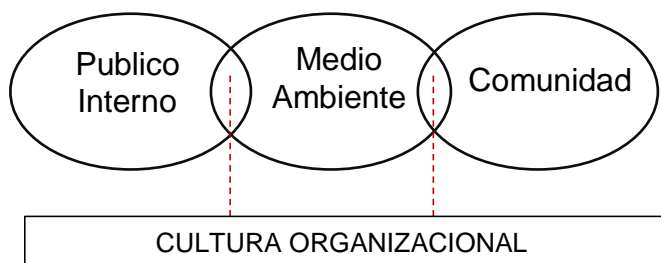
La propuesta a realizar da respuesta a nuestro objetivo general que fue: Presentar una propuesta de mejora para los procesos internos de Responsabilidad Social en la empresa San Juan S.A, a través del modelo de indicadores de ETHOS-Perú 2021. Cómo se ha mencionado anteriormente, la empresa es una agroexportadora ubicada en la ciudad de Chongoyape y según los resultados, sólo involucran temas de Responsabilidad Social por exigencias de certificaciones, y cada año tienen que evaluar si cumplen o no. Por ende, las investigadoras creen conveniente comenzar a dar iniciativas con dimensiones seleccionadas, con el fin de otorgar credibilidad y que los directivos consideren factible su desarrollo.

La propuesta será en base a una “Guía para la implantación de la RSE en la empresa” elaborado por IZAITE (Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad) una asociación sin ánimo de lucro formada por empresas privadas que están comprometidas por el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social.

La guía se compone de 4 fases:

- a) **Reflexionar sobre el alcance e impacto de RSE en la empresa**, junto a los directivos, para promover su compromiso y asignación de recursos correspondientes.
- b) **Elaborar una estrategia de RSE**, con sustento en el diagnóstico realizado sobre la situación actual de la entidad en base al modelo de Perú 2021-ETHOS, dónde se hace mención a todos los grupos de interés.

Es necesario realizar una priorización de grupo de interés en base a Criticidad (valoración de urgencia en la que se requiere atención): Las autoras, consideran que será acorde a las siguientes dimensiones según el diagnóstico:

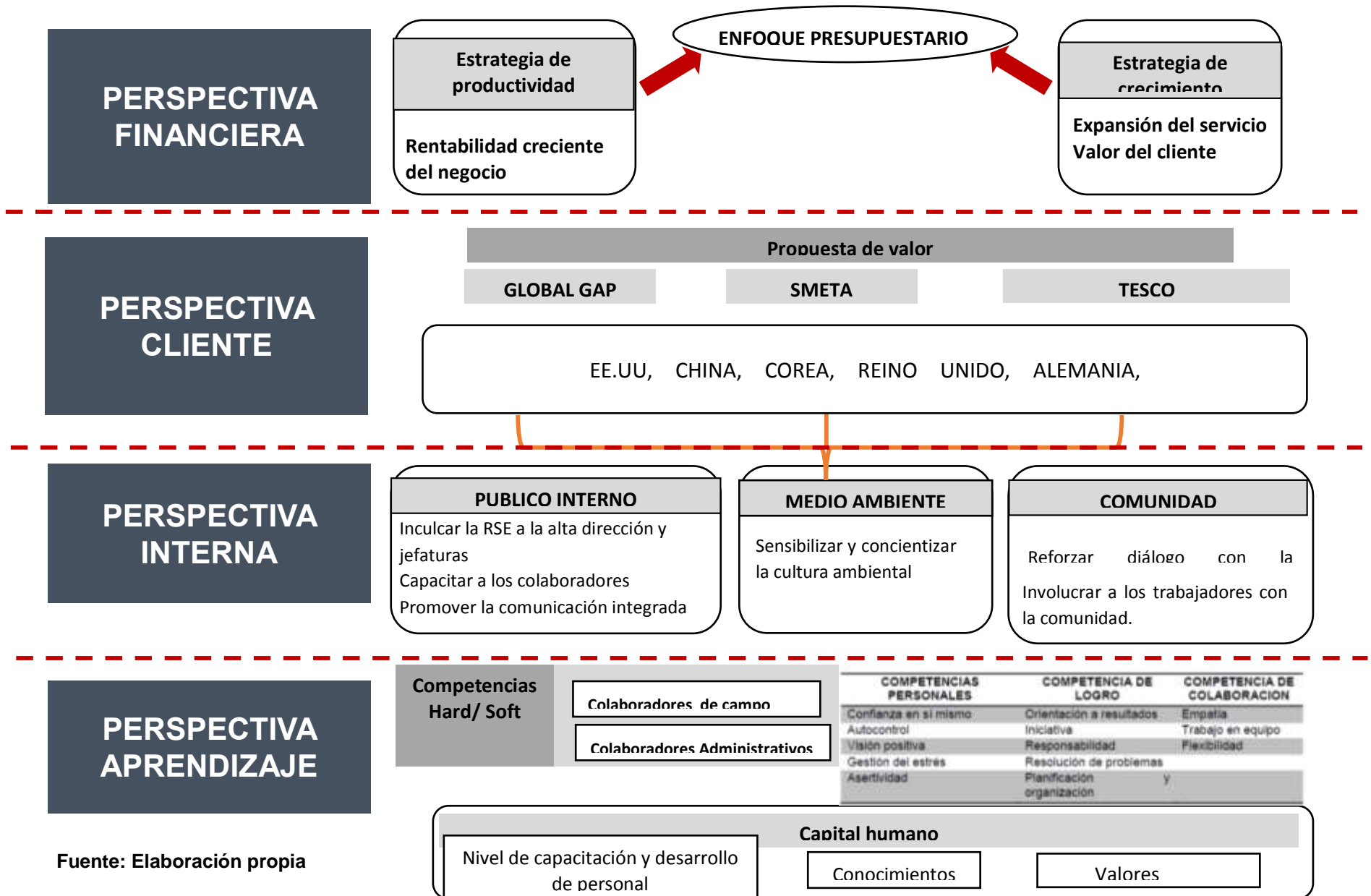


Los grupos de interés en mención son las que actualmente la empresa tiene mayor influencia y cercanía, lo cual es ideal para introducir una nueva cultura organizacional que coloque hincapié a la importancia de RSE. De esta manera, se podrá manejar los procesos de adaptación y adopción de cambios de los colaboradores, incentivando su compromiso hacia las acciones que se deben llevar a cabo.

Se diseñará un plan de acción que brinde respuesta a los objetivos estratégicos que estarán plasmados en un mapa estratégico; porque según Kaplan,R. y Norton,D.(2004), indican que el mapa estratégico permite focalizar los programas, y tener en cuenta que puestos de trabajo conviene invertir porque marcan la diferencia.

Por ende, el mapa estratégico nos ayudara a saber qué es lo que queremos lograr:

Figura 1
Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6
c) Plan de acción

PROGRAMAS	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	INDICADOR	BENEFICIOS	PROCESOS
"RSE es tarea de todos"	Sensibilización de RSE.	"Valores Transparencia y Gobierno Corporativo"	5 sesiones a lo largo de un mes y dos semanas, con duración de 4 horas cada sesión.	Índice de actividad de formadores internos	Se podrá determinar la eficiencia de la capacitación en temáticas que permitirán: -Mejorar Imagen organizacional -Reducir a largo plazo de costos a nivel operativo -Incentivar una comunicación integral que mejore las relaciones de la empresa con los grupos de interés.	Reunión anual de retroalimentación de lo aplicado y replantear intereses directivos con jefaturas.
		(N° horas de capacitación realizadas a directivos / Total de horas de capacitación ejecutadas) *100				
		Índice de ausentismo				
		(N° de horas realmente tomadas por los jefes/ N° de horas previstas) *100				
		Se explicará los beneficios de RSE, como el desempeño financiero, la reducción de costos y la imagen y reputación institucional. Las capacitaciones se realizarán en conjunto con la empresa BSD Consulting, que es una consultoría global en estrategias de sostenibilidad que ofrece liderazgo reflexivo y soluciones personalizadas para la gestión de cuestiones relativas a la sostenibilidad a compañías internacionales y organizaciones gubernamentales; con el fin de que haya más veracidad.		Calidad de información		
		Dirigido a: Jefes de las 10 áreas existentes en la empresa		(Programas evaluados como satisfactorios por los jefes/ Total de programas realizados)*100		
		Responsable: Área de Gestión del Talento Humano.				
"Yo soy San Juan"	¡La hora UAN!	Público Interno	Diario: Interacción con Pizarra UAN	Índice de satisfacción del personal	Involucrar a personal -Promover la	Reuniones para la formulación de mejoras de

		<p>Abarcará la motivación, atracción y retención del personal, con el fin de generar fidelización.</p> <p>-Felicitación por logros profesionales personales con tarjetas personalizadas, correos u otros medios convencionales (ya sea por temas de graduación, especializaciones, por nacimiento de hijos, etc.) y/o reconocimiento verbal de alta gerencia.</p> <p>-¡Pizarra WOW!: Elaborada por todos los trabajadores, los temas que se incluirán son: Metas mensuales, compromisos mensuales, estados de ánimo (felices, contentos, tristes, preocupados, estresados, etc.). Reconocimientos de 3 trabajadores por desempeño, elegidos por ellos mismos.</p> <p>-Pausas activas, dónde un representante de la oficina será el encargado de liderar un momento de la semana, sea un juego o lo que crea conveniente según su creatividad, siempre con respeto.</p> <p>Dirigido a: Colaboradores administrativos</p>	<p>Mensual: reconocimiento de desempeño</p>	<p>(N° de empleados con alto índice de satisfacción laboral/ Total de empleados de la empresa)*100</p> <p>Medición de clima organizacional (*)</p> <p>(N° de empleados participantes en medición de clima/ Total de empleados de la empresa)*100</p> <p>Efectividad de la medición del clima organizacional</p> <p>(Problemas detectados en la medición y solucionados en período/ Total de empleados de la empresa)*100</p> <p>Permanencia media empleados</p> <p>Suma total de años de antigüedad de todos los empleados/ N° total de empleados</p>	<p>identidad con la organización</p> <p>-Ejercer la escucha activa, trabajo en equipo, liderazgo, reducir la rivalidad entre compañeros</p> <p>-Reconocer sus necesidades de seguridad (a nivel familiar), de reconocimiento (confianza, respeto, éxito), de afiliación (amistad, afecto) y autorrealización (creatividad y resolución de problemas)</p>	<p>metodologías creativas para potenciar la motivación, atracción y retención de personal-fidelización.</p>
--	--	--	---	--	--	---

		Responsable: área de RSE, y colaboradores según área (administrativos y personal de planta)			
	Difusión del código ETI	Público Interno	Dos horas; una vez al mes, durante 8 meses.	Índice de mejora de competencias corporativas	Realizar afiches, banners o periódicos murales, sobre los temas capacitados de una manera interactiva, para que el personal puede reprocesar lo aprendido.
		Capacitaciones al personal, dónde se explicará la misión, visión, normas, valores y compromiso éticos de la empresa a todos los colaboradores, debido a que no poseen claridad del tema. Así mismo, se abordará temas del balance social, donde se informarán los canales para transmitir la información que será previamente clasificada según confidencialidad, a todas las partes interesadas (clientes, proveedores y comunidad).		(N° de empleados que mejoraron competencias corporativas/ total de empleados de la empresa)* 100	
		Dirigido a: Colaboradores administrativos y personal de planta.		Participación de empleados	
		Responsable: Encargada del área de Calidad y Certificaciones y no tendrá costo porque será parte de sus funciones.		(Total de empleos capacitados/Total de empleados por capacitar)* 100	
				Eficacia del proceso	
				(Total de empleados capacitados/ Total de empleados por capacitar) *100	
“Aprendiendo todos”		Público interno		Capacidad para retener talento	Se generará el desarrollo de carrera y la retención de
		Se les brindará a los jóvenes practicantes tener la opción de			Crear un fanpage, para comunicar la

“Intercambiando lo que sé”:	<p>desempeñarse en las áreas de la empresa según su interés; con el fin de que se nutra en conocimientos y pueda ampliar su panorama a nivel profesional.</p> <p>Terminado el plan de Intercambio, se realizará reuniones formales de reflexión e intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre jefes de área, con el fin de que puedan transmitir propuestas de mejora según la experiencia y carrera profesional que puedan tener. Así mismo se incentiva a crear iniciativas de mejora según la realidad de cada área de la organización.</p>	6 meses por cada área	(N° de renuncias voluntarias/ N° de trabajadores)*100	<p>talentos; con el fin de generar acciones en los trabajadores que impliquen un mayor involucramiento e interés de su parte, en la reunión se podrá tener un mayor control de los avances.</p> <p>-Desarrollo de personas en el plano personal como profesional.</p>	convocatoria de jóvenes talento y puedan acceder a la oportunidad de capacitarse y ser parte de la organización.
	Dirigido a: Practicantes profesionales		Tasa de contratación interna		
	Responsable: Gestión de Talento Humano		(Puestos de trabajo cubiertos por solicitantes(candidatos) internos/ Total de contrataciones)*100		
“Sembrando costumbres”	Medio Ambiente, Público Interno, Comunidad	A partir de semana tres- Enero se realizarán reuniones los días viernes, donde se planificará como llevar a cabo las actividades En la semana uno de Mayo se distribuirá los carteles en toda la	Índice de actividad de formadores internos	<p>Brinda un aspecto humano a la empresa y la pone en contacto directo con la sociedad.</p> <p>-Fortalecer el trabajo en equipo y liderazgo.</p> <p>-comunicación</p>	Reinventar el sentido del voluntariado, con reuniones de lluvia de ideas para nuevos propósitos creativos.
	<p>Involucrar a los colaboradores en las actividades de la empresa, mediante la creación de un voluntariado “Siéntete Verde” con el fin de trabajar conjuntamente a favor de ellos. Para ello se crearán las siguientes políticas:</p> <p>- Desarrollar la sensibilización de los colaboradores en temas de gestión de residuos sólidos, uso eficiente y ahorro de agua y energía, mediante el uso de</p>		(N° horas de capacitación realizadas a directivos / Total de horas de capacitación ejecutadas) *100		

		Público interno		Índice de satisfacción del personal		
"Familia primero"	"Familia mía"	<p>El fin es mostrar el interés que posee la empresa hacia la familia de sus trabajadores.</p> <p>Se planificará una feria dirigida a los hijos de los colaboradores del área operativa, en las instalaciones de la empresa. Se invitará a instituciones, universidades, programas del gobierno, colegios, centros deportivos etc., con el fin de que ofrezcan oportunidades que pueden acceder a nivel de estudio y/o descuentos en actividades extracurriculares. Pueden ir acompañados de sus padres u otros familiares. Se venderá combos económicos gracias a los auspicios brindados por negocios de comida de la zona, otorgándoles la posibilidad de poder obtener ingresos por ventas dentro de la actividad; además habrá auspicios con empresas vendedoras de postres y bebidas y las familias que quieran realizar ventas de algún tipo de producto comestible podrán inscribirse en Recursos Humanos (hasta completar la capacidad). Habrá presentación de números artísticos realizados por los colaboradores administrativos.</p>	Una vez al año, en la semana 3 del mes de Octubre.	<p>(N° de empleados con alto índice de satisfacción laboral/ Total de empleados de la empresa)*100</p>	<p>-Aumento de satisfacción del personal. -Atracción y fidelización del personal hacia la empresa.</p>	<p>Institucionalizar el evento como un distintivo de la empresa San Juan S.A.</p>
		<p>Dirigido a: Familia de Colaboradores.</p>				
		<p>Responsable: Colaboradores Voluntarios</p>				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7**Resumen de la propuesta**

