

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y  
EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MINERA  
ARUNTANI S.A.C., PERIODO 2014”.**

**TESIS**

PRESENTADA POR:

**GLADYS VILCA FLORES**

PARA OPTAR EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PROMOCIÓN: 2014-I

**PUNO - PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y  
EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MINERA  
ARUNTANI S.A.C., PERIODO 2014”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**GLADYS VILCA FLORES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PROMOCIÓN: 2014-I**



**PUNO - PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**TESIS**"RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE  
LA EMPRESA MINERA ARUNTANI S.A.C., PERIODO 2014"**PRESENTADA POR:**

Bach. Adm. GLADYS VILCA FLORES.

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

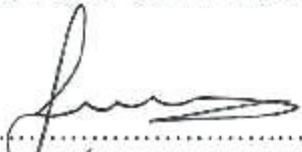
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 03 DE ENERO DEL 2017.

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

:

  
 .....  
 M.Sc. GERMÁN J. MOLINA CABALA.


PRIMER MIEMBRO

:

  
 .....  
 M.Sc. ROLANDO E. RODRÍGUEZ HUAMANI.

SEGUNDO MIEMBRO:

:

  
 .....  
 M.Sc. RÓMULO HUACASI GONZALES.

DIRECTOR DE TESIS

:

  
 .....  
 Dr. NICOLÁS E. ROQUE BARRIOS

ASESOR DE TESIS

:

  
 .....  
 M.Sc. WILY L. VELÁSQUEZ VELÁSQUEZ.

Puno – Perú

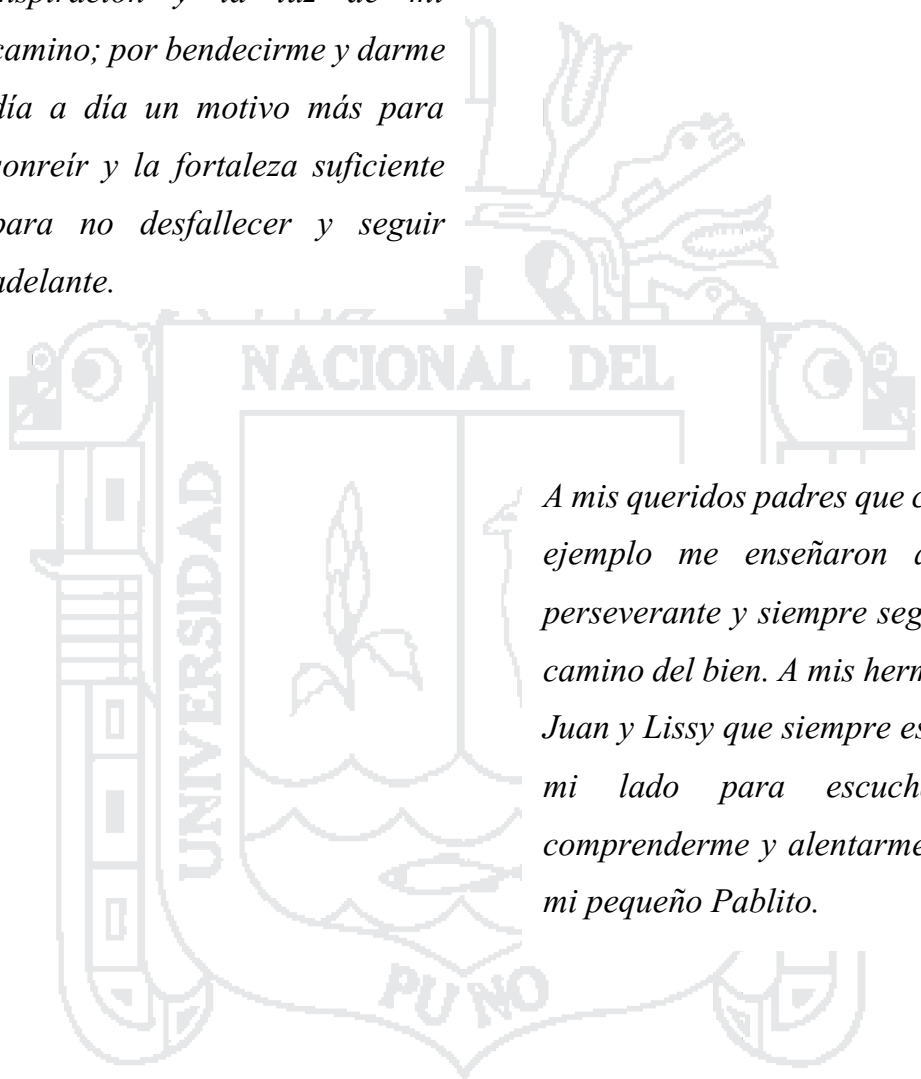
2017

LÍNEA DE INVESTIGACION: Administración General.

TEMA: Responsabilidad Social Empresarial.

## DEDICATORIA

*A Dios por ser mi fuente de inspiración y la luz de mi camino; por bendecirme y darme día a día un motivo más para sonreír y la fortaleza suficiente para no desfallecer y seguir adelante.*



*A mis queridos padres que con su ejemplo me enseñaron a ser perseverante y siempre seguir el camino del bien. A mis hermanos Juan y Lissy que siempre están a mi lado para escucharme, comprenderme y alentarme. A ti mi pequeño Pablito.*

*A una persona maravillosa que aún en la distancia me acompaña todos los días y es el que con su apoyo incondicional ha sido un compañero inseparable en los mejores y peores momentos  
L.G.V.J.*



## AGRADECIMIENTOS

- *A Dios por la vida; por darme salud y la fuerza necesaria para seguir adelante y por permitirme tener y disfrutar de una familia maravillosa.*
- *A la Universidad Nacional del Altiplano mi alma mater, a mi querida Escuela Profesional de Administración por cobijarme en sus aulas y me formarme en una profesional con principios y valores; a mis docentes por brindarme los conocimientos necesarios en mi formación académica.*
- *A toda mi familia por siempre estar a mi lado, gracias por brindarme su cariño, comprensión y amor incondicional. En el cielo a mi querida tía Zenovia, mi tío Fidel y a. mis abuelitos Luisa y Andrés.*
- *Mi profunda gratitud y reconocimiento especial a mi director de tesis, el Dr. Nicolás Roque Barrios, por guiar el desarrollo de la presente investigación, por sus valiosos aportes, su dedicación y por mostrarme la calidad de persona que es. También un agradecimiento especial a mi asesor MS.c. Wily Velásquez Velásquez, por su tiempo, su preocupación y todos sus aportes.*
- *A cada uno de los miembros del jurado, porque hicieron posible el desarrollo y culminación de la presente investigación.*
- *A mis amigos: Jhomyra, Silvia, Karina, Suge, Angélica, Miriam, Blady, Edson y Juanjo; y con todo mi corazón a Luis Gustavo. Mi gratitud por su amistad sincera y por todos los momentos compartidos.*
- *Finalmente un agradecimiento a todas aquellas personas que durante todos éstos años estuvieron a mi lado apoyándome.*

**ÍNDICE**

DEDICATORIA ..... i

AGRADECIMIENTOS..... ii

ÍNDICE DE CUADROS.....v

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....vi

INDICE DE ANEXOS..... vii

RESUMEN ..... viii

INTRODUCCION..... ix

**CAPITULO I**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 1

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION ..... 4

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 11

**CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1. MARCO TEORICO ..... 12

    2.1.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ..... 12

    2.1.2. PLAN ESTRATÉGICO ..... 27

    2.1.3. RSE Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ..... 32

2.2. MARCO CONCEPTUAL..... 42

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 45

2.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES ..... 46

**CAPITULO III**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN ..... 49

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ..... 50

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.4. MÉTODO.....	51
3.4.1 Método Deductivo:.....	51
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	52
3.5.1 Técnicas:.....	52
3.5.2 Instrumentos:.....	53
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
3.6.1 Población:.....	56
3.6.2 Muestra:.....	56

**CAPITULO IV**

**CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

4.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	58
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	60
4.3. MISIÓN.....	61
4.4. VISIÓN.....	61
4.5. VALORES.....	61

**CAPITULO V**

**EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

5.1. OBJETIVO ESPECÍFICO N°1:.....	62
5.1.1. Indicadores Internos de Responsabilidad Social Empresarial. ....	63
DISCUSIÓN.....	69
5.2. OBJETIVO ESPECÍFICO N°2:.....	71
5.2.1. Indicadores Externos de Responsabilidad Social Empresarial: .....	71
DISCUSIÓN:.....	82
5.3. OBJETIVO ESPECÍFICO N°3.....	83
5.3.1. Plan de acción en base a la RSE.....	89
5.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	98

CONCLUSIONES .....	101
RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA .....	105
ANEXOS .....	113

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Materia o ámbito de la RSE .....	19
Cuadro N° 2: Cuadro de sistema de variables.....	46
Cuadro N° 3: Escalas de medición de indicadores.....	54
Cuadro N° 4: Áreas que conforman el nivel estratégico.....	57
Cuadro N° 5: Reservas y contenidos de oro en los.....	59
Cuadro N° 6: Grado de desarrollo del indicador Valores y.....	63
Cuadro N° 7: Nivel de integración de la Dimensión Valores y Coherencia en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.....	65
Cuadro N° 8: Grado de desarrollo del indicador Público .....	66
Cuadro N° 9: Nivel de integración de la Dimensión Público Interno .....	68
Cuadro N° 10: Matriz de Ponderado Cuantitativo.....	69
Cuadro N° 11: Grado de desarrollo del indicador Relación.....	71
Cuadro N° 12: Nivel de integración de la Dimensión Relación con los Proveedores en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani SAC.....	73
Cuadro N° 13: Grado de desarrollo del indicador Relación con los Consumidores de RSE en la Empresa Aruntani SAC.....	74
Cuadro N° 14: Nivel de integración de la Dimensión Relación con los Consumidores en el Plan Estratégico de la Empresa Aruntani S.A.C.....	75
Cuadro N° 15: Grado de desarrollo del indicador Relación con la Comunidad de RSE en la Empresa Aruntani SAC.....	76



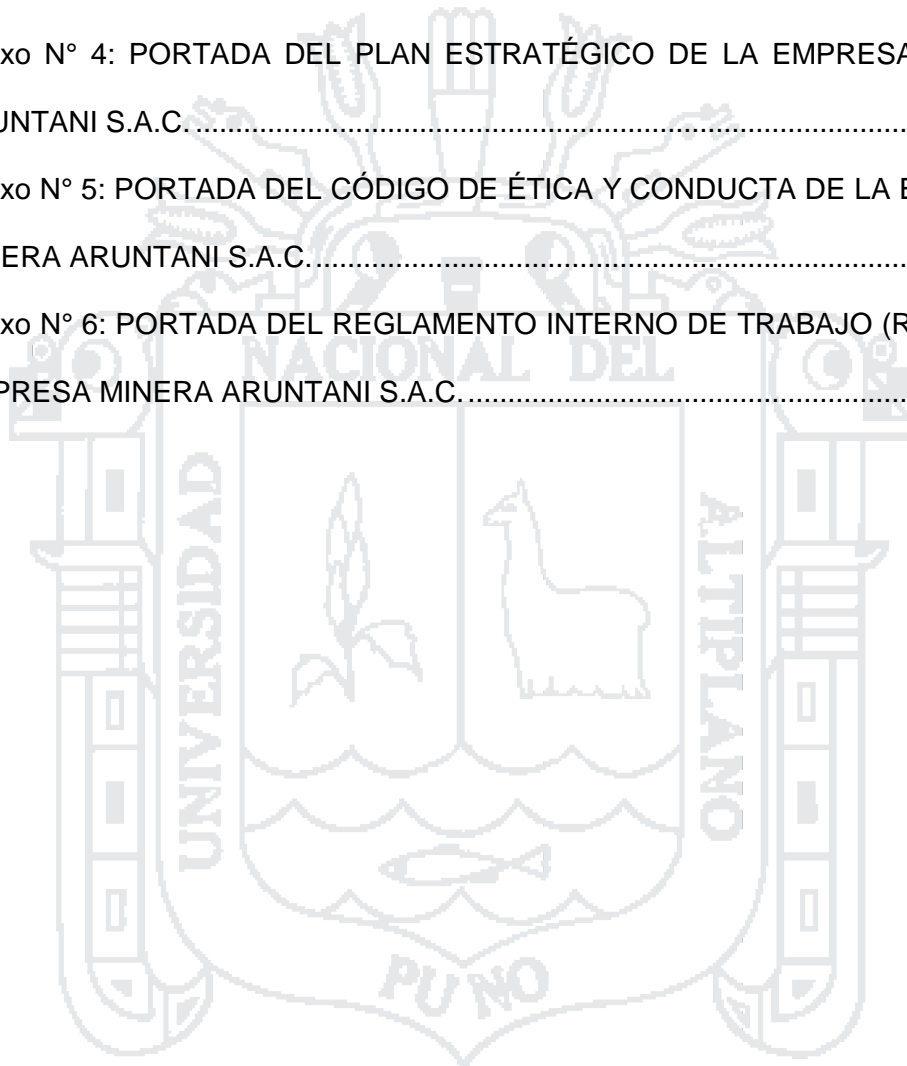
Cuadro N° 16: Nivel de integración de la Dimensión Relación con la Comunidad en el Plan Estratégico de la Empresa Aruntani S.A.C. ....	78
Cuadro N° 17: Grado de desarrollo del indicador Medioambiente .....	79
Cuadro N° 18: Nivel de integración de la Dimensión Medioambiente.....	80
Cuadro N° 19: Matriz de Ponderación Cuantitativa .....	81

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Niveles de la RSE .....	17
Gráfico N° 2: Visión integral de la empresa con todos sus stakeholders .....	34
Gráfico N° 3: Organización comprometida con su RSE .....	36
Gráfico N° 4: Ubicación geográfica de la empresa .....	60
Gráfico N° 5: Grado de desarrollo del indicador Valores y .....	63
Gráfico N° 6: Grado de desarrollo del indicador Público Interno .....	66
Gráfico N° 7: Grado de desarrollo del indicador Relación con los Proveedores de RSE en la Empresa Aruntani SAC.....	72
Gráfico N° 8: Grado de desarrollo del indicador Relación con los Consumidores de RSE en la Empresa Aruntani SAC.....	74
Gráfico N° 9: Grado de desarrollo del indicador relación con la Comunidad de RSE en la Empresa Aruntani SAC.....	77
Gráfico N° 10: Grado de desarrollo del indicador Medioambiente .....	79

**INDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1: GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	114
Anexo N° 2: GUÍA DE ENTREVISTA.....	115
Anexo N° 3: CUESTIONARIO SOBRE RSE.....	116
Anexo N° 4: PORTADA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MINERA ARUNTANI S.A.C.....	124
Anexo N° 5: PORTADA DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA DE LA EMPRESA MINERA ARUNTANI S.A.C.....	125
Anexo N° 6: PORTADA DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO (RIT) DE LA EMPRESA MINERA ARUNTANI S.A.C.....	126



## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo “Evaluar el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera Aruntani S.A.C, periodo 2014”. La investigación es de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo – correlacional y diseño No experimental – transversal, para una muestra No probabilística o dirigida de un total de 12 unidades muestrales; llegándose a la siguiente conclusión: El grado desarrollo de los indicadores internos de RSE: valores y coherencia con un 42% y público interno con un 50% califican de Bueno; asimismo, los indicadores externos de RSE: relación con los proveedores con un 42%, relación con los consumidores con un 75%, relaciones con la comunidad con un 67% y medioambiente con un 58% también califican de Bueno, por lo tanto, el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial es Bueno, sin embargo, su nivel de integración en el plan estratégico es Bajo con una calificación de 2 puntos. Resultados que evidencian la carencia de una gestión de Responsabilidad Social Empresarial formal y concreta (Gómez Diez, 2014), es decir, se ha obviado su adecuación desde un punto de vista estratégico (Prohumana, 2006), en el que se lleven a cabo prácticas de RSE ligadas a una estrategia empresarial; y sólo se viene aprovechando de sus beneficios para considerarlo como medida protectora ante situaciones adversas del entorno. Finalmente se acepta la hipótesis de investigación.

**Palabras clave:** Gestión, minería, responsabilidad social empresarial (RSE), plan estratégico y stakeholders.

## INTRODUCCION

En tiempos en los que las empresas privadas juegan un papel cada vez más activo e importante en el lugar en el que operan, ya no es posible considerarlas sólo como fuentes generadoras de empleo y riqueza, es más; la complejidad del entorno ha puesto el comportamiento de las compañías bajo constante escrutinio público, por lo que es importante mencionar que las empresas deben preocuparse en integrar acciones referentes a RSE y sustentabilidad dentro de su estrategia (Astaburuaga Poblete & Kaltwasser Bello, 2012); porque el no hacerlo genera presión para logren un mejor desempeño social. Según López Salazar, Contreras Soto, & Molina Sánchez (2010) las empresas privadas tienen una enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, por lo que son consideradas como una institución social con responsabilidad calificada, ya que según Gómez Diez (2014), son las que deben disponer de una RSE planificada porque pertenecen al grupo de las empresas de más de 250 trabajadores como es el caso de la empresa minera Aruntani S.A.C.

En nuestro país, se ha incrementado el conocimiento y el interés de la opinión pública por las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en adelante RSE; y más aún en el caso de la empresa minera, porque por su naturaleza productiva impacta de manera significativa en el aspecto natural y social; la RSE adquiere también una relevancia especial, pues vendría a ser un eje decisivo para su gestión estratégica. Sin embargo, en nuestro país según Centrum Católica y Perú2021, las organizaciones todavía se encuentran en un escenario de simple cumplimiento con la ley frente a las

verdaderas exigencias de RSE que deberían asumir en pos de una sociedad más justa e igualitaria. (Patio de Sociales, 2015).

Una gestión de RSE en el sector minero debería ser “una filosofía empresarial”, adoptada por la alta dirección para actuar en beneficio de sus trabajadores, de sus familias y del entorno social (Peru.oxfam.org, 2007), en otras palabras, de sus áreas de influencia y grupos de interés. Es por ello que se espera que el presente trabajo de investigación represente un aporte práctico y de utilidad a las iniciativas para mejorar la gestión de RSE desde una visión estratégica, que empresas como Aruntani S.A.C. se constituyan en actores promotores del bienestar y desarrollo humano en la sociedad; al mismo tiempo que incite un mayor estudio acerca de su importancia frente a problemas sociales y medioambientales; con un rol más comprometido que nos permita superar ésta realidad.

Por lo anterior descrito, el presente trabajo de investigación fue estructurado en 5 capítulos, que están desarrollados de la siguiente forma:

En el CAPÍTULO I se presenta el planteamiento del problema, antecedentes y objetivos de la investigación. Se expone la fundamentación y formulación del problema, objetivo general y específicos de la investigación.

En el CAPÍTULO II se tiene el marco teórico, marco conceptual e hipótesis de la investigación. En el que se considera obras importantes y actualizadas que constituyeron la base científica de la investigación, la definición de los términos empleados, la hipótesis y variables.



En el CAPÍTULO III se presenta la metodología de la investigación. En donde se expone el método y técnicas empleadas, universo objetivo, universo muestral y la elaboración, validación y aplicación del instrumento.

En el CAPÍTULO IV tenemos a las características del área de investigación. Resaltando características importantes de la empresa materia de estudio y el entorno en el que se desarrollan sus actividades.

Finalmente en el CAPÍTULO V vemos la exposición y análisis de los resultados de investigación. Aquí se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, mediante la aplicación de instrumentos sobre las bases de las variables e indicadores propuestos. Con la finalidad de evaluar y determinar la validez de los instrumentos por medio de la demostración y del razonamiento.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización y las políticas de libre mercado han permitido que en los últimos años, en la mayoría de los países de Sudamérica y por supuesto en nuestro país, se dé la creación de micro y pequeñas empresas en distintos rubros; lográndose con ello el crecimiento de ciertos sectores más que otros. Indudablemente, uno de los sectores con notable crecimiento ha sido el sector minero que según el MINEM (2015), a nivel mundial y latinoamericano el Perú se ubica entre los primeros productores de diversos metales, (oro, plata, cobre, plomo, zinc, hierro, estaño, molibdeno, telurio, entre otros), lo cual refleja la abundancia de recursos y la capacidad de producción de la actividad minera; situación que ha convertido al Perú en uno de los países de destino de la inversión minera en el mundo.