PROGRAMA	ACCIONES	DIMENSIÓN ETHOS	MONTO
PROGRAMA 1: “RSE es tarea de todos”	Sensibilización de RSE	Valores Transparencia y Gobierno Corporativo	S/. 4,000
PROGRAMA 2: “Yo soy San Juan”	La hora WOW	Valores - Transparencia y Gobierno Corporativo	S/. 450
	Difusión del código ETI	Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Clientes y Comunidad	S/. 0.00
PROGRAMA 3: “Aprendiendo todos”	Intercambiando lo que sé	Público interno, Medio ambiente y Comunidad.	S/. 0
	Sembrando costumbres		S/. 851
PROGRAMA 4: “Familia primero”	“Familia mía”	Público Interno	S/. 8,390

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8
Presupuesto por programas

COSTEO						
	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total	Subtotal	Costeo total
Plan de gestión del proyecto	Por dedicar 20 horas semanales por 2 meses	2	S/.1,200.00	S/2,400.00		
Total					S/2,400.00	
PROGRAMA 1 : "RS es tarea de todos"	(Directivos)					
Acción 1: Sensibilización de RSE						
Expositor	A cargo del gerente de la empresa BCD consulting, 20 horas			S/4,000.00		
Utiles de oficina	Lapiceros ecológicos	11	S/.1.00	S/11.00		
	Cuadernos	11	S/.3.20	S/35.20		
Total de acción 1					S/4,046.20	
PROGRAMA 2: " Yo soy Juan"	10 personas (jefaturas)					
Acción 1: "La hora WOW"						
Utiles de oficina	Papel fotográfico, tinta, pizarra, plumones, et	450	S/.1.00	S/450.00		
Total de acción 1					S/450.00	
PROGRAMA 3 : " Aprendiendo todos"	2 jefes por rendimiento					
Acción 2: "Sembrando costumbres"	Sin limite					
Material para programas sociales (cantidad referencial)	Cartulina	12	S/.0.50	S/6.00		
	Plumones (por estuche)	1	S/.13.00	S/13.00		
	Goma (pomo grande)	2	S/.6.00	S/12.00		
	Hojas de colores	100	S/.0.20	S/20.00		
Concurso " SienteteVerde"	Monto del premio a grupo	1	S/.800.00	S/800.00		
Total de acción 2					S/851.00	
PROGRAMA : "Familia primero"	Aproximado de 3000 asistentes					
Acción 1: "Equilibrio familia y trabajo"						
Toldeado	2 m de ancho y 3 de alto			S/7,000.00		
Comida	Pasajes para conseguir auspicios de combos económicos y concursos entre familia con posibilidad de venta			S/40.00		
Equipo de sonido + animador + derechos	3 torres			S/1,350.00		
Total de acción 1					S/8,390.00	
TOTAL						S/.16,137.20

Fuente: Elaboración propia

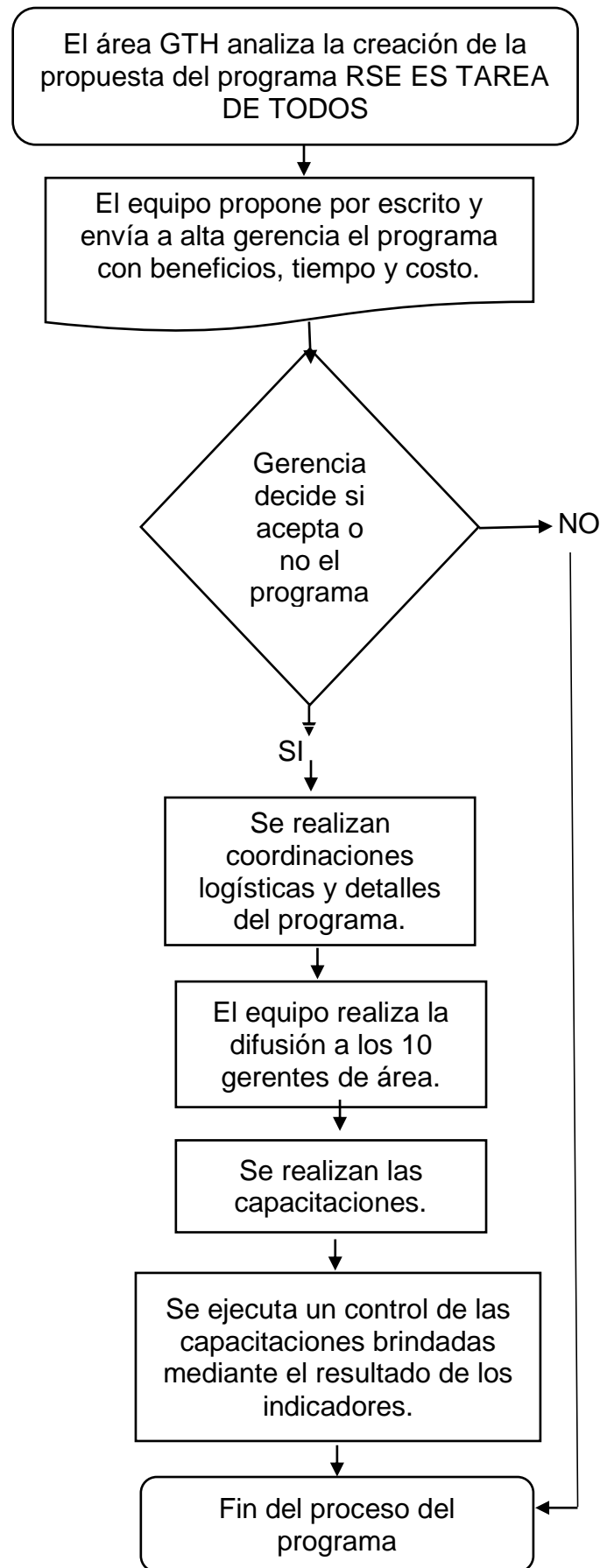


Figura 2: RSE es tarea de todos
Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la retroalimentación; si el porcentaje de los indicadores es bajo, será integrado como temas principales de mejora para el programa de capacitaciones.

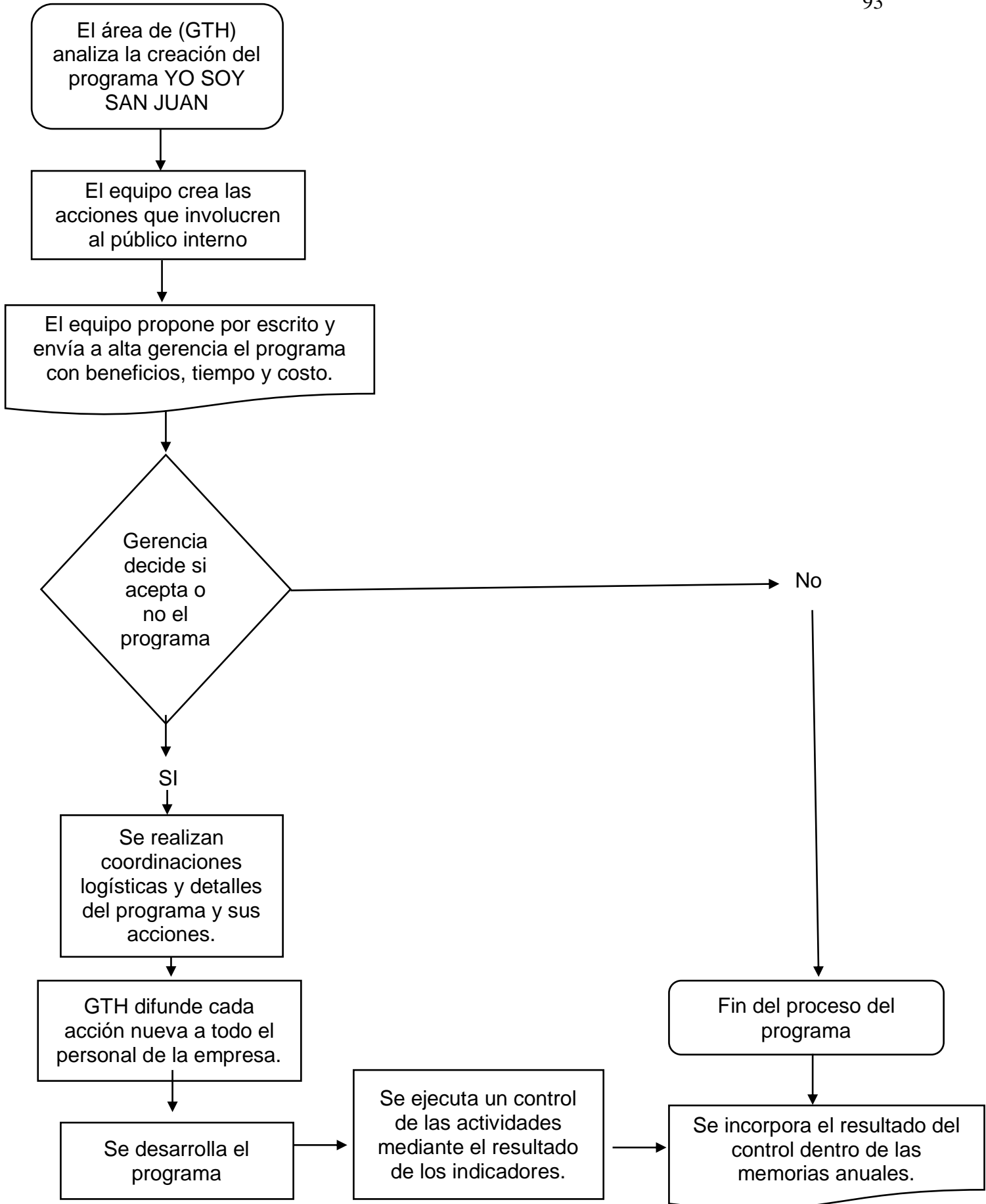


Figura 3: Yo soy San Juan
Fuente: Elaboración propia

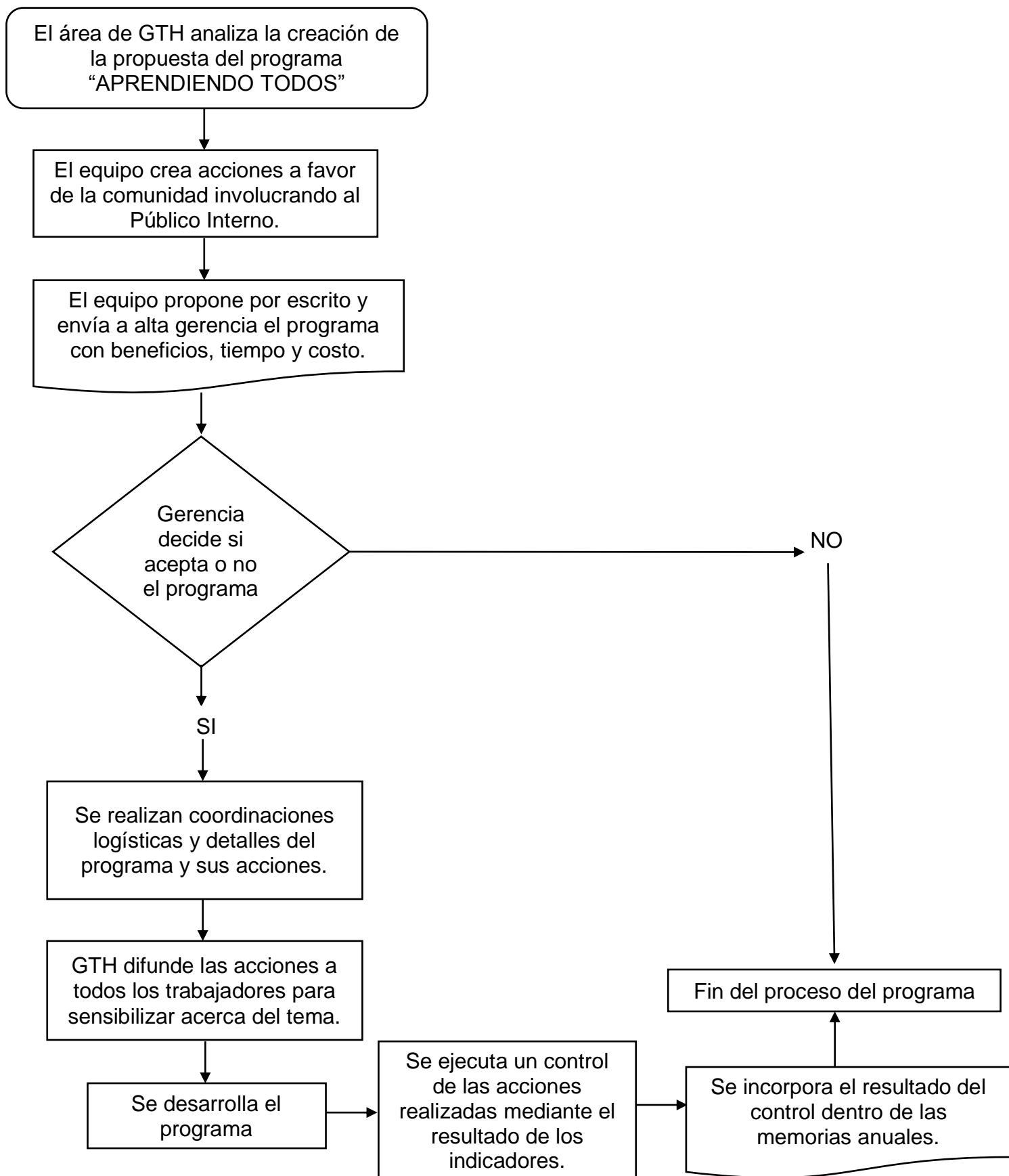


Figura 4: Aprendiendo de todos
Fuente: Elaboración propia

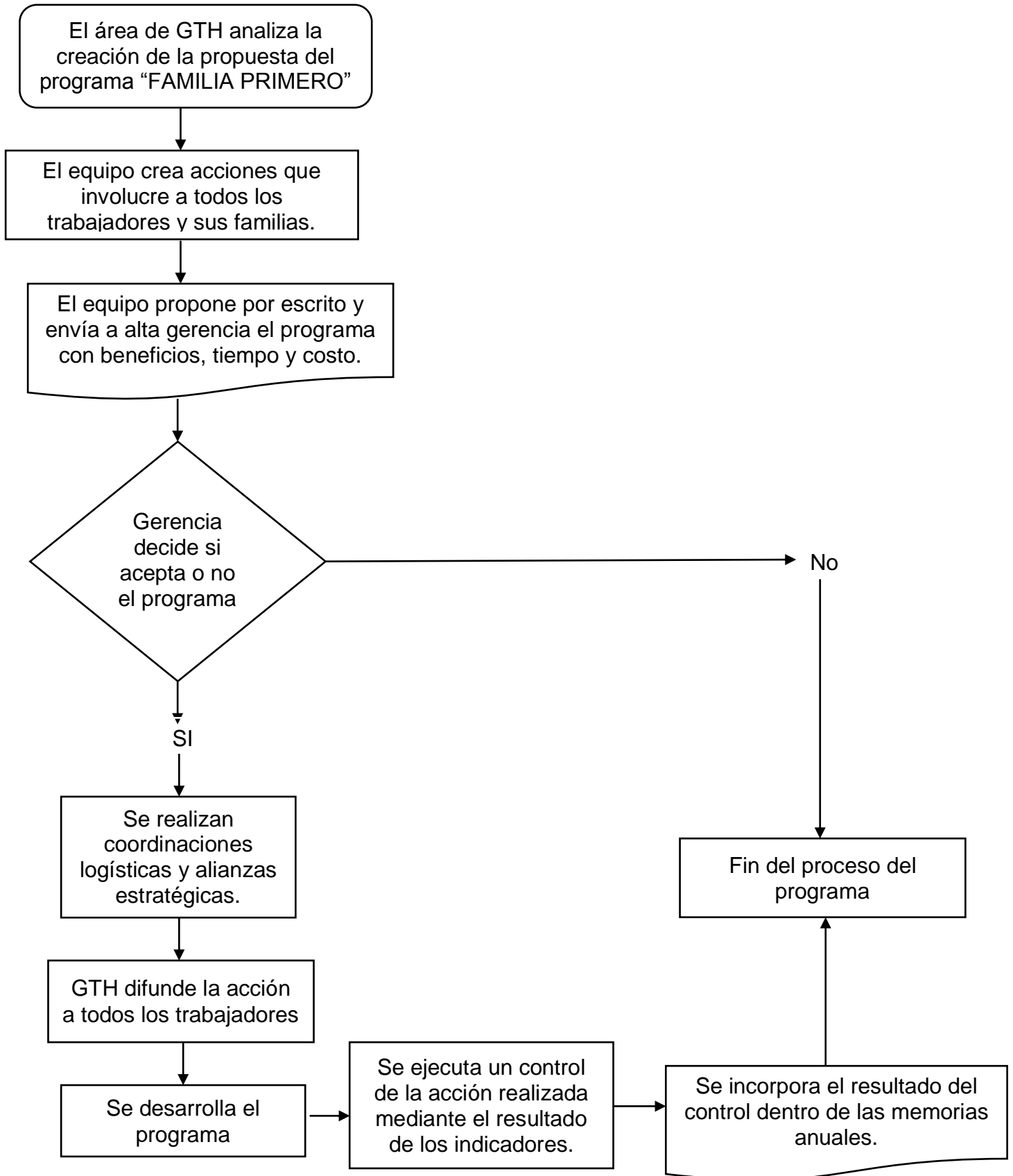


Figura 5: Familia primero
Fuente: Elaboración propia

d) Comunicar resultados, avances, logros.

Nuestra investigación no aplica la propuesta por términos de tiempo y recursos; sin embargo, todos los programas aplicados serán comunicados en memorias mensuales de la entidad, mediante su página web, canales digitales y físicos.

Los logros/beneficios que se obtiene son múltiples, y se podría mencionar las siguientes:

Según MINAGRI (2019), las estadísticas de FAOSTAT, la producción de uva en Perú ha crecido a una tasa promedio anual de 11.1%. Además, indica que, gracias a los suelos de la costa norte y sur del Perú, el incremento de los rendimientos de uvas ha sido de 10,4 toneladas por ha en el año 2000 a 21,7 tonelada por ha en el año 2017, con un incremento en 108,3%.

Tabla 10

Producción y rendimiento de uvas en Perú

AÑO	PRODUCCIÓN DE UVAS (Miles de toneladas)	RENDIMIENTO DE UVAS(Kilos x hectárea)
2000	107	10,400
2017	645	21,661

Fuente: Elaboración propia basada en FAOSTAT

Perú se ha vuelto el principal exportador a nivel mundial, de 7 mil toneladas en el año 2001, exportó 268 mil toneladas en el año 2017, en los últimos 17 años el crecimiento ha sido vertiginoso (4 000%) a una tasa promedio anual de 26,1%.

A pesar de su principal competencia que es Chile, Perú exporta entre noviembre-marzo, presentando dinamismo y mayor oportunidad de entrar a más mercados y por lo cual deben estar preparados en todo momento.

Dando enfoque en la entidad y por motivos de confidencialidad solo se plasmará en porcentaje de cajas de uvas que son exportados a distintos países en el año 2017:

Tabla 11**Porcentaje de cantidad de caja de uvas por países**

Según la empresa en el año 2017 ha facturado de la siguiente manera:

PAÍSES	CAJAS 8.2 KG(%)
Brasil	2.21
Canadá	1.64
Colombia	15.09
Costa Rica	10.29
El Salvador	1.47
Guatemala	6.26
Holland	15.32
Honduras	2.94
Indonesia	2.58
Korea	1.10
Mexico	0.37
Mexico	0.37
Nicaragua	1.47
Panamá	8.10
Portugal	1.81
Russia	2.58
UK	6.00
U.Kingdom	15.94
EE.UU	4.47

Fuente: Elaboración propia

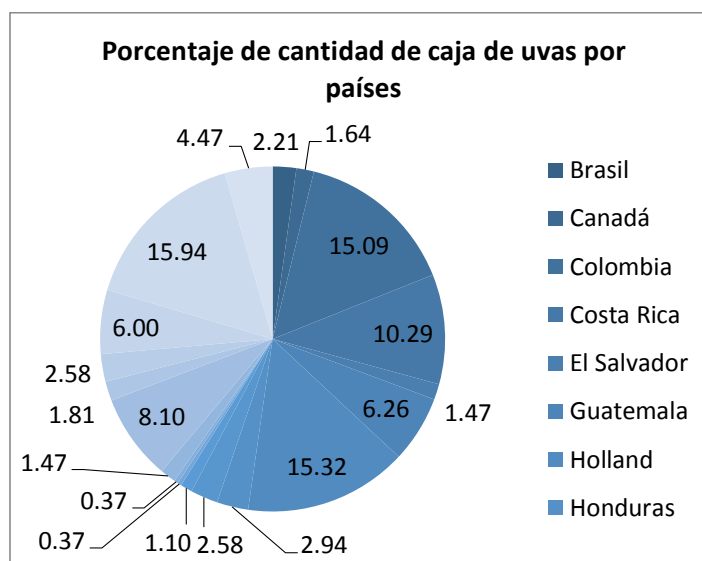


Figura 6: Porcentaje de cantidad de caja de uvas por países
Fuente: Elaboración propia

Lo cual, en términos monetarios, según el informe de San Juan S.A en la Bolsa de Valores, representan ventas netas de S/.57'825,818.65

Al implementar los programas se podrá institucionalizar prácticas de RSE que al mismo tiempo en su gran mayoría son exigencias de certificaciones que solicitan las diferentes ventanas comerciales del producto de la uva (como es el caso de Global Gap). Sería idóneo convertirlo en estrategias, porque según MINAGRI (2019), el mercado presenta mayores oportunidades, tan sólo en el año 2017 hubo crecimiento de importación, representando las siguientes cifras:

Tabla 12**Importaciones mundiales de uva fresca**

Países	Miles de Toneladas
Rusia	363
Alemania	332
Tailandia	151
Polonia	115
Francia	146

Fuente: Elaboración propia basado en MINAGRI (2019)

Es decir, la entidad puede ofertarse a mercados que podrían otorgarle mayores ingresos económicos.

Además, la entidad promovería la retención y productividad del personal; lo que aumenta la disposición del empleado a quedarse laborando en la entidad con un desempeño óptimo, lo que evita costos de perder a un colaborador, costos de reclutamiento y formación de personal, la fuga de información y talento.

Y al cumplir con más estándares voluntarios como GRASP-Global Gap que es dónde se enfocó los programas la mayor parte de los programas, al estar enfocado en el cliente interno, podrán aumentar más su facturación al tener entrada a más países.

Además, la entidad promovería la retención y productividad del personal; lo que aumenta la disposición del empleado a quedarse laborando en la entidad con un desempeño óptimo, lo que evita costos de perder a un colaborador, costos de reclutamiento y formación de personal, la fuga de información y talento.

VI. Conclusiones

En el Perú, la RSE es asociada con el término de filantropía; que, en efecto, como es explicado, no representa la definición que por evolución se le ha dado a la RSE. La empresa San Juan S.A es parte de la realidad de la mayoría de empresas peruanas; donde la Alta Dirección no lo considera como una estrategia.

Los Indicadores ETHOS Perú-2021 es una metodología que diagnóstico la Responsabilidad Social sin hacer distinción en el rubro de la empresa; sus indicadores ayudan a medir su nivel de compromiso con la RSE. Por tal razón fue el modelo seleccionado para aplicar a la empresa San Juan S.A, sin embargo, fue adaptada para la entidad que posee características singulares al ser agroexportadora.

El principal estímulo de la empresa San Juan S.A es introducirse en mercados extranjeros; por ende, dan mayor protagonismo a las motivaciones económicas, legales y/o certificaciones. Es decir, cumplen para estar alineados a las exigencias de los clientes y las normas/leyes que el Estado establece para que puedan desarrollar su actividad económica.

Existe una deficiente difusión del código de ETI de la empresa y de las actividades que realiza a favor de la comunidad, generando que el trabajador cumpla con las normas y sus funciones por obligación, lo que anula su iniciativa de promover una cultura ética o de generar nuevos proyectos que brinden impactos positivos.

La dimensión Público interno se encuentra en la Etapa II, es decir en una postura defensiva sobre los temas, sin embargo, ya empieza a encaminar cambios y avances respecto a la conformidad de las prácticas. En detalle, la empresa San Juan S.A, recién está tomando relevancia al Público Interno, en cuestión del clima laboral, el manejo de estrés, su seguridad y salud en el trabajo. Los trabajadores perciben algunas de estas mejoras, pero creen que se debe realizar énfasis en el indicador de equilibrio entre la vida y el trabajo.

La dimensión Medio Ambiente se encuentra en la Etapa II, es decir en una postura defensiva sobre los temas. La organización posee medidas para proteger al medio

ambiente de sus impactos, y cada área trabaja de forma independiente para lograrlo; sin embargo, no se ha inculcado una cultura medioambiental.

La dimensión proveedores se encuentra en la Etapa I, una etapa básica de acciones de la empresa. Está todavía en el nivel reactivo a las exigencias legales; la relación que poseen es estrictamente para el aprovisionamiento de insumos y no tienen interés de estrechar lazos.

La dimensión Consumidores y Clientes se encuentra en la Etapa III, donde se reconocen los beneficios de llegar más allá de la conformidad para prepararse de antemano a las presiones reguladoras que resulten en cambios de expectativas para la empresa. La organización coloca mayor ímpetu en dicha relación, y está al pendiente de certificaciones y actividades para poder posicionarse en mercados extranjeros.

La dimensión Comunidad se encuentra en la Etapa II, una postura defensiva sobre los temas, participa en la solución de los problemas comunitarios y contribuye en el mejoramiento del ambiente local; pero no posee indicadores que midan los impactos causados.

La dimensión Gobierno y Sociedad se encuentra en la Etapa II, una postura defensiva sobre los temas; la empresa, posee diálogo y trabajo activo con la Municipalidad de Chongoyape, brindando oportunidades de progreso para su público interno y externo (colaboradores y comunidad); sin embargo, los lazos no son iniciativas propias, sino propuestos por programas de la Municipalidad, y participan porque hallan una oportunidad de generar beneficios para el Público Interno.

La propuesta de mejora es en base al diagnóstico de RSE de la empresa agrícola San Juan S.A., las variables priorizadas fueron: Público Interno, Medio Ambiente y Comunidad; que en base a un mapa estratégico se propuso programas de mejora de RSE, que permitirán crear una cultura organizacional que promueva la RSE, y que se conviertan en procesos que mantendrán a la entidad aptos para acceder con mayor rapidez a certificaciones que les dará entrada a más ventanas comerciales.

La investigación será fuente para base teórica-científica de futuras investigaciones y da apertura a distintos tópicos como la Viabilidad del Plan de mejora de RSE aplicado en la empresa San Juan S.A, dado que por limitaciones de tiempo y recursos no se pudo realizar. Además, es beneficioso para la sociedad y la economía, porque incentiva a las empresas a ser agente económico, social y medioambiental.

VII. Lista de Referencias

- Actualidad Empresarial. (2011). *Régimen Agrario (N°223)*. Recuperado de: http://aempresarial.com/web/revitem/4_11978_32997.pdf
- Aguilera, A., Puerto, D. (2012, marzo). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensamiento y Gestión*. Recuperado desde: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3977/2823>
- Bardales, E. (2014. Octubre 03). *Falta de Compromiso = mal clima laboral + rotación de personas dentro de una empresa. Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/falta-compromiso-mal-clima-laboral-rotacion-personas-dentro-empresa-2110290>
- Betancur, L; Giraldo, M & Velásquez, J. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial en las Grandes Superficies del Área Metropolitana Centro-Occidente*. Universidad Católica Popular del Risaralda. Colombia.
- Berruezo, A; Pacheco, M & Rolny, Maria. (2013). *Responsabilidad Social Empresaria: Aplicación en empresas Sanrafaelinas*. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina.
- Canessa, G. & García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. 2016, de Perú 2021 Sitio web: <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/elabcperu2021/abc%20de%20la%20rse%20en%20el%20per%C3%BA%20y%20el%20mundo.pdf>
- Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CEyCC) de CEDICE. (2005). *Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, RSE de apoyo para periodistas*. Recuperado de: http://www.adec.org.py/rseymedios/pdf/rse_manual_de_apoyo_para_periodistas.pdf

CERES. (S/F). *Manual para elaborar un código de ética empresarial*. Recuperado de: http://www.telefonica.com.ec/proveedores/pdf/Manual_para_Elaborar_Codigos_de_Etica_Empresarial.pdf

Chiavenato, I. (Segunda edición). (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 133-153. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Chirinos, M., Fernández, L y Sánchez, G. (2013). *Responsabilidad Empresarial Empresas Socialmente Responsables*. *Razón y Palabra*. 1(81), 1-17.

Davis, J. H. & Goldberg, R.A. (1957). *A concept of agribusiness*. *Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957, 136 pages*.

Del Castillo, E. (2012). *Caja negra: Relatos de investigación en administración, ciencias sociales y economía*. Lima, Perú: Liuba Kogan.

Deloitte. (2016). *Lo que nos dice el cliente es la principal Fuente de conocimiento*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/finance/Estudio%20FINAL%20MARZO13.pdf>

Duque, Y., Cardona, M. y Rendón, J. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. *Cuadernos de Administración*. 29(50), 196-206.

Empresa Agrícola San Juan S.A. (2013). *Memoria Anual 2013*. Perú. Autor

Empresa Agrícola San Juan S.A. (2014). *Memoria Anual 2014*. Perú. Autor

Empresa Agrícola San Juan S.A. (2015). *Memoria Anual 2015*. Perú. Autor

Ethical Trading Initiative. (s/f). *El código básico: Iniciativa de Comercio*

Ético.Ethical Trading Initiative (ETI). Recuperado de: <https://www.ethicaltrade.org/>

Fernández, M y Mujica, M. (2010). *Los trabajadores, sus organizaciones y la responsabilidad social empresarial en el Perú: retos y posibilidades*. *Vlex*, N°64, 281-298. Recuperado de: <https://app.vlex.com/#WW/search/jurisdiction:PE/Responsabilidad+Social/vid/381837354>

Franco, P. (2006). *Manual de diagnóstico. Indicadores CGS de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/452/DT76.pdf?sequence=4>

Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (tesis de magíster). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Fundación PROhumana. (2006). *Manual de Responsabilidad Social Empresarial para PYMES*.

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad (tesis pregrado)*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. *Gerenciales*, 30 (130), pp. 95-100. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1769/html

Global Reporting Initiative. (2011). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado de: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/03/G3_SP_RG_Final_with_cover1.pdf

Homayoun, Rezaee & Zahra Ahmadi (2015). *Corporate Social Responsibility and Its Relevance to Accounting. (English)*. 8(9) N°64. Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de la base de datos Journal of Sustainable Development.

Instituto Ethos, Fundación EMPRENDER y REDES. (2006). *Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. España: Arte & Comunicación

Isea, A y Argandoña, A. (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Recuperado de https://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf

Izate. (2010). *Guía para la implementación de la RSE en la empresa*. Recuperado de http://www.izate.net/publicaciones.php?fbclid=IwAR1-nlyT9bIb1qoIHpcpASBgRrHKkMmQpTK1hT_-H6yvH30s3Xj12n9diwY

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Disponibilidad de capital humano. En Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (pp.267-287) (499p.). Barcelona: Gestión 2000.