En nuestro caso, el 60% del territorio puneño es considerado potencial para la actividad minera y de acuerdo a los reportes del Instituto Geológico Minero y Metalúrgico, actualmente en la región Puno existen 4 mil 473

concesiones, destacando las provincias de Azángaro, San Román, Lampa, Melgar, Carabaya, Sandia, Putina y Puno como ejes en la actividad minera; asimismo, el portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas menciona que en el 2012 la región Puno recibió 392 mil 994.441 millones de soles, por concepto de canon minero generándose el interés de capitales nacionales y extranjeros. (Ccopa Balcona, 2014).

Desde este punto de vista, la actividad minera se considera muy importante porque genera divisas al país y contribuye al desarrollo de la misma a través de la generación de empleo. Sin embargo, el problema radica cuando no se actúa con responsabilidad social, generando conflictos entre poblaciones locales y empresas mineras. En el 2015 se han registrado 208 conflictos solo hasta el mes de abril, de ellos el 66,8% (139 casos) corresponden a conflictos socioambientales, destacando los departamentos de Apurímac con 22 casos, Ancash con 21 casos y Puno con 17 casos. (Defensoria del Pueblo, 2015).

Sin duda, las empresas mineras tienen que luchar contra la percepción negativa que se tiene de ellas, buscando utilizar tecnologías limpias que no dañen el medio ambiente, así como comenzar a preocuparse por invertir en los propios miembros de las comunidades para que ellos mismos puedan alcanzar el desarrollo sostenible más allá de la ayuda que les pueda prestar la empresa. A estas actuaciones se le conoce como “Responsabilidad Social Empresarial”. Y en nuestro país la RSE no está

reglamentada; pese a que la normatividad vigente da facultades a las empresas para que realicen un aporte voluntario a las comunidades donde operan, como parte de la responsabilidad social, también se efectúan mecanismos de dialogo entre pobladores y empresas mineras que permitan establecer acuerdos para un mutuo beneficio, sin embargo, estos no siempre se cumplen a cabalidad.

Los sectores económicos peruanos más relacionados al tema de la RSE son el minero y el energético, en base a ello la RSE en el Perú viene siendo impulsada desde hace 15 años por Peru2021 buscando cambios en los modelos de gestión que a través de la planeación estratégica que se encuentren basados en nuevos principios y prácticas empresariales; a decir verdad, las empresas peruanas se encuentran en una etapa inicial de la RSE considerando que la mayoría de ellas se ubican en la etapa 1 y 2 de cuatro etapas establecidas. (Franco, 2015)

Ante ello se presenta la necesidad de conocer en éste trabajo de investigación el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial que adopta la Empresa Minera Aruntani S.A.C. en el distrito de Ocuvi y determinar si se encuentran integrados en su plan estratégico. Razón por la que se han formulado las siguientes interrogantes que definen el problema de investigación.

**Problema General:**

¿Cuál es el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera ARUNTANI SAC, periodo 2014?

**Problemas Específicos:**

1. ¿Cuál es el grado de desarrollo de los indicadores internos de RSE: valores y coherencia, público interno y su nivel de participación dentro del plan estratégico de la empresa minera ARUNTANI SAC, periodo 2014?
2. ¿Cuál es el grado de desarrollo de los indicadores externos de RSE: proveedores, consumidores, comunidad, medioambiente y su nivel de participación dentro del plan estratégico de la empresa minera Aruntani SAC, periodo 2014?
3. ¿Es factible proponer un plan de acción para mejorar el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa minera ARUNTANI SAC, que estimulen su integración en el plan estratégico?

**1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

Para la elaboración de la etapa de búsqueda de los antecedentes de las investigaciones que precedieron a la presente investigación se visitó la Biblioteca Central de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno con sus



respectivas bibliotecas especializadas, así como diferentes bibliotecas virtuales de Universidades a nivel nacional e internacional.

A continuación se detalla los antecedentes realizados sobre el tema de investigación y sus conclusiones.

**Luna, M. (2010).** En su tesis titulada, “Responsabilidad Social Empresarial y Calidad de Vida en el área de influencia del proyecto de exploración Minera Santa Ana, Periodo 2006-2009”. En lo que respecta al tema de investigación concluye que:

Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial del Proyecto de Exploración Minera Santa Ana, se orientan principalmente en: la conservación y la preservación del medio ambiente, los diálogos y negociaciones permanentes con sus grupos de interés, las acciones de apoyo social, la generación de trabajos temporales para los comuneros de su área de influencia directa, la inclusión al seguro de salud mediante el tipo de contrato formal, apoyos con útiles escolares y reforzamiento matemático y verbal a los niños y jóvenes en época escolar y mediante su programa de asistencia pecuaria, controla los diferentes parásitos y enfermedades del ganado de los comuneros de su área de influencia directa e indirecta.

**Astaburuaga Poblete & Kaltwasser Bello, (2012).** En su tesis titulada “Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Sustentable”, en lo que respecta al tema de investigación concluye que:

Es importante mencionar que las empresas deben preocuparse de integrar acciones referentes a RSE y sustentabilidad dentro de su estrategia organizacional, dado que son un punto clave para lograr una buena imagen con el público, stakeholders con mejores índices de satisfacción y una mejor identidad de marca. Por otro lado, se observa que en las diferentes entidades, la dimensión social y ambiental son las que más se priorizan por sobre las otras dimensiones de RSE, debido a la notoriedad que estos temas presentan a nivel internacional, dado que problemáticas como el ahorro energético, la pobreza, la educación, el reciclaje y el uso eficiente de las materias primas, entre otras, son temas que despiertan el interés de académicos y del público en general, haciendo que su popularidad entre las políticas de RSE sea, desde un punto estratégico, muy valioso. Las empresas que presentan un alto impacto ambiental, dado su giro comercial, y para las que el contacto con el público es un punto esencial en su negocio, deben ser las más preocupadas en su desarrollo de políticas referentes a RSE y sustentabilidad, dado que son un punto clave para mantener una imagen corporativa que asegure la reincidencia de clientes, que potencie sus resultados operacionales y que evite problemáticas con el potencial de destruir la credibilidad de la compañía.

**López Salazar, Contreras Soto, & Molina Sánchez, (2010).** En su artículo de investigación titulado “*La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario*”, en lo que respecta al tema de investigación concluye que:

La RSE es una visión que debe reflejarse en la cultura, objetivos, políticas y estrategias de la organización. No se puede hablar con fundamento de RSE cuando el objetivo que se persigue es solo lograr una buena imagen ante la sociedad. Es necesario realizar un cambio de paradigma en el diseño de estrategias, y la empresa debe colaborar con las organizaciones (gubernamentales y no gubernamentales) para identificar los intereses compartidos, definir acciones, objetivos y metas que sean comunes para lograr la cooperación. La RSE no es una moda, es una concepción que debe estar presente en todas las organizaciones, ya sea por presiones legales, de grupos de interés o por filantropía. La empresa privada es un motor esencial de la economía, y que sus actividades deber ser promovidas y facilitadas pero que, justamente por eso, por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidad calificada.

**Sarmiento del Valle, (2010)**, en su artículo de investigación titulado “*Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas*”, en lo que respecta al tema de investigación concluye que:

La responsabilidad social empresarial no puede verse como una simple acción marginal y complementaria de las acciones propias de una empresa, como puede ser el logro de beneficios monetarios. Es un compromiso de todos los miembros de una empresa, que requiere de estrategias diseñadas, lideradas y monitoreadas por los directivos. Esto

incluye considerar la presencia de programas y políticas que brinden seguridad y confianza a la empresa, durante este proceso se presentarán cambios, ajustes y transformaciones en la cultura y clima de la empresa, lo que obliga a incluir a todos sus miembros de manera voluntaria, apoyados en valores y principios éticos. La gestión de la responsabilidad social debe buscar como objetivo de la empresa la consideración del día a día dentro de sus actividades, con un proceso que involucre políticas, programas y acciones particulares, que deben estar registradas en la planeación estratégica de la empresa. La gestión de la responsabilidad social es un proceso en el cual la empresa integre prácticas responsables en su misión y visión, que exige acciones concretas, especialmente que contribuya a la solución problemas sociales y de su comunidad. Por lo tanto, se requiere de una inclusión seria y profunda de que las acciones y actividades propias de las empresas, deben contar con una gestión estratégica de la responsabilidad social, que las guíe y oriente hacia el logro de un reconocimiento ante la sociedad de que están comprometidas con lo social, el cuidado ambiental y ecológico. Es claro que esta gestión deberá recurrir a un monitoreo o control de las herramientas que se utilicen para desarrollar prácticas socialmente responsables, bajo principios y valores éticos sólidos con sus stakeholders y sociedad en general.

**Martínez B. & Texeira T., (2008).** En su tesis titulada “*Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*”, en lo que respecta al tema de investigación concluye que:

La responsabilidad social organizacional debe formar parte de los valores, misión y visión de la organización y reflejar una estrategia sustantiva de ella. Los valores estratégicos son un punto de partida para la posterior elaboración de la misión y visión de la organización, debe guardar relación con, el tipo de organización, sus actividades, características, además deben estar relacionados con determinados aspectos que den cuenta de la responsabilidad social de la organización. Por lo tanto, al incluir la responsabilidad social dentro de los objetivos, las actividades a desempeñar irán en pro de mejorar las relaciones con sus grupos internos y externos.

La implantación de la estrategia significa cambio y requiere el apoyo arduo de empleados y gerentes motivados para la puesta en práctica los planes estratégicos establecidos, por lo tanto, la implantación de las estrategias en materia de responsabilidad social debe tomar en cuenta la capacidad financiera y el grado de compromiso social asumido por la organización, procediendo entonces a asignar las tareas y acciones que debe asumirse para alcanzar los propósitos preestablecidos. Todas las organizaciones tienen una obligación ética con cada uno de los grupos de interés que la componen.