Kogan, L. (2012). *La caja negra. Relatos de investigación en administración, ciencias sociales y economía*. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1425/KoganLiuba2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

KPMG y ACCA. (2015). *Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting*. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/10/forecasting.pdf>
Recuperado de: http://prohumana.cl/documentos/Guia_RSE_NUEVA.pdf

La responsabilidad social empresarial se moderniza. (2009, Abr 24). Noticias Financieras. Recuperado en: <http://search.proquest.com/docview/466726733?accountid=14747>

Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. El peruano. Lima, Perú, 25 de abril de 2012. Recuperado de: <https://www.mtc.gob.pe/nosotros/seguridadysalud/documentos/DS-005-2012TR%20%20REGLAMENTO%20DE%20LA%20LEY%20DE%20SEGURIDAD%20Y%20SALUD%20EN%20EL%20TRABAJO.pdf>

Los consumidores mundiales están más dispuestos a gastar su dinero en bienes y servicios de empresas comprometidas con la responsabilidad social. (2014, Jun 17). Business Wire En Español Recuperado en: <http://search.proquest.com/docview/1536054517?accountid=14747>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Análisis Económico de la producción Nacional Uva Fresca.* Recuperado de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/boletin-analisis-uva-fresca%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/boletin-analisis-uva-fresca%20(6).pdf).

Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *La uva peruana: Una oportunidad en el Mercado Mundial.* Recuperado de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Informe-Uva-peruana%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Informe-Uva-peruana%20(3).pdf)

Mirvis, P. & Googins, B. (2006). *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework.* Boston. Boston college center for corporate citizenship. Recuperado de <http://ccc.bc.edu/index.cfm?pagelid=2181>

Montoya, B y Martínez, P (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales.* Recuperado de http://www.kas.de/wf/doc/kas_37565-1522-4-30.pdf?140425034037

Montero, R. (31 de Marzo del 2012). *Piura, Ica y Chiclayo son los polos más importantes de uva de mesa de exportación.* Andina from Peru to the world. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/ingles/inicio>

Palomino, S. (2014, Febrero 27). *“Voluntariados” conectan a los millennials con la marca.* Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/tendencias/voluntariados-conectan-millennials-marca-2090262>

Pasco, M. (2012). *Los contratos temporales: exposición y crítica. Derecho PUCP.* 1(68), 495-511.

Perú 2021. (2010). *Indicadores ETHOS-Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial.*

Poetz, J., Haas, R. y Balzarova, M. (2013). *CSR schemes in agribusiness: opening the black box. (English).* Emerald Group Publishing, Limited, 115(1), p47-74. Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de la base de datos ProQuest Central.

Quinto, I. (2015). *Elaboración del plan de Responsabilidad Social empresarial para Astilleros Navales Ecuatorianos (título de pregrado).* Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, Guayaquil, Ecuador.

Piura, Ica y Chiclayo son los polos más importantes en uva de mesa de exportación. (31 de marzo de 2012). Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-piura-ica-y-chiclayo-son-los-polos-mas-importantes-uva-mesa-exportacion-406316.aspx>

Roca, J. (2006). *Aspectos Laborales de los Trabajadores Agrarios. Actualidad Empresarial.* Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/51853C8A129EFF1805257C600051EC35/\\$FILE/SECTOR_AGRARIO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/51853C8A129EFF1805257C600051EC35/$FILE/SECTOR_AGRARIO.pdf)

Ruiz, J. (2013). *Diseño de modelo de Responsabilidad Social Empresarial en PYME Constructora Araucana.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquia, Arauca, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/10192/1/7709579.2013.pdf>

Saborio, M. (2015). *Responsabilidad Social relacionada con la preferencia de sus clientes.* Cegesti. Recuperado de: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_282_090315_es.pdf

Sarmiento, S. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial: Gestión estratégica para la supervivencia de las empresas*. *Dimensión Empresarial*, 9(2), 6-15.

Satey, E. (2014). *Incentivos Laborales y Clima Organizacional (tesis de pregrado)*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

Schwalb, M. M., & Malca, O. (2005). *Responsabilidad social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico.

Sedex (2017). *Auditoría de Comercio Ético de Miembros de Sedex (SMETA)*. Criterios de Medición. Recuperado de: <http://www.sipascr-peru.com/wp-content/uploads/2015/06/SMETA-6.0-Gu%C3%ADa-de-Criterios-de-Medici%C3%B3n.pdf>

Uribe-Saldarriaga, C. M. (2014). *Mercadeo verde de una empresa dorada*. *Estudios. Voluntarios de las Naciones Unidas*. (2015). Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo. Estados Unidos.

Wittman, A. (s.f). *Herramientas comunitarias*. Recuperado de: http://www.cuaed.unam.mx/esp_adicciones/moodle/escritorio/doc/capitulo31/capitulo31_seccion9.pdf

VIII. Anexos

Anexo 1: Información adicional del personal operario

Si bien es cierto el instrumento fueron las encuestas, al momento de visitar la empresa a aplicar estas, se pudo tener breves conversaciones con 7 colaboradores sobre la situación que se vive. Cabe resaltar que de 7 colaboradores con las que se tuvo una breve conversación, 6 pertenecen al área obrera y 1 al área de recursos Humanos. Con la primera persona que se tuvo contacto, fue una mujer, nos platicó que no era de la zona de Chongoyape y que la empresa les brindaba el transporte necesario para ir y venir en sus horas laborales a las personas que fueran de otra zona aledaña, así mismo mencionó también que con respecto a las normas no todos lo practican y que los que mayormente lo hacen son las personas con más antigüedad en la empresa. Otra de las personas con las que se tuvo contacto contó que era nuevo en la empresa, llevaba a penas 1 mes en ella, y comentó que no se le brindo normas de comportamiento en lo poco que llevaba trabajando para la empresa.

Otra persona encuestada mencionó que la mayor parte del tiempo se trabajaba de manera individual cada uno con sus tareas y que eran pocas las veces que se trabajaba en equipo. En otra conversación mencionaron acerca de las capacitaciones y que estas eran mayormente cuando iniciaban nuevas cosechas, para enseñarles sobre los procesos que se deben llevar a cabo como por ejemplo el de poda, el de brotes que es cuando realizan una nueva producción de uva y por último en el cual cortan el racimo de la cosecha para limpiarla. Otra persona mencionó que muchos pobladores de la localidad no se encuentran contenta con la empresa respecto a sus actividades y que lo único que ha hecho hasta el momento la empresa por ellos es el dar trabajo a algunos de los pobladores. Por último, de las que pertenecían a la parte obrera la sexta persona nos comentó que a lo referente a los insecticidas que usan si toman ciertas medidas para no dañar al medio ambiente.

Con el colaborador que tuvimos la conversación más larga fue un joven practicante que pertenece al área de recursos humanos, él nos permitió tener una visión más amplia acerca de todas las dimensiones con sus breves respuestas:

Con respecto al código de ética y si la difunden respondió que no lo hacen, y ante nuestra interrogante de las sanciones que reciben si es que hay comportamientos antiéticos dijo que si no se encuentra una explicación con fundamento y pruebas hacen que el colaborador renuncie a su puesto de trabajo.

En cuestión de si sabe de la existencia de un grupo sindical o como es la comunicación entre jefes – empleados, dijo no tener conocimiento alguno de la existencia de algún sindicato y desconoce si la empresa lo prohíbe, sin embargo, preciso que si se llega a presentar algún problema por parte de los colaboradores ellos mismos se acercan al área de recursos humanos para darle solución alguna. Con respecto a los trabajadores que viven en zonas alejadas, aclaro que la empresa dispone de buses pagados por ellos mismos para darle esta facilidad a los empleados de poner llegar al horario adecuado de trabajo y al momento de regresar a casa también disponen de estos.

En lo referente a las capacitaciones señalo que son pocas las capacitaciones que se realizan y el tema de esta es diverso y de acuerdo a ello el personal al que le corresponda acude. Por último, mencionó que las vacaciones si son pagadas de acuerdo a la ley y que las horas extras se realizan de vez en cuando y estas también son reconocidas.

Anexo 2: Encuesta Colaboradores



ENCUESTA PARA COLABORADORES

Buenos días/tardes, estamos realizando nuestra tesis de licenciatura de la carrera de Administración de Empresas, te agradeceremos que en base a sus experiencias como colaboradores de la empresa agrícola San Juan en la ciudad de Chongoyape, contesten las siguientes preguntas. La presente encuesta será confidencial.

Por favor tacha con una X la respuesta que creas que es la más adecuada.

Puesto: _____ **Edad:** ____ **Horario:** 1) Mañana 2) Tarde
Sección: a) Mujer b) Hombre **Tiempo laborando en la empresa:** _____

- 1) **¿La empresa les ha dado normas de comportamiento? (código de ética)**
 - a) Si
 - b) No
 - c) Desconozco
- 2) **¿Todos practican en la organización, los valores de la empresa?**
 - a) Todos (100%)
 - b) Mayoría (>50%)
 - c) Minoría (<50%)
 - d) Nadie (0%)
- 3) **¿Han formado una asociación para defender sus derechos?**
 - a) Si,
 - b) No
- 4) **Si la respuesta es SI, ¿Cuántos son?**

- 5) **¿Usted es contratado a tiempo completo o por horas?**
 - a) Tiempo completo
 - b) Por horas
- 6) **¿Usted se encuentra en planilla?**
 - a) Si
 - b) No
- 7) **¿Si trabaja horas extras, se les reconoce?**
 - a) Si
 - b) No
- 8) **¿En cuántos programas de capacitación han participado en el último año (2016)?**

9) ¿A la hora de realizar su trabajo todos se ayudan entre compañeros? ¿O considera que trabaja solo?

- a) Trabajo solo
- b) Trabajo con ayuda entre compañeros

10) ¿Ustedes pueden obtener otros puestos, si es que se esfuerzan para ello?

- a) Si
- b) No

11) Si usted es practicante, ¿posee buenas condiciones de trabajo, aprendizaje, desarrollo profesional y personal (aspirar a tener un puesto permanente o mejorar en habilidades)? Si no lo es, pasar a la siguiente pregunta.

- a) Si
- b) No

12) ¿Cuál es su estado civil?

- a) Soltera
- b) Casada
- c) Viuda
- d) Divorciada
- e) Conviviente

13) ¿Tiene hijos?

- a) Si
- b) No

14) ¿Con quién vive?

15) ¿Usted pasa tiempo con las personas con quiénes vive?

- a) Mucho tiempo
- b) Regular tiempo
- c) Poco tiempo
- d) Muy poco tiempo

16) Si pasa poco tiempo o muy poco tiempo, ¿cree que se deba al trabajo?

- a) Si
- b) No

17) ¿Tiene horas disponibles para distraerse con actividades diferentes al trabajo?

- a) Si
- b) No

18) ¿A qué se dedica en ese tiempo

19) ¿Todos se tratan por igual en su lugar de trabajo?

- a) Si
- b) No

20) ¿Se les hace reconocimientos por su trabajo?

- a) Si
- b) No

21) ¿Cómo considera su remuneración?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

22) ¿Usted ha participado en proyectos sociales que la empresa haya promovido?

- a) Si
- b) No

I. COMUNIDAD

23) ¿Usted sabe si la comunidad se siente contenta con la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco

24) ¿Qué opinión tiene sobre la relación de la empresa San Juan S?A con la comunidad y el medio ambiente?

- a) Se preocupa
- b) Se preocupa regularmente
- c) Indiferente
- d) No se preocupa
- e) Atenta contra ambos

25) ¿Qué ha realizado la empresa por su comunidad?

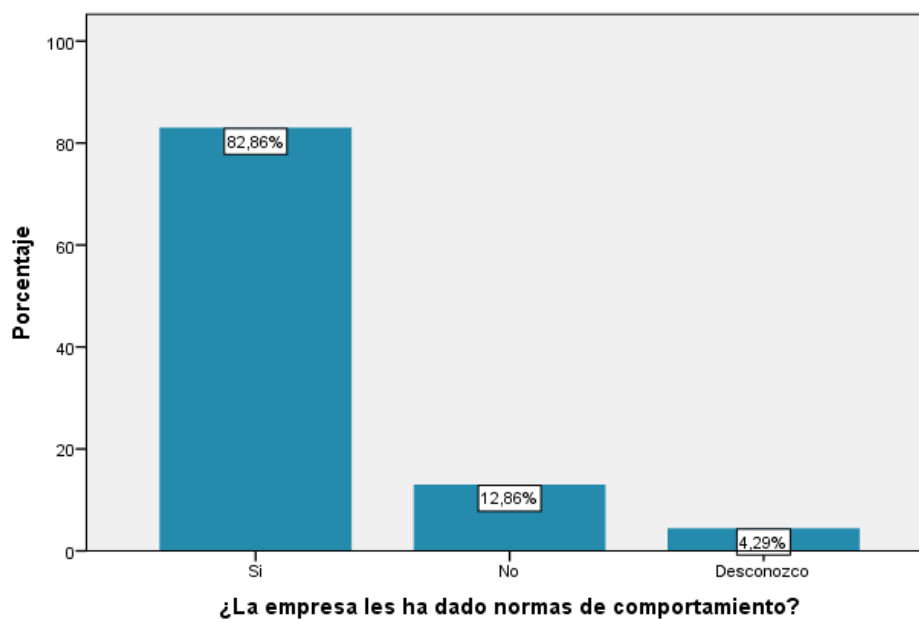
- a) Brinda educación y salud
- b) Ha mejorado carreteras u otra infraestructura
- c) Ha dado trabajo a los pobladores cercanos
- d) Ha dado zonas recreacionales
- e) Otros _____
- d) Ninguno

26) ¿Estaría dispuesto a formar parte de un voluntariado organizado por la empresa para realizar proyectos sociales cerca a la comunidad?

- a) Si
- b) No

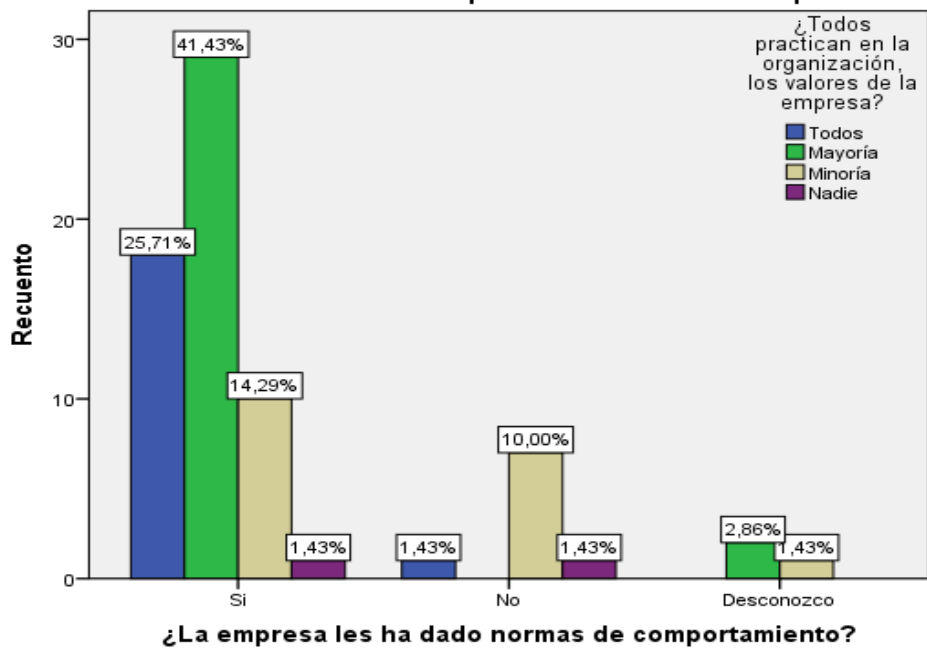
Anexo 3: Figuras de encuestas a colaboradores.