**Gómez Diez, (2014).** En su tesis titulada “*Responsabilidad Social Empresarial, innovación y crisis económica*”, en lo que respecta al tema de investigación concluye que:



Al analizar las prácticas de RSE, lo que destaca es un grado de desarrollo aún incipiente de ésta en las empresas. No obstante el 62% de las empresas afirma hacer RSE, pero sólo un 17% dice hacerlo de modo planificado, ya que la mayoría que dice hacerlo lo hace de manera *informal*; pues existe un cierta dosis de oportunismo ante la RSE, en la medida en que la mayoría de las prácticas de RSE que las empresas dicen estar haciendo se adscriben a las áreas de calidad, prevención y medio ambiente, y las herramientas de RSE que más se usan, con mucha diferencia (83% de las empresas), son las normas o estándares de gestión (normas ISO). Es decir, que las empresas que ya venían desarrollando estrategias de mejora acogidas a estándares de gestión en esas áreas han aprovechado la llegada de la RSE para incluir en ella. Si consideramos el hecho de que las empresas entrevistadas se definen a sí mismas como *excelente*, estos porcentajes revelan un *escaso grado de desarrollo de la RSE* en el mundo de la empresa.

Las diferencias fundamentales entre empresas, en relación a su visión, sus prácticas o sus expectativas sobre la RSE, se explican fundamentalmente a través de la variable “tamaño de la empresa”. Existe, así, una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y el grado de desarrollo de la RSE, entendiendo éste como nivel de formalización de ésta: mientras que ninguna de las empresas pequeñas hace RSE y casi ninguna de las empresas medianas que la hacen planifica su RSE, la mayoría de las empresas que disponen de una RSE planificada pertenece al grupo de las empresas de más de 250 trabajadores. Entonces serían las empresas

medianas y grandes las que comienzan a formalizar de algún modo su política de responsabilidad social.

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Objetivo General:**

Evaluar el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera Aruntani S.A.C, periodo 2014.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Evaluar el grado de desarrollo de los indicadores internos de RSE: valores y coherencia, público interno y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera Aruntani SAC, periodo 2014.
2. Evaluar el grado de desarrollo de los indicadores externos de RSE: proveedores, consumidores, comunidad, medioambiente y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera Aruntani SAC, periodo 2014.
3. Proponer un plan de acción orientado a mejorar el desempeño de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial que contribuyan a obtener impactos favorables en la Administración Estratégica de la empresa minera Aruntani SAC a través del plan estratégico.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. MARCO TEORICO

##### 2.1.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Chiavenato, I., (2007, pág. 467), cita a Cuervo, Á. (1982); quien menciona que la responsabilidad social se refiere a la actitud y el comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. La responsabilidad social se trata de un concepto que está aduciendo mayor vitalidad entre los empresarios y ejecutivos del mundo. Por otro lado, la Responsabilidad Social Empresarial para Daff, Richard L. (2004: 152): es la obligación de los directivos de tomar decisiones y medidas que favorezcan; al bienestar y a los intereses de la sociedad lo mismo que de la organización.

Al respecto; Beberniste, S., (2002, pág. 2), define a la RSE “como el comportamiento de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”. Además, según

mencionan Gómez, C. y Loyola, N., (2004, pág. 4), la Comisión de las Comunidades Europeas define la Responsabilidad Social Empresarial como un concepto por el cual las compañías integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones de negocio y en relación con los Stakeholders (grupos afectados) en un fundamento voluntario.

La responsabilidad social empresarial tiene una triple motivación: la mejora de la sociedad, la mejora de la comunidad sobre la que se asienta y la obtención de beneficios para la propia empresa. Caravedo, M.; Mariscal, P.; Salinas, K. y Villacorta, J., (2000, pág. 8).

Para Schwab, M. y García, E., (2003, pág. 74), la responsabilidad social busca integrar el sentido filantrópico, la necesidad de asegurar la lealtad de la comunidad en la que se asienta la empresa, la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo, y el interés en obtener utilidades de manera permanente y estable en el tiempo. La responsabilidad social es una nueva forma de gerenciar la empresa.

Entonces la Responsabilidad Social Empresarial no es realizar donaciones para ganar confianza de la sociedad. La filantropía es una acción social cuyo objetivo principal es la ayuda o satisfacción de las necesidades del momento, mientras que RSE es una acción de la empresa que perdura en el tiempo cuyo objetivo principal es el bienestar de la sociedad donde realiza sus operaciones empresariales.

Muy por el contrario a la RSE la entendemos como una forma de gestión empresarial en la que se tiene en cuenta a todos los grupos de interés, los internos (accionistas, trabajadores) y los externos (el Estado, clientes, proveedores, ONG's, la comunidad, etc.) para una actividad empresarial con desarrollo sostenible". (Taquiá, R., 2009, pág. 2)

La empresa es una institución social que, como tal, igual que el resto de instituciones sociales, necesita estar legitimada socialmente para seguir manteniendo su papel en la sociedad y, por tanto, para perdurar en el tiempo. Esta legitimidad la alcanza la empresa dando respuesta a lo que la sociedad espera de ella y asumiendo los valores y pautas de comportamiento que la propia sociedad le marca. De esta forma, la empresa genera confianza, valor clave para que la empresa sea un proyecto de largo plazo.

Los beneficios de las prácticas de RSE son inmersos no solo para las empresas, grupo más favorecido en los estudios; sino también para otras organizaciones, ya que la RSE se aplica a las organizaciones de todos los tamaños y formas, que tienen misiones e intereses muy diferentes, y en las empresas que se dedican a hacer negocios, se aplica a todas las actividades y a su contexto competitivo. (Schwalb, M. y Malca, O., 2011, pág. 26).

#### **2.1.1.1. Entorno de la RSE**

En el contexto global de las acciones empresariales y bajo la identificación de las dimensiones de desarrollo de la responsabilidad social,



las empresas fundamentan su actuación en el compromiso de mantener la coherencia de sus acciones tanto dentro como fuera de ella, entregando a la vez transparencia y certidumbre en sus relaciones. La influencia de la RSE en su entorno se puede apreciar a continuación:

#### **Entorno interno:**

Este entorno considera como grupos de interés a los directivos, al general de los empleados, accionistas o dueños de las empresas, involucrando también el escenario en que se desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones.

- ✓ **La comunidad interna:** Que comprende empleados, dueños y accionistas, para los cuales la Responsabilidad Social va a actuar proporcionando mejor calidad de vida, un entorno seguro y más atractivo para desarrollar sus funciones entre otros beneficios.
- ✓ **Conducta Empresarial:** Se refiere a la manifestación de los principios y valores que mueven a la empresa, bajo los cuales desarrolla sus funciones, una gestión y acción ética que es expuesta para un mejor entendimiento de los grupos de interés que conforman este entorno empresarial y un reflejo positivo hacia la comunidad externa.
- ✓ **Relación con los recursos naturales:** En éste sentido se puede hacer referencia a la responsabilidad con que la empresa debe desarrollar sus procesos, de manera de lograr la eficiencia en el

manejo de los recursos, esto para reducir los efectos nocivos en la comunidad y el medio ambiente.

### Entorno Externo

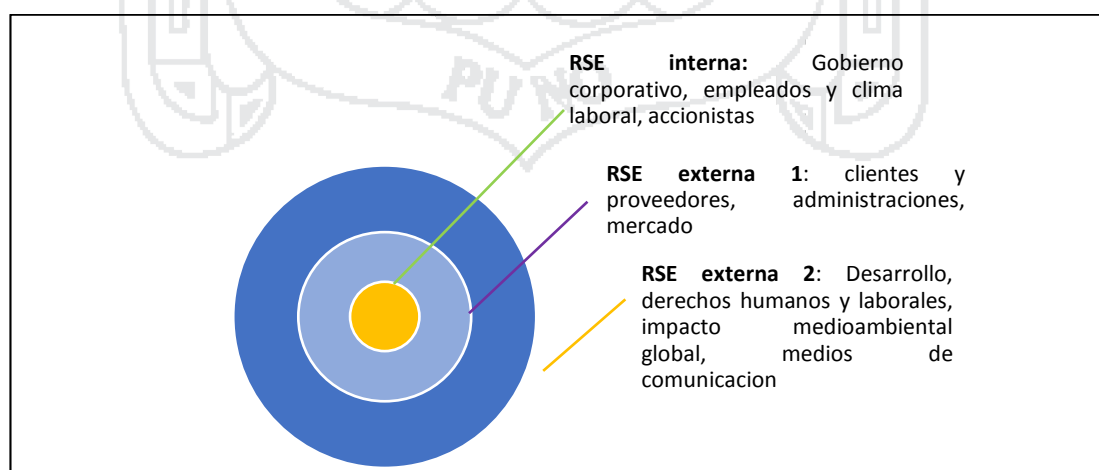
El desarrollo de las actividades empresariales se mantiene también por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: Los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y Organizaciones de la sociedad Civil. En el ámbito ambiental la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste. Algunas de las relaciones que se pueden mencionar son:

- ✓ **Relación con los Proveedores:** Las empresas incorporan en sus acciones criterios de responsabilidad social para elegir a sus proveedores, ya que consideran el cumplimiento por parte de éstos, de acciones sociales y medioambientales. Esto para mantener la coherencia de sus prácticas y las de sus socios comerciales.
- ✓ **Relación con los Clientes:** La relación con los clientes se ve reflejada en el trabajo por parte de las empresas en satisfacer las necesidades de éstos. A la vez los clientes exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas así como el respeto por el medio ambiente. Esto llevará a mantener buenas relaciones y la confianza en la empresa.

- ✓ **Relación con los Competidores:** La relación que se establece entre empresas competidoras al trabajar en conjunto puede producir un mayor impacto en sus prácticas de RSE que si trabajaran individualmente.
- ✓ **Organizaciones no gubernamentales (ONG):** “Entidades o estructuras jurídicas orientadas al bien común, sin fines de lucro, y cuyo soporte financiero se basa en aportes y donaciones efectuados por distintos actores (personas físicas o jurídicas) de la sociedad civil”. (Reyno, M., 2006, págs. 44 - 46).