Gráfica 1: Valores - Transparencia y Gobierno Corporativo - Código de Ética



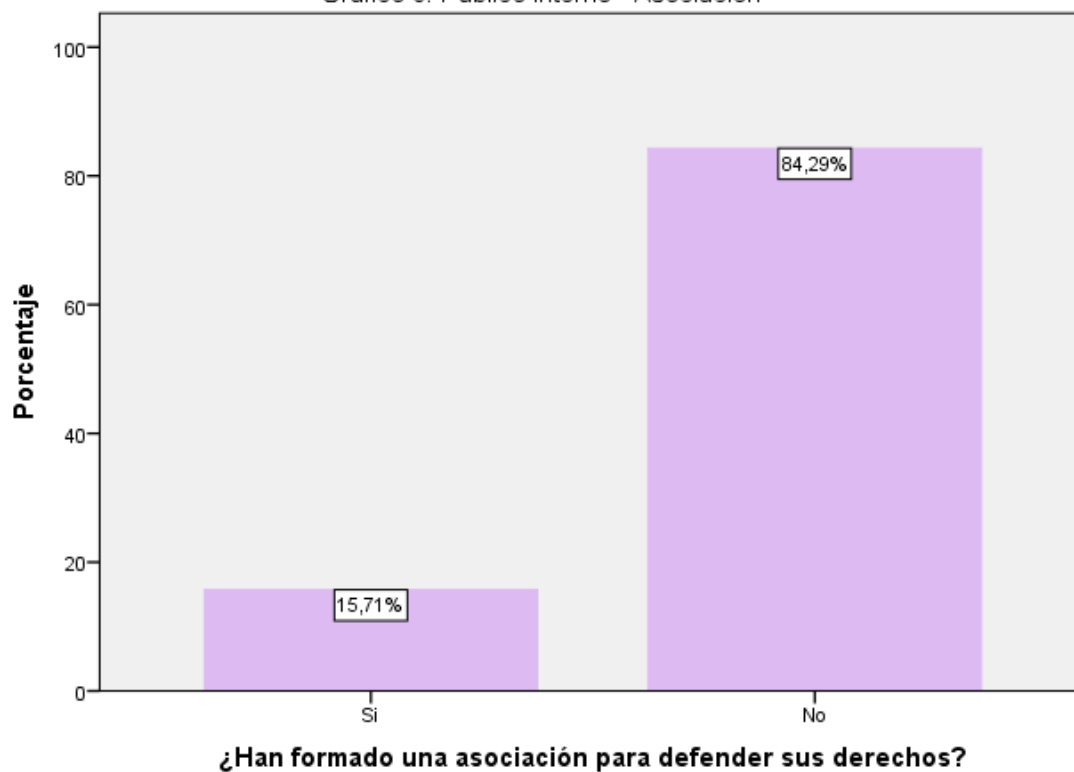
Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 2: Valores- Transparencia- Gobierno Corporativo



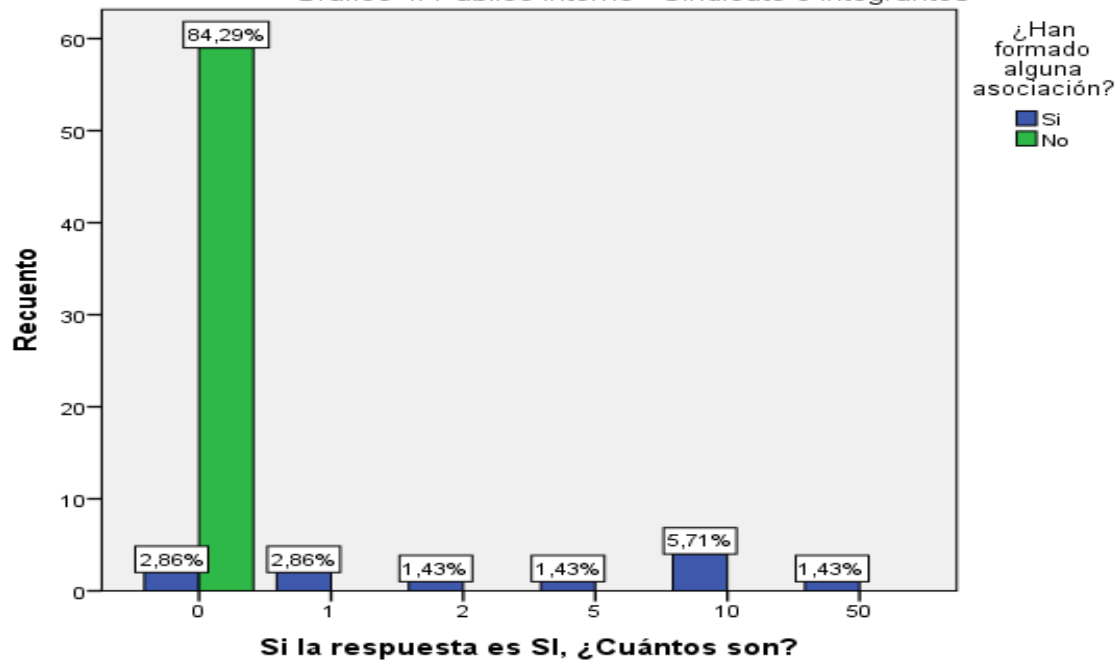
Fuente: Aplicación de encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 3: Público Interno - Asociación



Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 4: Público Interno - Sindicato e integrantes



Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

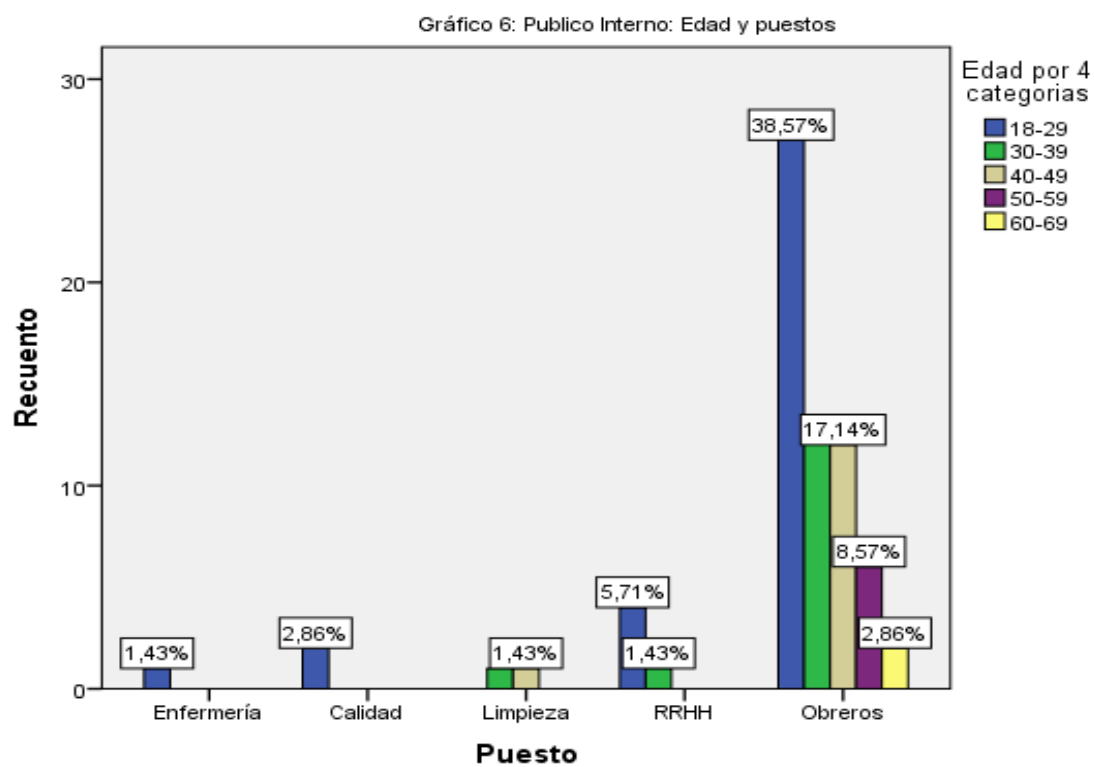
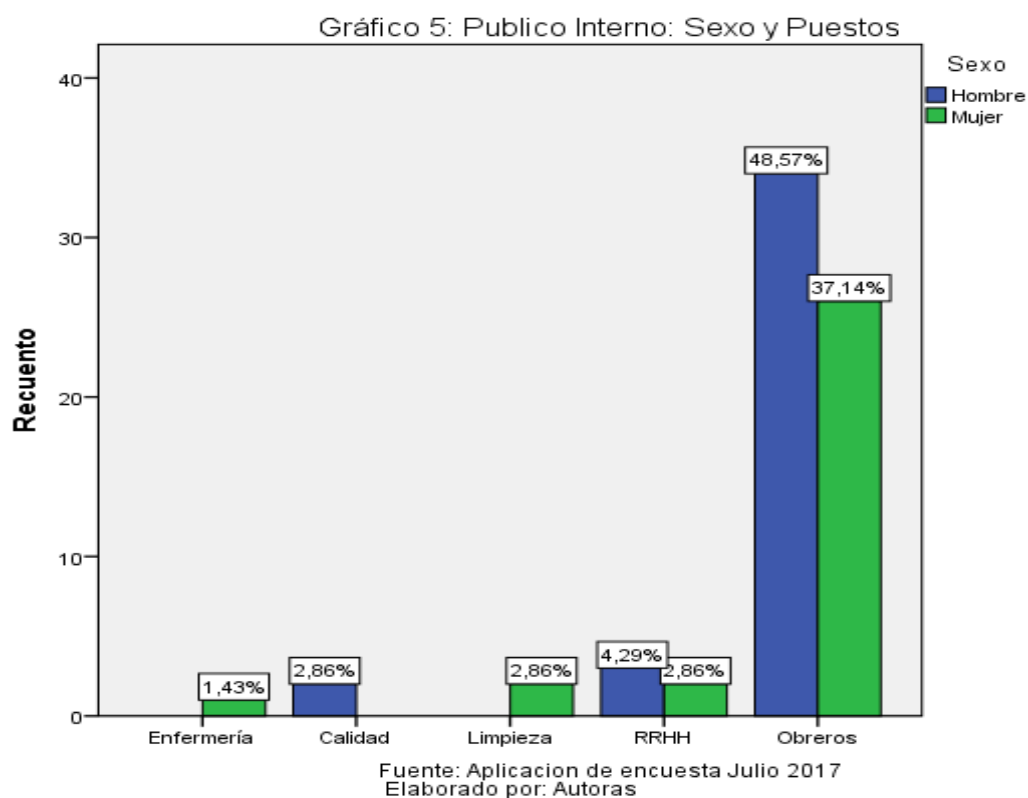
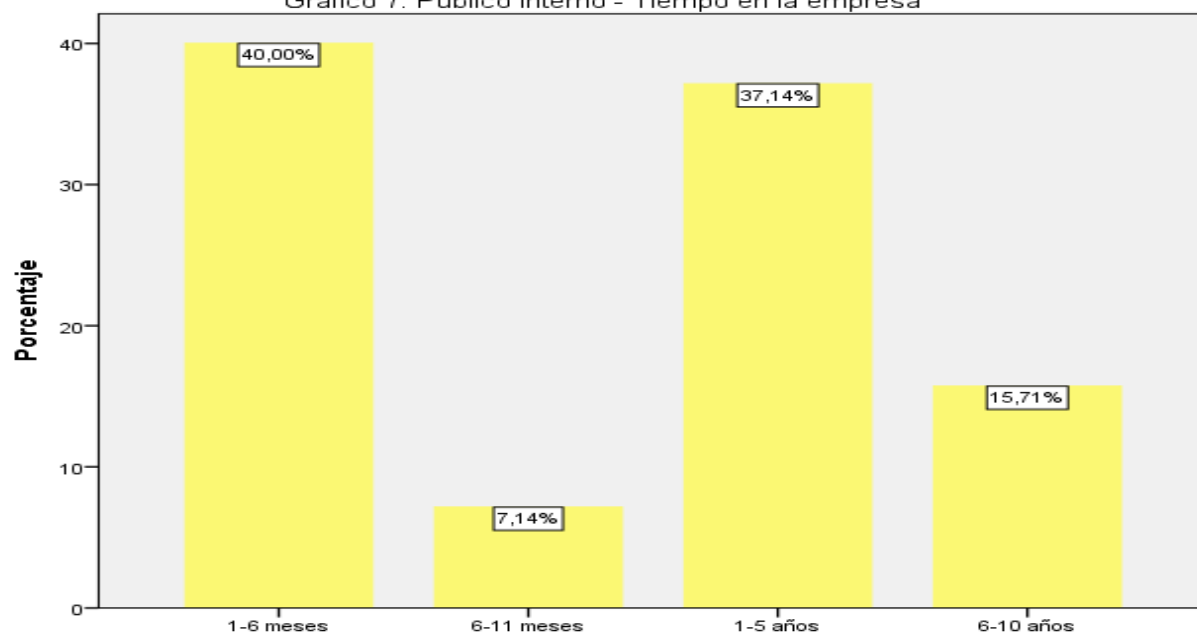
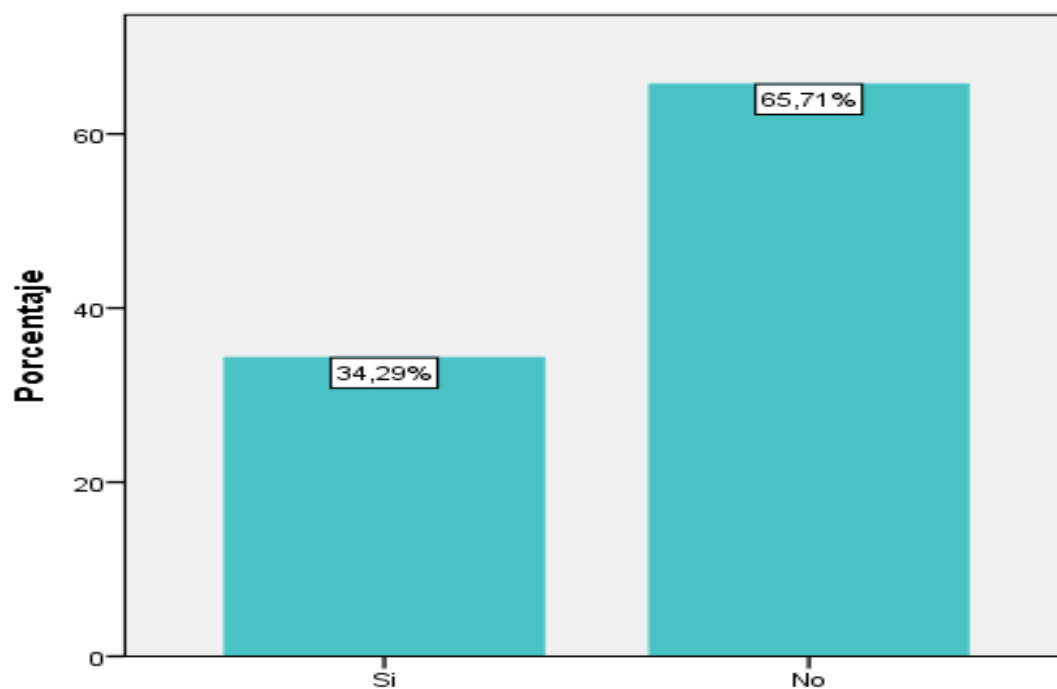