Asimismo, Gómez Díez, (2014, pág. 45) refiere que según las primeras formulaciones de FORÉTICA sobre la RSE, se propone un modelo de tres círculos concéntricos que delimitan los tres niveles de la responsabilidad que compete a las empresas:

**Gráfico N° 1: Niveles de la RSE**



**Fuente:** FORÉTICA – Pedro Francés Gómez.

*La dimensión interna* es aquella que viene delimitada por las obligaciones de responsabilidad de la empresa hacia sus trabajadores y hacia sus procesos de producción. En este ámbito interno el Libro Verde sitúa cuatro áreas de responsabilidad: la gestión de recursos humanos, las cuestiones de salud y seguridad en el lugar de trabajo; los procesos de adaptación al cambio; y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

*La dimensión externa* es aquella en la que están contenidas las obligaciones de responsabilidad hacia los stakeholders externos a la empresa y hacia el medio natural. En esta dimensión externa el Libro Verde menciona tres áreas de responsabilidad: el compromiso con las comunidades locales; la responsabilidad hacia los socios comerciales, proveedores y consumidores; y el compromiso con los problemas ecológicos mundiales.

#### **2.1.1.2. Índices, indicadores y normativas de RSE**

Existe una gran diversidad de instrumentos internacionales y herramientas de gestión relacionadas a la Responsabilidad Social Empresarial que ayudan a difundir las buenas prácticas ambientales y sociales, a medir el desempeño social, el desarrollo social, el desarrollo sostenible y a manejar adecuadamente aspectos vinculados al mismo.

En un aspecto voluntario, las empresas a nivel mundial pueden elegir entre varias normas internacionales para rendir cuentas de su responsabilidad

social, entre ellas destacan: Libro Verde, Pacto Mundial (Global Compact), GRI (Global Reporting Initiative), SA8000, entre otros.

Se presenta a continuación un cuadro que sintetiza en orden alfabético los principales “estándares de RSE” y su ámbito de aplicación.

**Cuadro N° 1: Materia o ámbito de la RSE**

ÁMBITO DE LA RSE	AA 1000	Global Reporting Initiative (GRI)	Indicadores Ethos / PLARSE	ISO 26000	Objetivos de Desarrollo del Milenio	OHSAS 18001	Pacto Global	Principios del Ecuador	Estándares de Desempeño IFC	Principios OCDE Empresas Multinacionales	SA8000
TIPO DE INICIATIVA	Norma	Guía	Guía	Norma	Principios	Norma	Principios	Principios	Principios	Principios	Norma
Medioambiente			●		●		●	●	●	●	
Prácticas laborales o Derechos humanos			●		●	●	●	●	●	●	●
Gestión de la RSE	●		●	●				●	●		
Gobierno Corporativo			●				●	●	●	●	
Calidad del Servicio / Producto										●	
Transparencia		●	●				●				
Auditoría o verificación	●							●	●		

**Fuente:** Responsabilidad Social Empresarial. (Pinto, 2015, pág. 40)

### **La RSE en el Perú:**

En los últimos años se ha difundido en el Perú el concepto de Responsabilidad Social a través de instituciones como PERU 2021, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, entre otras.

Las acciones sociales de diversas empresas en nuestro país, se rigen por los compromisos voluntariamente asumidos en pro de la mejora de la calidad de vida de sus comunidades aledañas. Sin embargo, Bienvenu Mercado Henri Le (2004) de Perú 2021, refiere que la cuestión de la RSE en nuestro país se encuentra en una etapa incipiente, como en el resto de países de la región, por ello existe cierta regulación sobre la RSE para el sector minero, que si bien no es profusa en relación con el avance normativo internacional, constituye un paso inicial en el esfuerzo por promover las buenas prácticas sociales. A continuación se detalla indicadores y normas de RSE en el país y para el Sector Energía y Minas.

#### **A. PERU 2021**

La necesidad de que las empresas incorporen la Responsabilidad Social (RS), como metodología de gestión. Ello constituye el medio por el cual los empresarios puedan comprometerse a participar activamente en el Desarrollo Sostenible del país y del mundo.

La empresa, como ser vivo dentro de la sociedad, debe asumir su rol como Agente de Cambio para mejorar el entorno en el que se desenvuelve, y



así lograr un país próspero, pacífico, democrático y justo; pilares de la Visión de PERU 2021 al año 2021.

El instituto ETHOS de Brasil lanza en el año 2000, un grupo de indicadores que sirvieron como base de referencia para el desarrollo de indicadores de otras organizaciones de RSE en Latinoamérica. Es así que PERU 2021 lanza sus indicadores de RSE en el año 2006.

Este Modelo de Responsabilidad Social para las Empresas, consta de los siguientes aspectos:

- ✓ Valores, transparencia y gobernación.
- ✓ Público interno
- ✓ Medio ambiente
- ✓ Proveedores
- ✓ Consumidores y clientes.
- ✓ Comunidad.
- ✓ Gobierno y sociedad.

Cabe exaltar que éstos indicadores fueron validados en el Perú en un taller de validación con organizaciones del sector privado y de la sociedad civil el 11 de Febrero del 2010. (Carpio, D., 2015, págs. 2-12).

## B. ETHOS

Los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial de Brasil fueron creados como una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de la empresa en lo que respecta a la incorporación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, a la planificación de estrategias y al monitoreo del desempeño general de la empresa. Se trata de un instrumento de autoevaluación y aprendizaje, de uso esencialmente interno. Además de los indicadores generales, existen indicadores Ethos Sectoriales de RSE, enfocados inicialmente a los sectores financieros, de minería y de papel celulosa. Estos indicadores son complementarios de los indicadores Ethos generales y posibilitan a la empresa evaluar las oportunidades y desafíos típicos de su sector de actuación.

El cuestionario de evaluación a la empresa consta de 7 temas:

- ✓ Valores
- ✓ Transparencia y publico interno
- ✓ Medio ambiente
- ✓ Proveedores
- ✓ Consumidores y clientes
- ✓ Comunidad
- ✓ Gobierno y Sociedad.

## C. PROHUMANA

Fundación PROhumana ha estado abocada durante más de nueve años al desarrollo de una cultura de Responsabilidad Social en Latinoamérica.

Como parte de su trabajo, ha desarrollado una serie de instrumentos y metodologías que ayudan a las empresas, organizaciones de la sociedad civil y reparticiones estatales a adoptar una gestión en responsabilidad social.

PROhumana ha diseñado un Modelo de Gestión integral, en el cual se incorporan los aprendizajes y se entregan los lineamientos claves para un proceso exitoso de implementación de RSE. En este proceso, se recogieron materiales y experiencias de diferentes partes del mundo, de entre los que se pueden destacar:

- ✓ “Pacto Global” de Naciones Unidas,
- ✓ Instrumento de evaluación “AA1000” y “Responsible competitiveness index”, diseñado por AccountAbility (Institute of social and ethical accountability),
- ✓ “Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial” diseñados por ETHOS (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil),
- ✓ “Norma GSE21” de Forética (organización sin fines de lucro española que fomenta la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones)
- ✓ “Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad” diseñada por GRI (Global Reporting Initiative) tanto del año 2000 como 2002.

### Dimensiones del Modelo de gestión RSE – PROhumana:

Este Manual contempla seis de las ocho dimensiones: Valores y Coherencia, Público Interno, Proveedores, Consumidores, Comunidad y Medio Ambiente. Las dimensiones Aprendizajes y Relaciones Trisectoriales se han integrado de manera transversal al contenido de las 6 dimensiones antes mencionadas, de manera de hacerlo más fácil en su implementación. (Prohumana, 2006).

Las dimensiones que aborda son:

- 1. Valores y coherencia:** Se refiere a las políticas y procedimientos tendientes a establecer el marco ético que orienta la gestión de la empresa.
- 2. Público Interno:** Políticas y procedimientos orientados al desarrollo y mejora en la calidad de vida de los trabajadores de la empresa.
- 3. Relación con proveedores:** Políticas y procedimientos que le entregan estabilidad y posibilidades de desarrollo a los proveedores en el largo plazo.
- 4. Relación con consumidores:** Políticas y procedimientos establecidos para asegurar el respeto y la transparencia con los clientes.
- 5. Relaciones con la comunidad:** Políticas y procedimientos que establecen la vinculación con los públicos de interés y su rol con los distintos grupos que integran la comunidad.

**6. Medioambiente:** Prácticas, políticas y el diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental que aseguren el desempeño sostenible de la empresa.

### **2.1.1.3. La empresa minera y la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú.**

Según los estudios de RSE en el Perú, los sectores peruanos más relacionados al tema de RSE son el minero y el energético. Las actividades de estas empresas implican el uso de los recursos naturales del país y a la vez exigen que realicen un manejo adecuado del mismo para evitar daños al medio ambiente. En el caso de las empresas mineras, cabe mencionar que existen los PAMAs (Programas de Adecuación de Manejo Ambiental), en los cuales se describen las acciones necesarias para implementar dentro de las operaciones mineras los últimos adelantos y otras medidas que puedan reducir o eliminar los efectos o daños en medioambiente, cumpliendo con los límites máximos permisibles en el tema de medio ambiente. Asimismo, muchas mineras han adoptado planes y programas de responsabilidad social internos y externos que se ven reflejados en las denominadas Memorias Sociales o Balance Social en las cuales se busca informar a sus stakeholders sobre la marcha de sus actividades y su impacto socioeconómico en el entorno. (Portocarrero, F y Sanbom, C., 2008, págs. 103-108).

Las empresas mineras peruanas han tenido que luchar en contra de la percepción negativa que se tenía de ellas, basada principalmente en argumentos tales como la contaminación y perjuicios que generan en el medio

ambiente, que no genera valor en la economía y porque no genera desarrollo dentro de sus comunidades. Ante esta situación, la minería ha buscado utilizar tecnologías limpias que no dañen el medioambiente, así como comienzan a preocuparse por generar una cultura de protección del medio ambiente. (Franco, 2015, págs. 8-9).

### **Decreto Supremo Nº 042-2003-EM - Establece compromiso social previo.**

Es la única norma nacional que alude específicamente a la RSE, en ella se reconoce la necesidad de administrar responsablemente el impacto social para el beneficio común de las poblaciones del área de influencia de las actividades mineras, las empresas y el Estado.