Gráfico 7: Público Interno - Tiempo en la empresa



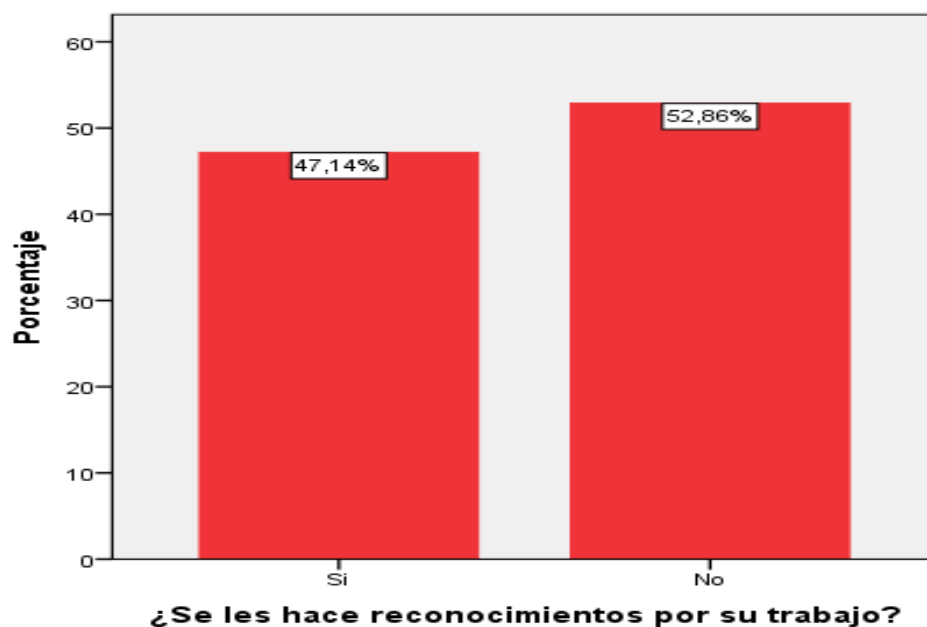
Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfica 8: Público Interno - Horas extras



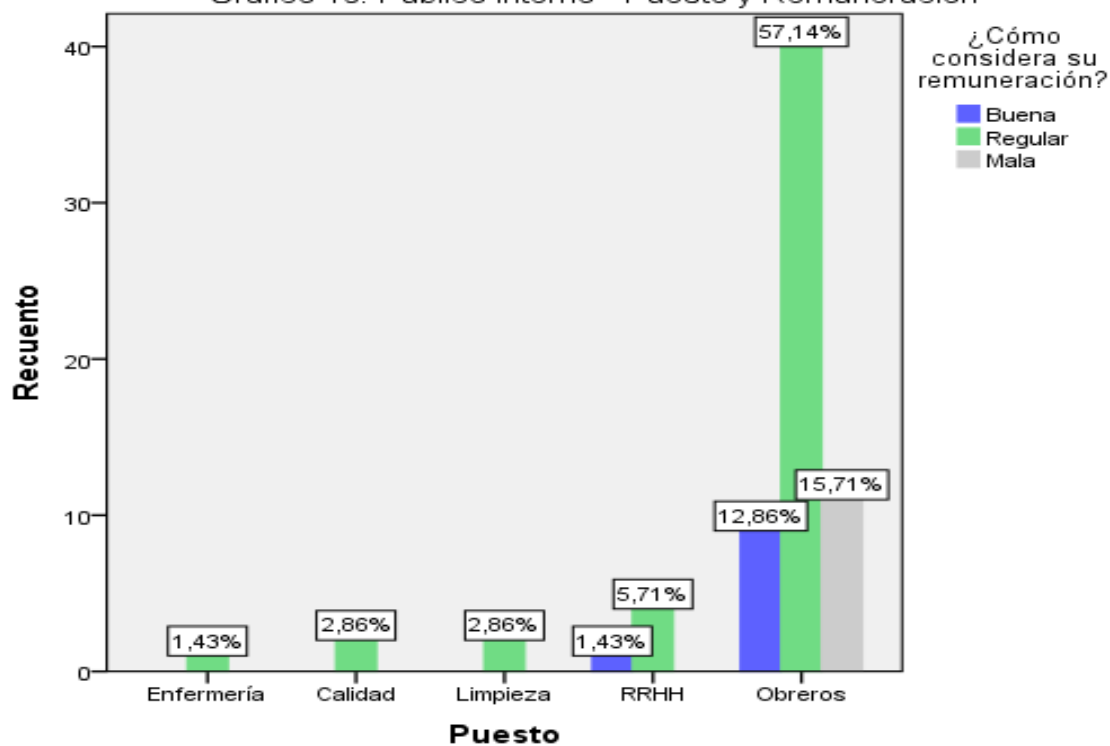
Fuente: Aplicación de Encuestas Julio 2017
Elaborado por: Autores

Gráfica 9: Público Interno - Reconocimientos

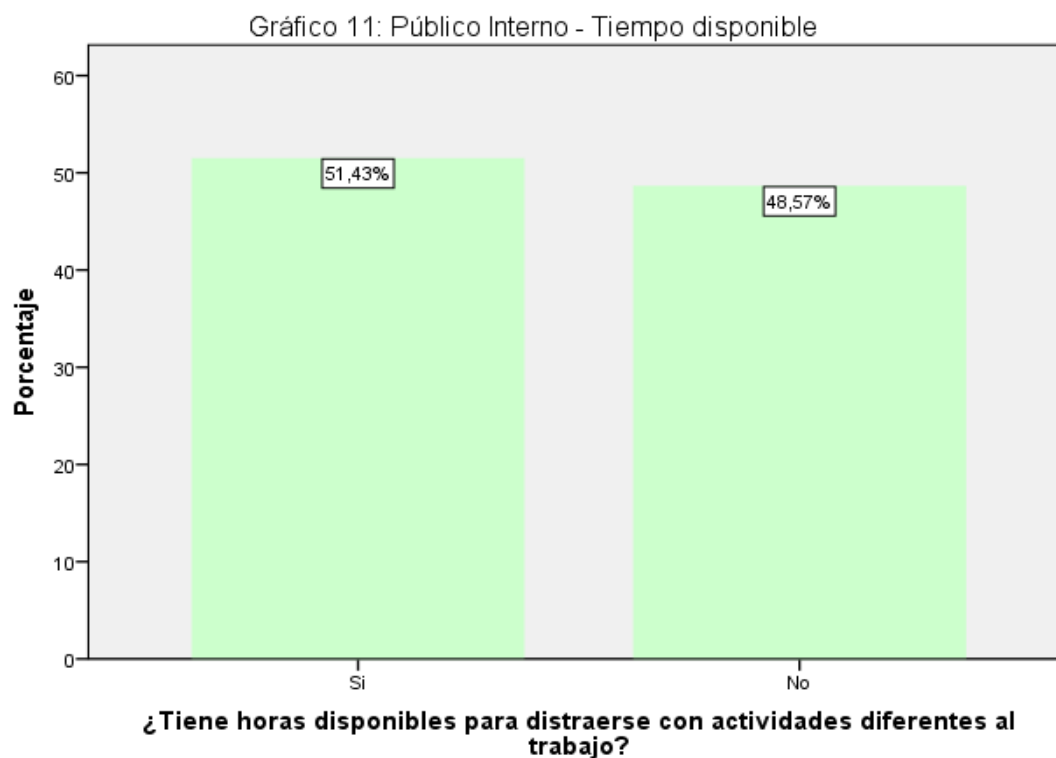


Fuente: Aplicación de Encuestas Julio 2017
Elaborado por: Autoras

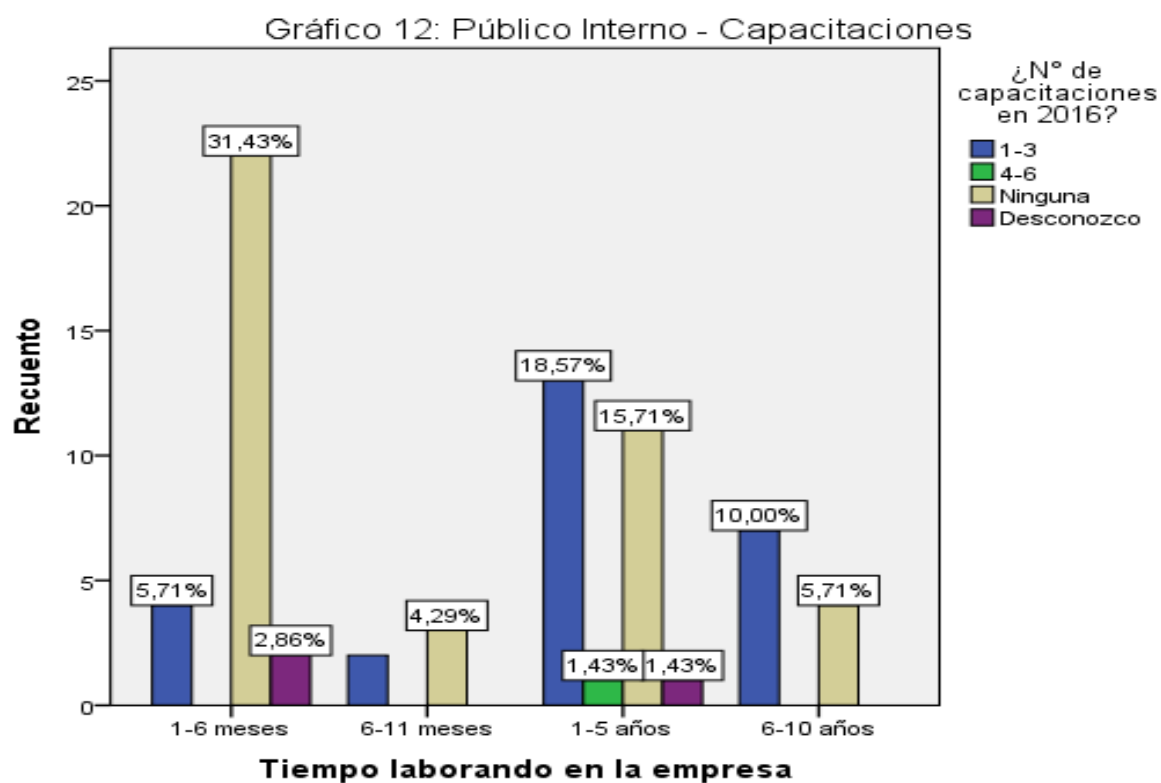
Gráfico 10: Público Interno - Puesto y Remuneración



Fuente: Aplicación de Encuestas Julio 2017
Elaborado por: Autoras

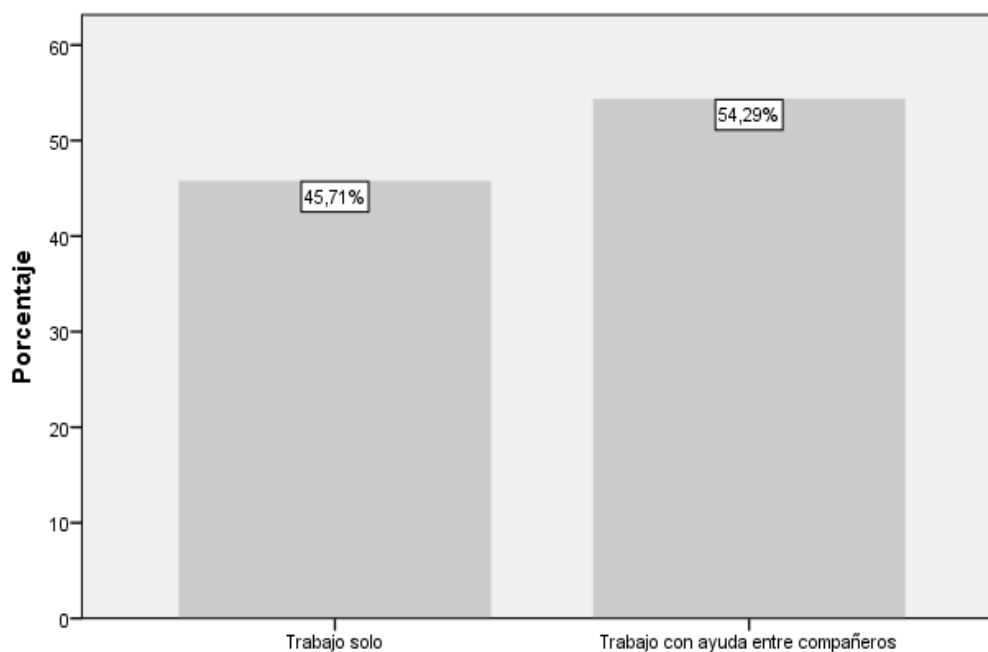


Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras



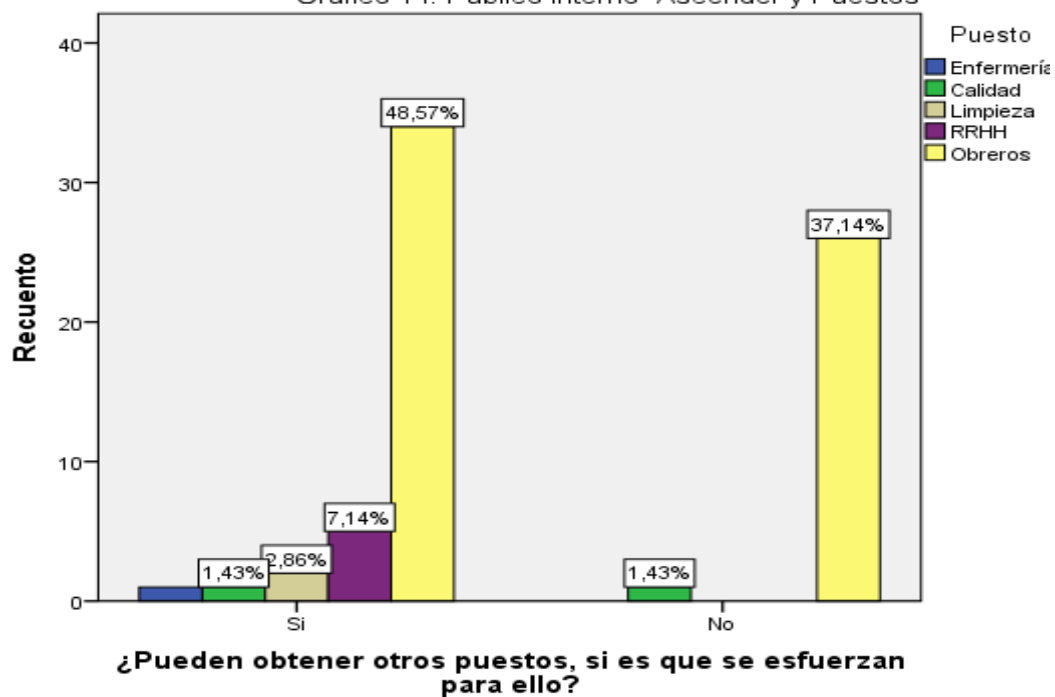
Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 13: Público Interno - Trabajo en equipo



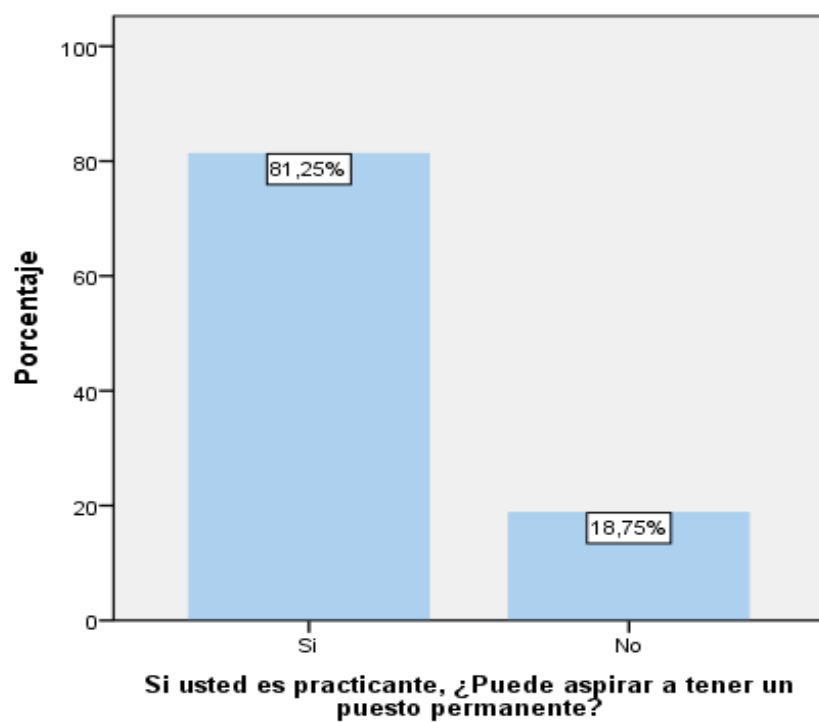
Fuente: Aplicación de encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 14: Público Interno- Ascender y Puestos