Propone para ello el requisito de un compromiso previo a través de una Declaración Jurada donde las empresas se comprometen a:

- ✓ Realizar sus actividades productivas en el marco de una política que busca la excelencia ambiental.
- ✓ Actuar con respeto frente a las instituciones, autoridades, cultura y costumbres locales, manteniendo una relación propicia con la población del área de influencia de la operación minera.
- ✓ Mantener un diálogo continuo y oportuno con las autoridades regionales y locales, la población del área de influencia de la operación minera y sus organismos representativos, alcanzándoles información sobre sus actividades mineras.
- ✓ Lograr con las poblaciones del área de influencia de la operación minera una institucionalidad para el desarrollo local en caso se



inicie la explotación del recurso, elaborando estudios y colaborando en la creación de oportunidades de desarrollo más allá de la vida de la actividad minera.

- ✓ Fomentar preferentemente el empleo local, brindando las oportunidades de capacitación requeridas.
- ✓ Adquirir preferentemente los bienes y servicios locales para el desarrollo de las actividades mineras y la atención del personal, en condiciones razonables de calidad, oportunidad y precio, creando mecanismos de concertación apropiados. Las empresas también están obligadas por esta norma a presentar un reporte anual especificando las acciones de desarrollo sostenible, realizadas en cumplimiento de este dispositivo legal. (Peru.oxfam.org, 2007).

### **2.1.2. PLAN ESTRATÉGICO**

Un Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo. Se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas. (Infouma, 2015).

Según Koontz, H. y Wehrich, H., (2001, pág. 271), los planes estratégicos son instrumentos de acción que implican la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlas, requiere de la toma de daciones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. Cualquier soporte documental de un proceso racional y analítico de formación y control de la estrategia podría ser considerado como parte de un plan estratégico.

Abascal, F., (2001, pág. 187) quien cita a Druker, P. (1987); menciona que un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en el que se están aplicando cambia, dichas acciones también puedan cambiar. Kotler, P., (1991, pág. 57), menciona que el plan estratégico es el proceso por el cual los miembros prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Finalmente debemos recordar que el proceso de planeación estratégica; comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Munch, L., (2007, pág. 42). Así mismo, según refiere Chiavenato, I., (2001, pág. 146), la planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio – mediante planes tácticos – y nivel operacional (mediante planes operaciones).

### 2.1.2.1. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO:

De acuerdo con Koontz, H. y Wehrich, H., (2001, pág. 75), los elementos del plan estratégico pueden ser enunciados de la siguiente manera:

- ✓ **Objetivos:** Que son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no solo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración del personal, dirección y control.
- ✓ **Visión:** Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo a dónde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.
- ✓ **Misión:** Entendiéndose este término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- ✓ **Estudio de los factores internos y externos:** Se establecen los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.
- ✓ **Políticas:** son principios generales o manera de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
- ✓ **Procedimientos:** establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

- ✓ **Programas:** son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.
- ✓ **Estrategias:** son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la adecuación de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las “Estrategias” son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adaptación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- ✓ **Presupuestos:** Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre – máquina.

Por otro lado para Munch, L., (2007, pág. 42), cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

- ✓ **Filosofía.** Conjunto de valores, prácticas, objetivos y políticas, que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.

- ✓ **Credo.** Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
- ✓ **Valores.** Pautas o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa deben compartir y practicar estos valores.
- ✓ **Compromiso.** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- ✓ **Visión.** Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.
- ✓ **Misión.** Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.
- ✓ **Objetivos estratégicos.** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- ✓ **Políticas estratégicas.** Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- ✓ **Programa.** Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
- ✓ **Presupuestos.** Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos.

Hay que saber por lo tanto que la planificación estratégica a través del plan estratégico permite a la alta dirección asumir los riesgos elegidos, y seleccionar las acciones con las que puede hacer frente a los cambios, y

reestructurar la empresa para el futuro, buscando una meta que le asegure un mañana próspero. (Abascal, F., 2001, pág. 188).

### **2.1.3. RSE Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

La RSE implica una gestión estratégica que se planifica, ejecuta y mide, como toda gestión del negocio. El modelo de gestión de la RSE debe ser transversal a la empresa, ya que implica todos los niveles de esta y no un área específica (Cuba Baiocchi, 2016, pág. 11).

La administración estratégica debe estar vinculada con la ética y la responsabilidad social. La estrategia debe ser ética; tiene que implicar acciones justas, no injustas, pues de lo contrario no pasara la prueba escrutinio moral. Esto significa algo más que conformarse con lo que es legal. Una compañía tiene obligaciones éticas con los propietarios, empleados, clientes, proveedores, comunidad en donde opera y público en general. (Thompson, A y Stricklan, J., 2004, pág. 66)

Villanueva, M. y Dinarés, M., (2009, pág. 9), señala que la RSE no consiste solamente en dar dinero o llevar a cabo acciones sociales, sino que se trata de cambiar los procesos de la empresa, de manera que se tengan en cuenta y se minimicen los impactos tanto sociales como medioambientales sobre los diferentes stakeholders.

Las entidades que sepan integrar adecuadamente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico. La RSE debe incorporarse en la formulación de la estrategia empresarial ya que es un factor clave para el éxito y aceptación de las entidades en el futuro. (Steiner, G., 1998, pág. 16).

### **2.1.3.1. LOS STAKEHOLDERS, LA VISIÓN ESTRATÉGICA Y LA RSE**

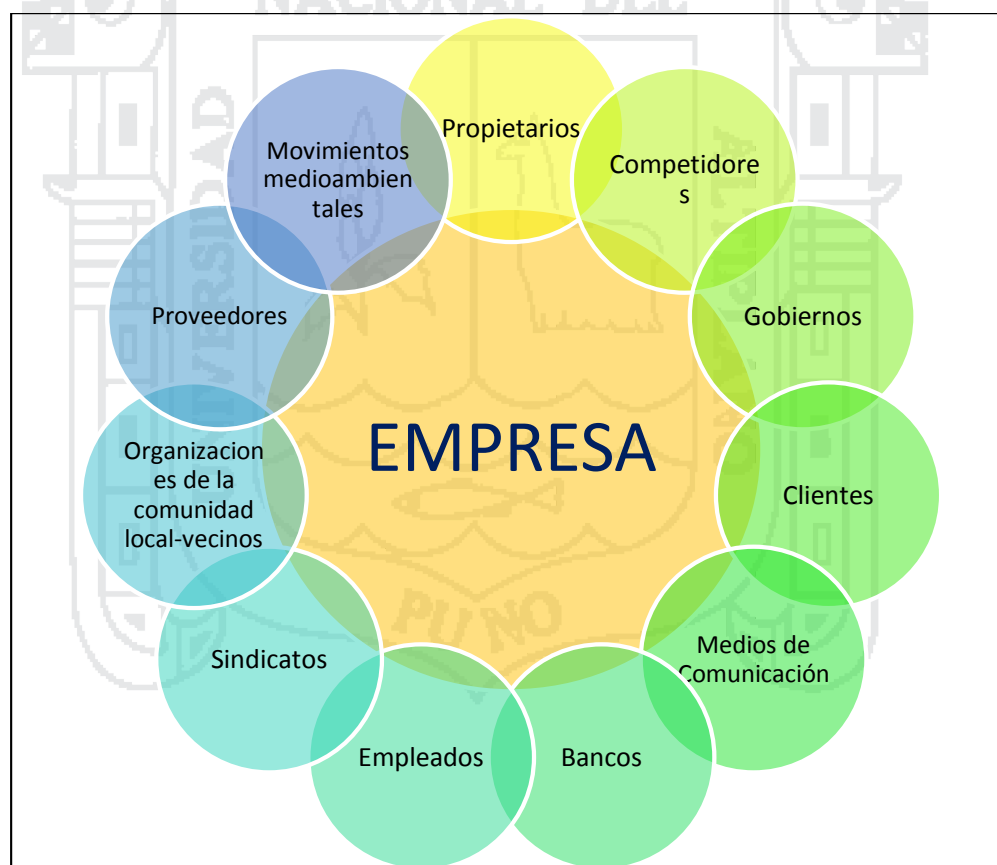
La visión directiva de la empresa en RSE debería ser aquella en la que los directivos se relacionan con los proveedores, con los trabajadores, además; se pueda ver interacción entre la empresa y su medio (comunidad, barrio, vecindad, municipio) donde la misma está inserta. Por lo tanto el presente grafico no es algo estable en las empresas, sino que cada una tendrá su diagrama de relaciones y aun este diagrama no es estático, sino que se dinamiza en el día a día donde con la aparición de nuevos stakeholders y la desaparición de otros. (Flores, 2008, pág. 25).

La implantación de un plan Estratégico en materia de Responsabilidad Social Empresarial debe tomar en cuenta no sólo el grado de compromiso asumido del personal sino proceder con su inclusión dentro de la misión, los valores estratégicos, políticas, acciones y tareas que permitan a la empresa alcanzar sus propósitos establecidos. (Zerpa de Márquez, 2008).



La revisión de literatura refleja la importante repercusión que tiene la Responsabilidad Social Empresarial en la percepción de los consumidores. El número de consumidores interesados en adquirir productos elaborados de manera responsable ha venido en aumento y seguirá creciendo en los años siguientes, generando una mayor demanda de productos provenientes de empresas clasificadas como Socialmente Responsables. (Caamal Cauich, Ávila Dorantes, & Ramírez Águila, 2010).

### Gráfico N° 2: Visión integral de la empresa con todos sus stakeholders



**Fuente:** Flores (2008). "Impacto de la responsabilidad social empresaria en los negocios vinculados a petróleo y gas". Argentina.

Las organizaciones que sólo se propongan como objetivo la obtención de beneficios (su responsabilidad económica) y que ignoren su finalidad social, estarán desconociendo su papel como parte de la sociedad que

consume sus productos y/o servicios. Debemos exaltar ante ello que las empresas son instituciones humanas insertas en una sociedad con la que interaccionan y a la que deben su beneficio, por lo cual es menester la generación y entendimiento de la cultura organizacional que implica para una organización la implementación de la RSE en su estrategia gerencial.