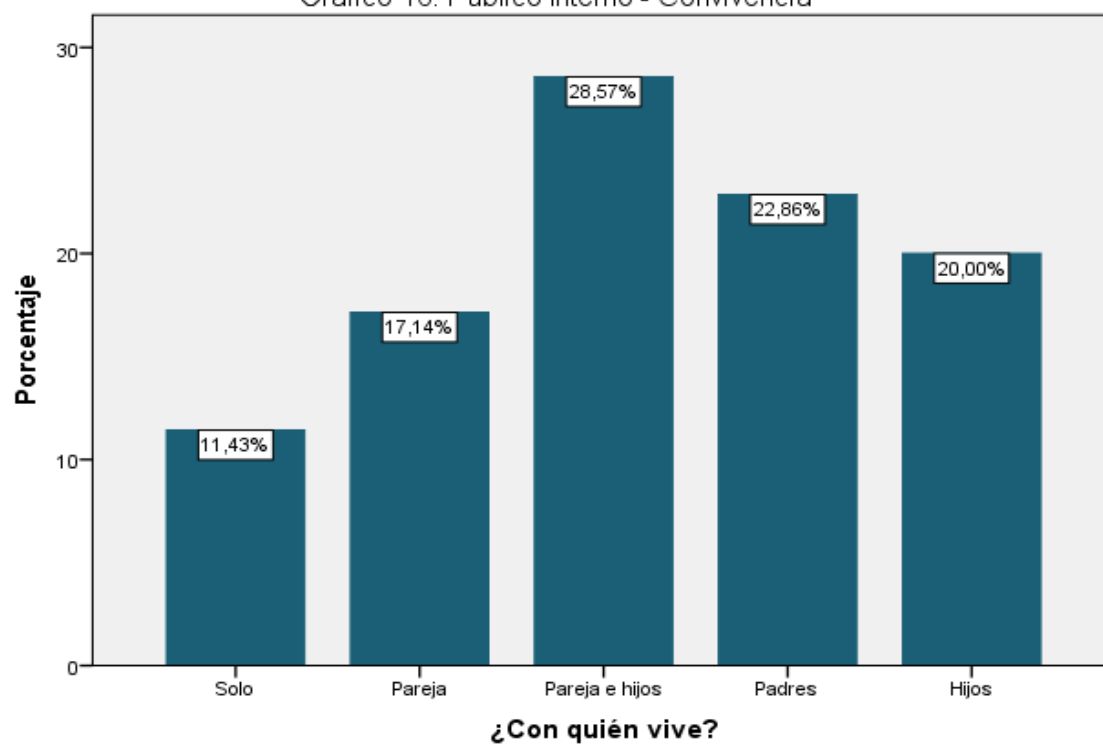
Fuente: Aplicación de Encuestas Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfica 15: Público Interno - Practicante



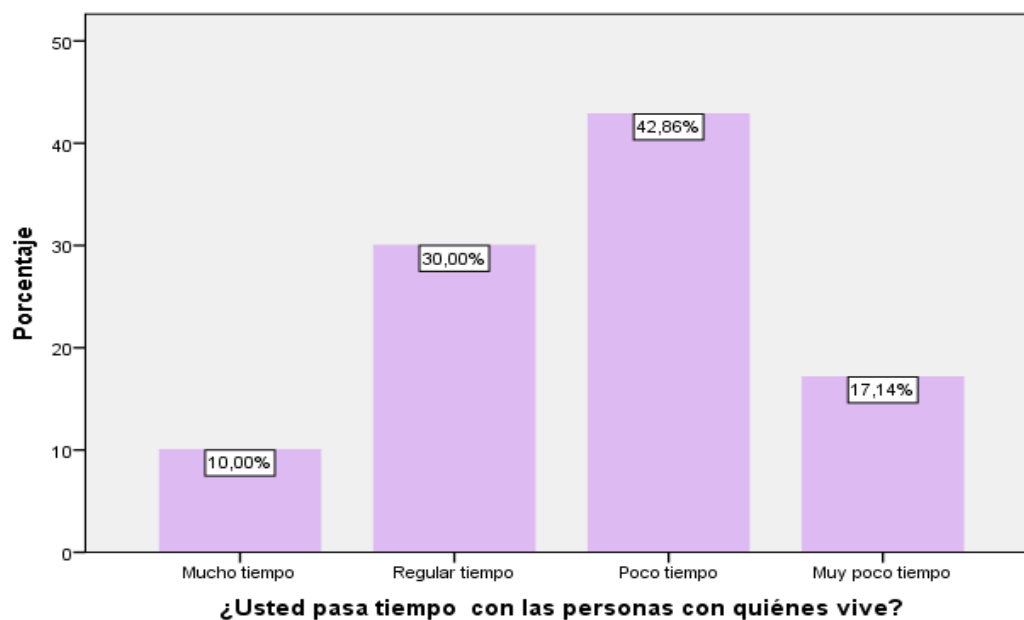
Fuente: Aplicación de Encuestas Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 16: Público Interno - Convivencia



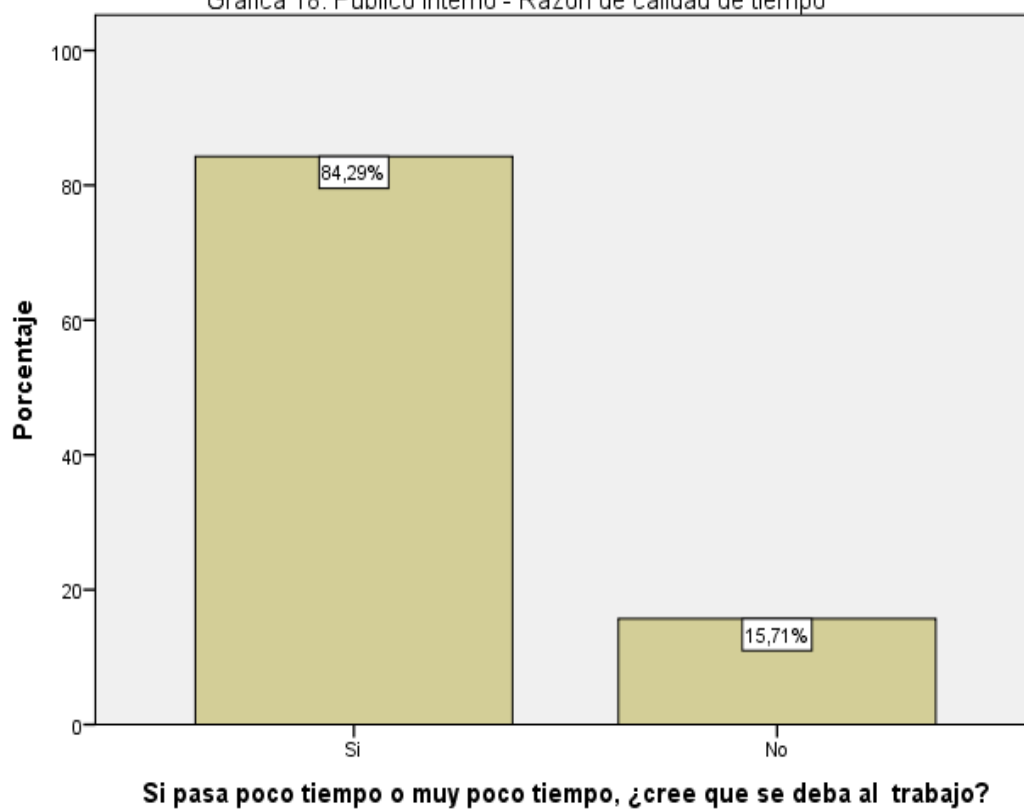
Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 17: Público Interno - Tiempo con personas con quien convive



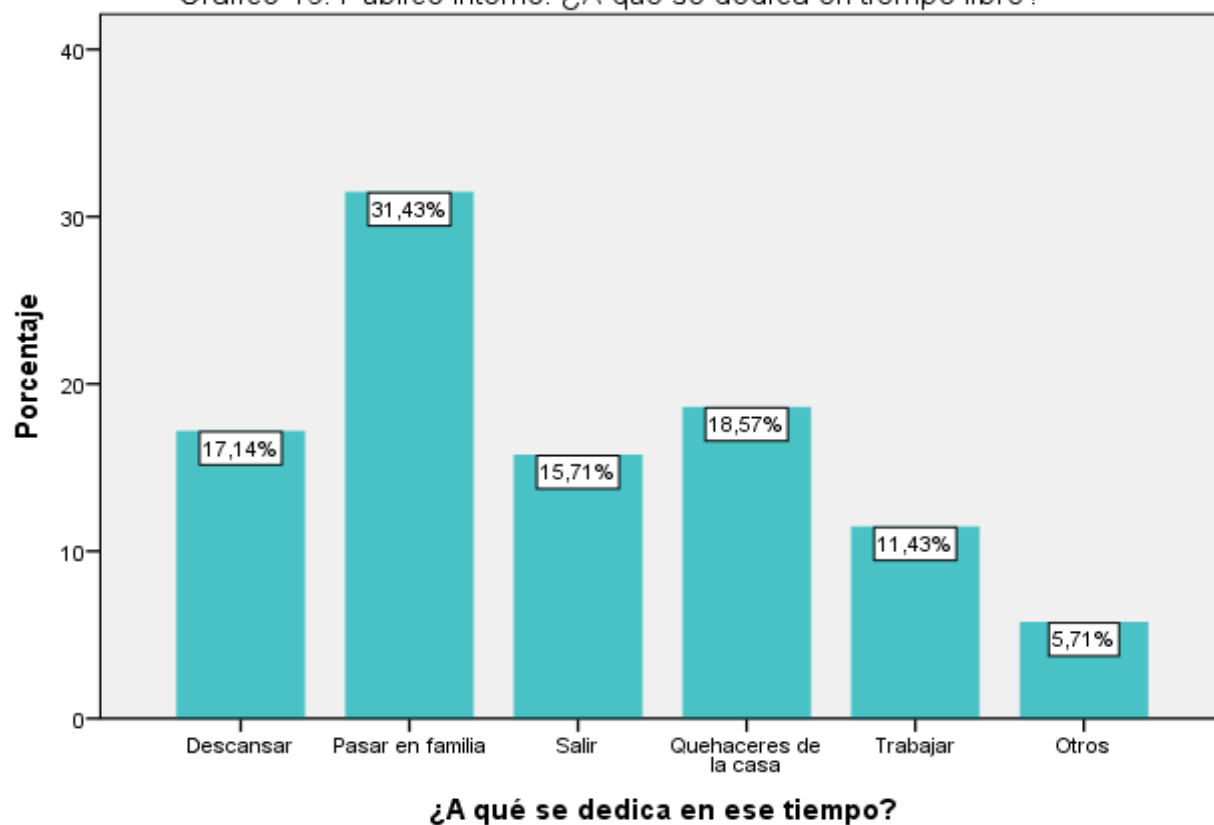
Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfica 18. Público Interno - Razón de calidad de tiempo



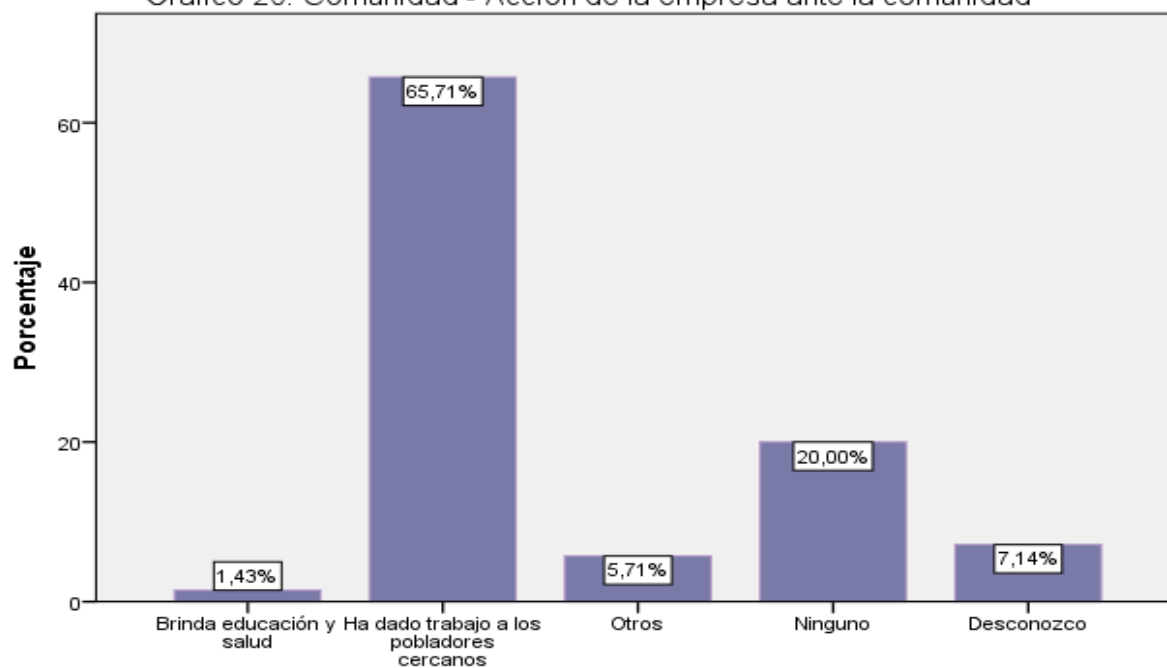
Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 19: Público Interno: ¿A qué se dedica en tiempo libre?



Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 20: Comunidad - Acción de la empresa ante la comunidad



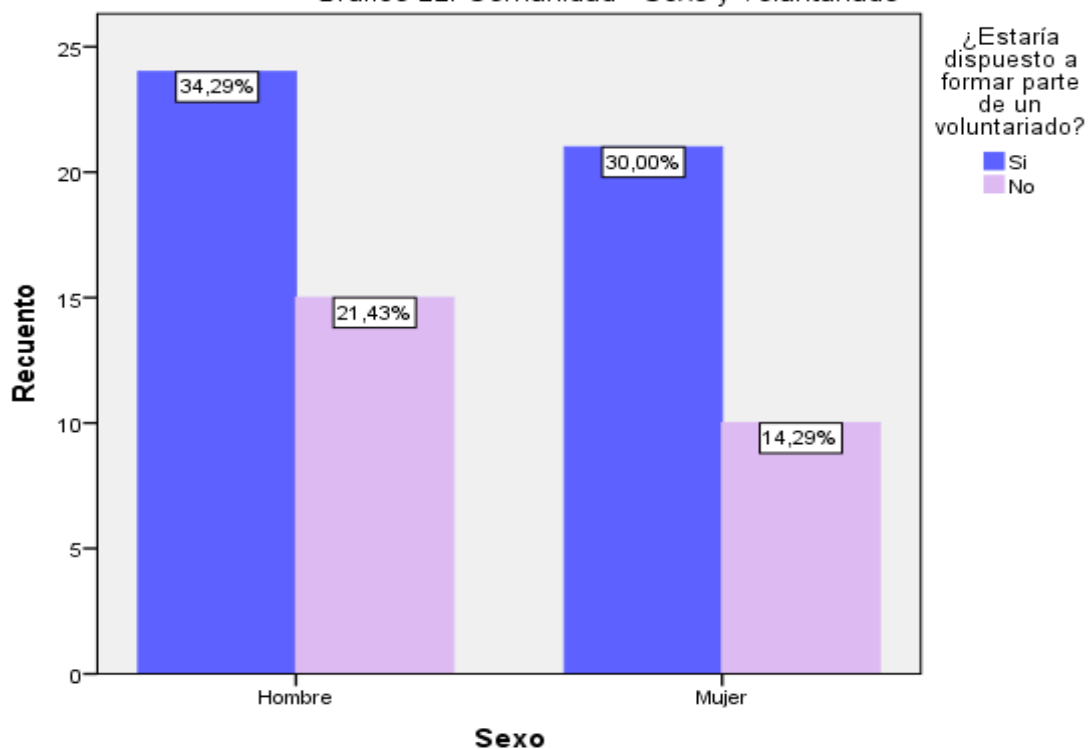
Fuente: Aplicación de encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 21: Comunidad - Participación en proyectos sociales



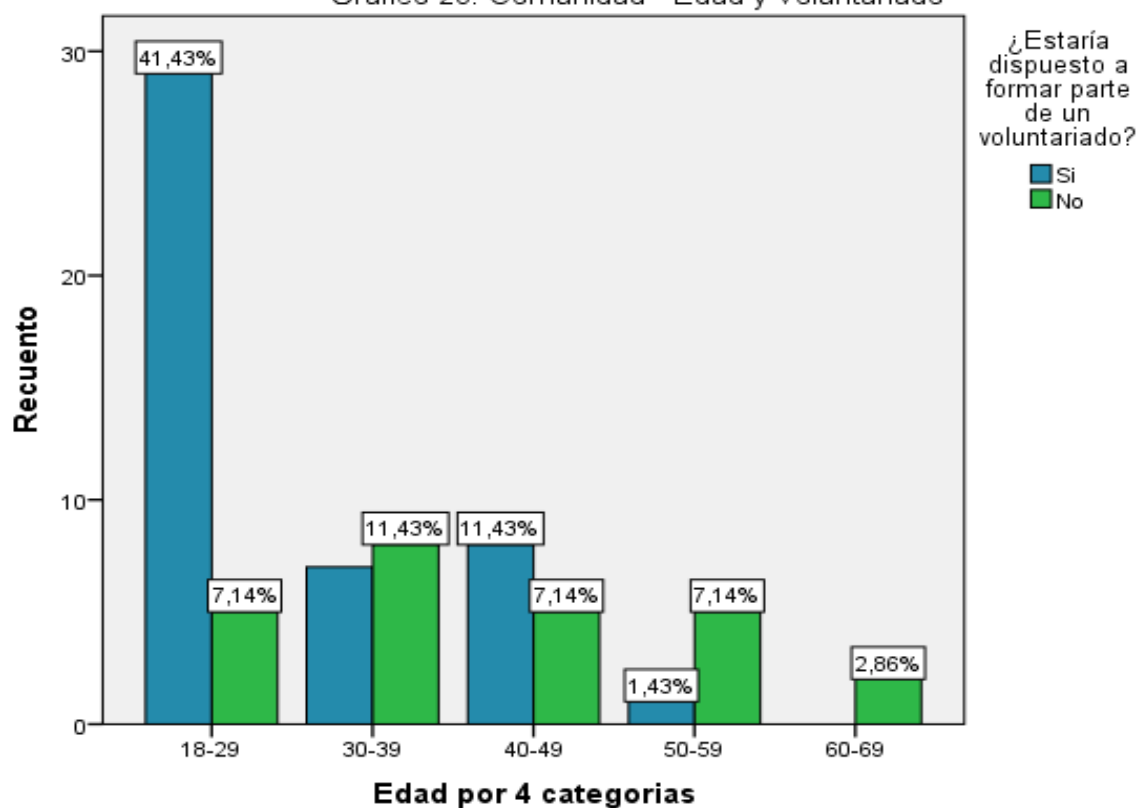
Fuente: Aplicación de encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 22: Comunidad - Sexo y Voluntariado



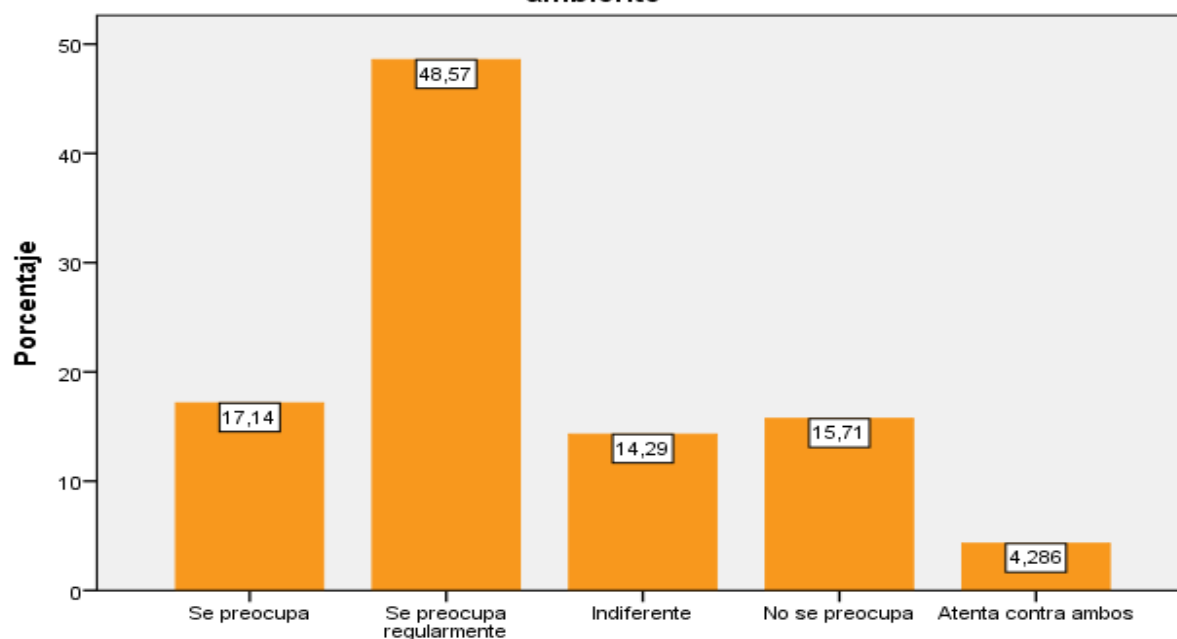
Fuente: Aplicación de Encuestas Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 23: Comunidad - Edad y Voluntariado

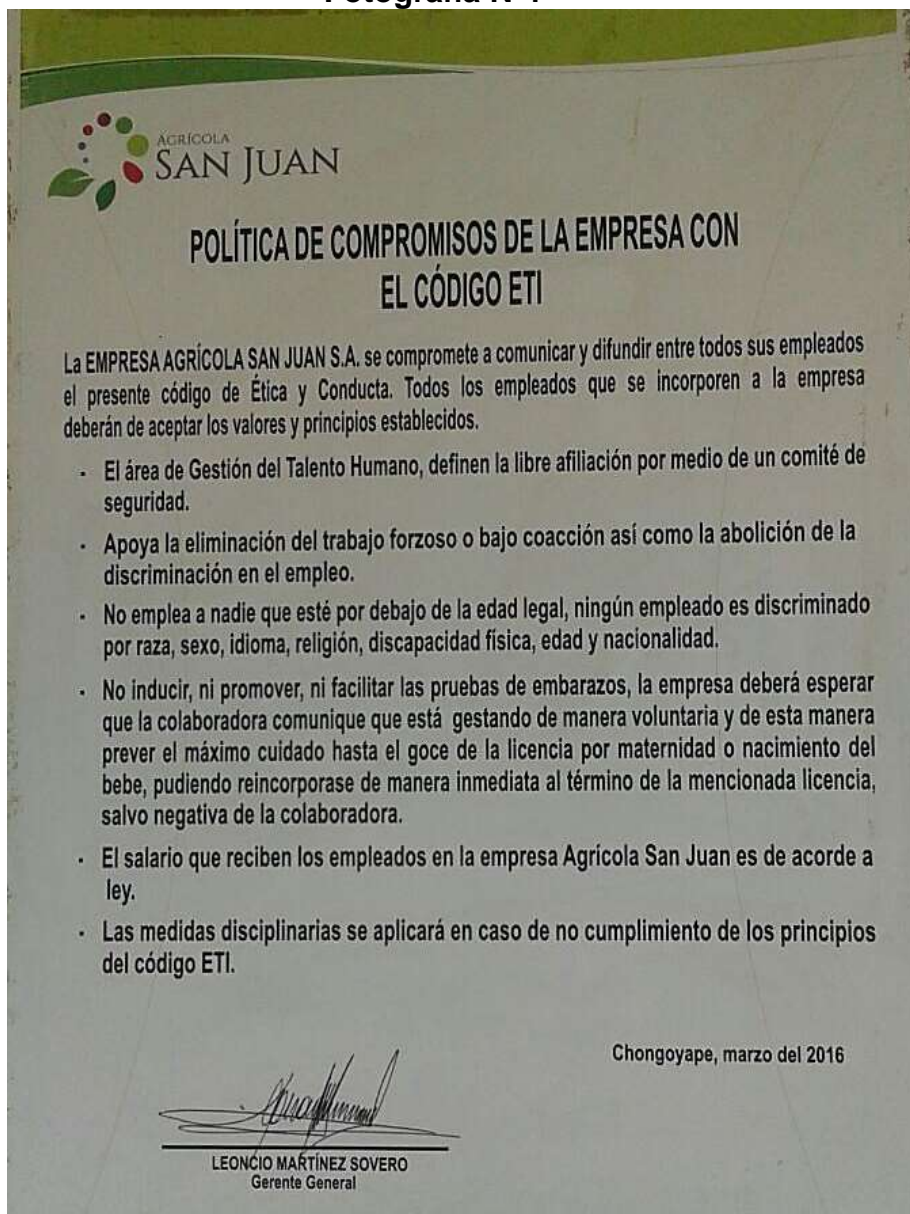


Fuente: Aplicación de Encuestas Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Gráfico 24: Comunidad - Relación de la empresa con la comunidad y el medio ambiente

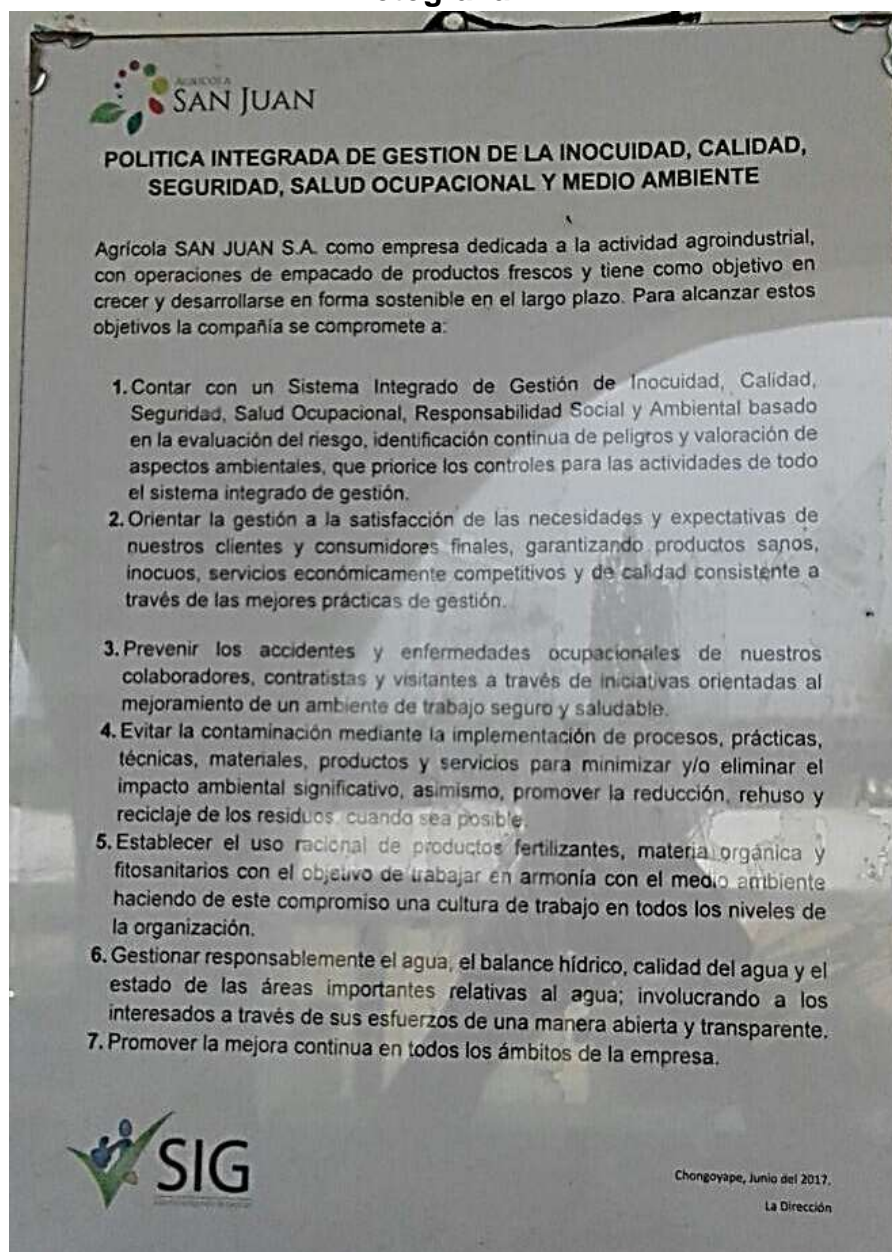


Fuente: Aplicación de Encuesta Julio 2017
Elaborado por: Autoras

Anexo 4: imágenes**A) COMPROMISO CON EL CÓDIGO ETICO****Fotografía N°1****Tomada por autoras**

B) POLITICAS INTEGRADAS DE GESTIÓN DE LA INOCUIDAD, CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE

Fotografía N°2



Tomada por autoras

Fotografía N°3



LEYENDA

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Uso Obligatorio de Mascarilla		Atención, Riesgo eléctrico		Prohibido beber, Agua no potable
	Uso Obligatorio de protección ocular		Atención, Riesgo biológico		Prohibido fumar
	Uso Obligatorio de careta para soldar		Cuidado, Riesgo de atropello		Prohibido hacer fuego
	Uso Obligatorio de redecilla para cabello		Cuidado, Riesgo de tropiezo		Prohibido el ingreso a personas no autorizadas
	Uso Obligatorio de Calzado de seguridad		Cuidado, Piso mojado		Prohibido obstruir las salidas y/o accesos
	Uso Obligatorio de chaqueta para soldar		Peligro, Material inflamable		Prohibido reparar sin autorización
	Uso Obligatorio de guantes quirúrgicos		Peligro, Material explosivo		Prohibido arrojar objetos al suelo
	Es Obligatorio desconectar después de usar		Cuidado con sus manos		Prohibido transporte de personas
	Uso Obligatorio de guantes de seguridad		Atención, Ruido excesivo		Prohibido correr
	Es Obligatorio mantener sujetos los cilindros		Cuidado, Carga suspendida en altura		Reduzca la Velocidad
	Uso Obligatorio de Casco y lentes de seguridad		Cuidado, Tránsito pesado		
	Es Obligatorio lavarse las manos		Peligro, Materiales o sustancias tóxicas		
	Es Obligatorio usar casco		Cuidado, Riesgo ergonómico		
	Es Obligatorio al uso de chaleco reflectante		Cuidado, Escalera		
	Es Obligatorio al uso de protector facial		Atención, puesta a tierra		
	Es Obligatorio el uso de casco para motos		Cuidado, riesgo de accidentes		

Tomada por autoras