Según la Comisión de las Comunidades Europeas - Libro verde (2001), en el momento que la RSE constituye un proceso de gestión de las relaciones empresariales con los diversos actores (internos y externos) los cuales influyen en el que hacer organizacional, se evidencia el poder comercial y por lo tanto se debe considerar que la RSE es una inversión a largo plazo y no un gasto, al igual que la gestión de calidad. (Ortiz Aristizabal, 2009).

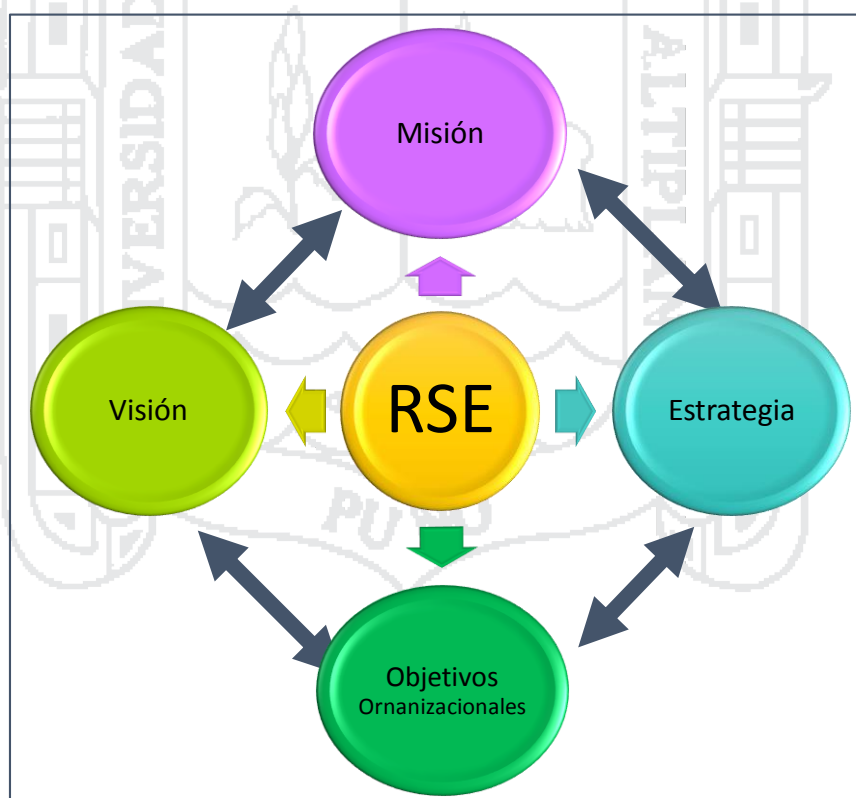
Un aspecto primordial que debe ser incluido en el Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial es el respeto por el medio ambiente y la comunidad. De hecho, es también una de las principales premisas para lograr el desarrollo sostenible. (Carreras Plaza, 2008, pág. 12). Asimismo, CONEXIONESAN, (2016), la incorporación del factor ambiental en la estrategia corporativa permite a las empresas añadir valor y beneficios.

Por otro lado, cabe exaltar que algunas organizaciones unen sus esfuerzos e implementan estrategias para mejorar el entorno ambiental, estas son empresas Ambientalmente Responsables, no solo por cumplir normas

jurídicas, sino por la conciencia de mejorar las actividades productivas, buscando alternativas donde el impacto ambiental sea reducido a su mínima expresión. (OFICINA VERDE, 2014).

Las organizaciones socialmente responsables son capaces de integrar su visión, misión, estrategia y objetivos organizacionales con un modelo de intervención social responsable y que de esto la organización obtenga mayores ventajas en el futuro. (Ortiz Aristizabal, 2009, pág. 21).

**Gráfico N° 3: Organización comprometida con su RSE**



**Fuente:** Ortiz Aristizabal, Paula Catalina, 2009. Universidad Javeriana

Finalmente la actividad económica de las empresas hace que éstas se sientan comprometidas con el bien común de la sociedad donde están

presentes, dicha obligación no termina con el cumplimiento de las leyes que impone el gobierno, esto también incluye buscar los diferentes intereses de la sociedad y la solidaridad humana. (Ortiz Aristizabal, 2009, pág. 22).

Sabemos que hoy en día las empresas no solamente tienen como objetivo aumentar las utilidades de sus accionistas como opinó Friedman, sino también prestar servicios a la sociedad, satisfaciendo las necesidades de los diferentes grupos de interés y generando oportunidades socialmente responsables, pues debemos tener en cuenta que las empresas no funcionan de manera aislada con la sociedad; por lo tanto, las empresas deben planear conseguir un equilibrio entre sus resultados económicos y su intervención en la sociedad.

#### **2.1.3.2. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RSE**

El plan estratégico para una implantación paulatina, coordinada y adecuada de la RSE interna en las empresas deberá seguir estos pasos:

- I. **Planeamiento estratégico:** Supone la conexión tanto con el Plan Estratégico de la Organización o con sus grandes líneas de actuación, estén estas o no debidamente recogidas en una base documental. Este es una labor propia de la dirección y se funda no solo sobre la sensibilidad ante estas cuestiones sino también se sostiene en el convencimiento y la implicación.

- II. Situación de partida:** pretende no solo la conexión con los planeamientos generales sobre la RSE que tenga la compañía sino también partir de una situación realista sobre la misma. De esta manera, es necesario seguir los siguientes puntos:
- ✓ Planteamientos estratégicos con la Responsabilidad Social.
  - ✓ Auditoria de lo realizado en temas sociales.
  - ✓ Determinación de la estructura previa necesaria, significando que será preciso ubicarla en el organigrama o al menos designar la persona o personas encargadas de la RSE interna.
  - ✓ Conexión con otras áreas de la empresa, en especial con Recursos Humanos.
- III. Modelo de RSE interna propio:** Con todo lo anterior, sabiendo ya en qué consiste la RSE Interna, cuáles son las posibilidades organizativas y aquello que se hace ya en la empresa, pueden plantearse las grandes líneas de acción en materia de la organización, las personas, las relaciones y el ambiente.
- IV. Operativa:** Cuestiones que tienen que ver con la parte más concreta de la puesta en marcha inmediatamente posterior de lo previamente diseñado y que se concretan en cinco puntos:
- ✓ Diseño de un plan de comunicación interno y externo.
  - ✓ Diseño de un plan de comunicación de la función, tanto en lo que corresponda a la actividad de RR.HH.

- ✓ Lanzamiento e implantación de la orientación que supone la RSE Interna, sobre todo para la concepción de gestión de las personas, trabajo propio del departamento de RR.HH.
- ✓ Movilización del capital humano de la organización a través de diversos medios como pueden ser las reuniones informativas, el uso de herramientas de comunicación interna, los periódicos de empresa, los portales de empleado o una mera notificación.
- ✓ Análisis de los resultados de la puesta en marcha de la orientación, que es un paso imprescindible que se da en cualquier diseño de un plan de actuación en el interior de una empresa.

**V. Planificación y Acciones:** Este momento exento supone ir más allá de la mera implantación y también resulta fundamental en procesos como los descritos. Aglutina el diagnóstico de la situación, es decir, el control constante del progreso de la iniciativa, la elaboración de procesos, el diseño del plan de comunicación de lo que se vaya consiguiendo y, finalmente, el conjunto de las acciones operativas. En definitiva, vorágine en la que las empresas están insertas, no se puede sólo diseñar sin implantar. Un modo realista de acercarnos a estos planteamientos nos sugiere que haya de ser realizado todo en paralelo, esto es, diseño, comunicación, gestión, implantación y control, pero sin olvidar los pasos propuestos que se han de dar, aunque estos, en muchas ocasiones, se solapen. Corresponde a la implementación de lo

propuesto en los cuatro pasos anteriores y suelen ir en paralelo a lo expuesto a partir del segundo punto, dado que, en numerosas ocasiones y dada la vorágine en la que las empresas están insertas, no se puede sólo diseñar sin implantar. Un modo realista de acercarnos a estos planteamientos nos sugiere que haya de ser realizado todo en paralelo, esto es, diseño, comunicación, gestión, implantación y control, pero sin olvidar los pasos propuestos que se han de dar, aunque estos, en muchas ocasiones, se solapen. (Carneiro, 2009).

### 2.1.3.3. Razones para la RSE:

El director del área de Responsabilidad y Reputación Corporativas del BBVA, José Ángel Moreno Izquierdo, proponía cuatro razones, de carácter genérico, que explicarían este crecimiento de las prácticas de RSE en el mundo de los negocios: 1) la presión de la sociedad civil, 2) la presión de las instituciones públicas, 3) la presión del mercado, y 4) los cambios en el entorno.

- ✓ La **presión de la sociedad civil** es el anverso inevitable de la relevancia social creciente de la empresa, junto a la crisis de muchas de las restantes instituciones sociales básicas. Esta presión se explica por el mayor grado de formación y madurez de la sociedad que, canalizada mediante múltiples vías de participación, ha aprendido a exigir a las empresas, en base a criterios exclusivamente éticos y de justicia, una mayor responsabilidad integral en sus actuaciones.



- ✓ Asimismo, la **presión de las instituciones públicas**, especialmente sobre la gran empresa, está siguiendo una tendencia creciente y generalizada, tanto en el plano internacional (con el desarrollo de directrices y recomendaciones por parte de organismos como la ONU, la UE, la OCDE, la OIT, el GRI...), como a nivel de los Estados (por la vía de nuevos desarrollos legales).
- ✓ La **presión del mercado** se manifiesta fundamentalmente mediante dos vías: el creciente interés de los consumidores por orientar sus decisiones de consumo valorando la responsabilidad de las marcas, y un similar interés en los inversores, sobre todo en los inversores institucionales, por las opciones de Inversión Socialmente Responsable (ISR).
- ✓ Por último, **los cambios en el entorno**, fundamentalmente en el entorno socioeconómico (liberalización económica, desarrollos científico-tecnológicos, internacionalización) han aumentado la competencia en los mercados y han dificultado la diferenciación comercial por las vías tradicionales (precio, calidad, diseño, publicidad). Esto ha revalorizado los activos intangibles (conocimiento, reputación, aceptación social, confianza) como elemento de competitividad y de creación de valor, por lo que la RSE se ha revelado como un elemento útil, más allá de las consideraciones éticas, para el fortalecimiento de estos activos intangibles. (Gómez Díez, 2014, pág. 48)

De estos cuatro factores, queda claro que los tres primeros justifican la asunción de responsabilidades por parte de la empresa como una reacción obligada ante las presiones externas. El cuarto, en cambio, se revela más como una respuesta justificada en términos de pura conveniencia, en cuyo caso estaríamos hablando de una RSE basada fundamentalmente en la inteligencia de la empresa.

Finalmente desde esta perspectiva de, digamos, utilidad de la RSE, y en particular de utilidad económica (que si bien no debiera entenderse como una razón suficiente sí debe ser reconocida como una razón necesaria para su puesta en práctica), el Informe elaborado por Forética el año 2002 señalaba tres razones fundamentales por las que las empresas implantan la RSE: 1) porque la RSE asegura la gestión del riesgo, 2) porque mejora la reputación, y 3) porque incrementa la competitividad. (Gómez Diez, 2014, pág. 49)

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **Acciones de responsabilidad social**

Las diversas acciones de responsabilidad social que la empresa realiza, son diseñadas para contribuir en el desarrollo sostenible de las comunidades o área de influencia directa e indirecta, esto de acuerdo a las necesidades que puedan tener las personas.

### **Área de influencia**

Es un área o región en la cual una organización o estado ejerce cierta clase de indirecta dominación cultural, económica, militar o política. También, en algunos lugares habitados, se habla de área de influencia para designar el espacio en que, por ejemplo, un comercio o servicio tiene influencia sobre localidades u otras zonas distintas a la que se ubican.

### **Estrategias**

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

### **Explotación minera**

Es el conjunto de las actividades socioeconómicas que se llevan a cabo para obtener recursos de una mina (un yacimiento de minerales). Las explotaciones mineras pueden dividirse en dos grandes tipos: minas a cielo abierto o minas subterráneas.

### **Gestión empresarial**

La actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la administración de los recursos disponibles, así como la productividad y por ende la competitividad de la empresa o el negocio.

### **Impacto ambiental**

Es el efecto que produce la actividad humana sobre el medio ambiente. La ecología, que estudia la relación entre los seres vivos y su ambiente, se encarga de medir dicho impacto y de tratar de minimizarlo.

### **Inversión social**

Es el instrumento a través del cual los entes del Estado destinan recursos, provenientes de la recaudación de impuestos efectuada a las empresas y personas, al ámbito de la educación, salud, vivienda y obras públicas, entre otros sectores.

### **Plan**

Medios a través de los cuales el administrador espera lograr las metas deseadas. Esto conlleva a la planeación que es el proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos.

### **Problemas ambientales**

Se refieren a situaciones ocasionadas por actividades, procesos o comportamientos humanos, económicos, sociales, culturales y políticos, entre otros; que trastornan el entorno y ocasionan impactos negativos sobre el ambiente, la economía y la sociedad.

### **Stakeholder**

Son quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa.

## **2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Hipótesis General:**

El grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial es bueno y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera ARUNTANI SAC, periodo 2014 es bajo.

### **Hipótesis Específicas:**

1. El grado de desarrollo de los indicadores internos de RSE: valores y coherencia y publico interno es bueno y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera ARUNTANI SAC, periodo 2014 es bajo.

2. El grado de desarrollo de los indicadores externos de RSE: proveedores, consumidores, comunidad, medioambiente es bueno y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera ARUNTANI SAC, periodo 2014 es bajo.

**2.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

Las variables de investigación fueron identificadas según la formulación de la hipótesis de investigación que se detalla a continuación.

**Cuadro N° 2: Cuadro de sistema de variables**

<b>HIPOTESIS GENERAL</b>		
<b>VARIABLE 1</b>		Responsabilidad Social Empresarial
<b>VARIABLE 2</b>		Plan Estratégico
<b>HIPOTESIS ESPECIFICO N°1</b>		
<b>VARIABLE 1</b>	Valores y coherencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Códigos de Ética</li> <li>• Gobierno Corporativo</li> <li>• Transparencia en Informes Contables.</li> <li>• Relaciones leales con la Competencia.</li> <li>• Reportes de Sustentabilidad.</li> </ul>
	Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía</li> <li>• Credo</li> <li>• Valores</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Políticas estratégicas.</li> <li>• Programas</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>
<b>VARIABLE 2</b>	Publico Interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad e Higiene.</li> <li>• Política de Salud.</li> <li>• Política con los Sindicatos u Organizaciones de Trabajadores.</li> <li>• Políticas de contratación.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de capacitación.</li> <li>• Políticas de beneficios.</li> <li>• Conciliación Vida Personal y Vida Laboral.</li> <li>• Política de prevención.</li> <li>• Políticas de prevención y sanción del Acoso.</li> <li>• Política de Diversidad.</li> </ul>
	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía</li> <li>• Credo</li> <li>• Valores</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Políticas estratégicas.</li> <li>• Programas</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>
<b>HIPÓTESIS ESPECIFICO N°2</b>		
<b>VARIABLE 1</b>	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Proveedores</li> <li>• Encadenamiento Productivo.</li> <li>• Aspectos Laborales.</li> <li>• Subcontratación.</li> </ul>
	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía</li> <li>• Credo</li> <li>• Valores</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Políticas estratégicas.</li> <li>• Programas</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>
<b>VARIABLE 2</b>	Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con los consumidores</li> <li>• Política publicitaria.</li> <li>• Conocimiento de daños potenciales.</li> </ul>
	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía</li> <li>• Credo</li> <li>• Valores</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Políticas estratégicas.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>
<b>VARIABLE 3</b>	Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogos con Públicos de Interés.</li> <li>• Vinculación Comunidad / Inversión Social.</li> <li>• Voluntariado corporativo.</li> </ul>
	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía</li> <li>• Credo</li> <li>• Valores</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Políticas estratégicas.</li> <li>• Programas</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>
<b>VARIABLE 4</b>	Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud Proactiva frente a Exigencias Medioambientales.</li> <li>• Prácticas Ambientales.</li> <li>• Sistema de Gestión Medioambiental.</li> </ul>
	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía</li> <li>• Credo</li> <li>• Valores</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Políticas estratégicas.</li> <li>• Programas</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>

**Fuente:** De acuerdo al marco teórico.

**Elaboración:** Propia del investigador.

### CAPITULO III

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es lo que orientó el proceso de investigación proporcionando información detallada sobre las acciones que permitan describir y analizar el problema planteado.

##### 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es Cuantitativo; debido a que usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico; lo que nos permitirá establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Además la presente investigación parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. De las preguntas se establecen las hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarla (diseño); se miden las variables en un determinado

contexto; se analizan las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 4)

### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para determinar el diseño de la presente investigación, se tomó como referencia la clasificación realizada por: (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 149). El diseño de la investigación es “No Experimental”, pues la investigación se realizara sin manipular deliberadamente las variables, sino al contrario se observaran los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Así mismo, el tipo de diseño No Experimental es transversal ya que la recolección de datos se realizará una sola vez y en un determinado periodo de tiempo. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 151).

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación según refieren (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, págs. 152-155) es descriptivo, ya que a través de la recolección de información se ha puesto de manifiesto el comportamiento de los fenómenos o variables bajo estudio, el cual nos permitirá alcanzar nuestros objetivos planteados, descritos, analizados y presentados en los resultados.

Así también cabe exaltar que lo descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Hernández Sampieri & Fernández Collado, (2010, pág. 80), en este caso analizaremos e interpretaremos la aplicación de los diferentes indicadores de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa minera ARUNTANI S.A.C. para luego determinar si se encuentran establecidos en su plan estratégico.

### 3.4. MÉTODO

Los métodos son procedimientos sistemáticos y estandarizados usados en la investigación, para resolver problemas específicos y cumple tareas como:

- ✓ Identificar la información que se requiere.
- ✓ Señalar las clases de procedimientos que se requiere.
- ✓ Especificar los procedimientos para poder conseguir la información.

El método que se utilizó en el desarrollo del trabajo de investigación es: el método deductivo.

#### 3.4.1 Método Deductivo:

El método de investigación según el enfoque a desarrollar es Deductivo, nos referimos a que la investigación se desarrollará de lo general a lo particular; es decir, de las leyes y teorías establecidas a los datos. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 11).

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

#### 3.5.1 Técnicas:

Para la recolección de la información o datos necesarios, recurriremos a la encuesta, la observación, la entrevista y la recopilación documental.

**ENCUESTA:** Considerado que esta técnica viene a constituirse como una fuente principal, ya que a través del cuestionario estructurado de preguntas formuladas y expresadas en un lenguaje común. Es un proceso a través del cual conseguimos datos de información primaria.

**OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA:** Denominada también observación sistemática, apela a procedimientos más formalizados para la recopilación de datos o la observación de hechos, estableciendo de antemano qué aspectos se han de estudiar. Se enfoca en información que puede ser evaluada por medio de los sentidos.

**ENTREVISTA:** Esta forma de entrevista se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente formalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad.

La entrevista es una técnica del que se obtiene información de manera directa y confiable, ésta consiste en un conjunto de preguntas abiertas orientadas a obtener información más detallada y específica.

**RECOPIACIÓN DOCUMENTAL:** Esta técnica se utilizará para recolectar la información requerida de libros, textos, folletos, tesis, documentación fuente, relacionados al tema de estudio para organizar el marco teórico y posteriormente realizar la contratación de la teoría en la práctica.

### 3.5.2 Instrumentos:

**CUESTIONARIO:** Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y está estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se está investigando.

Para la presente investigación se consideró el instrumento elaborado por la fundación PROhumana. Este instrumento es un cuestionario de RSE, que fuera concebido como una herramienta que permitiera a las empresas medianas y pequeñas, incorporar la Responsabilidad Social de manera estratégica y organizada en la gestión de sus empresas. El instrumento consta de 6 temas generales (1 por indicador) que se desglosan en diferentes ítems por cada tema. (Prohumana, 2006).

**Criterios de calificación del cuestionario:** Los criterios de calificación son parte de un ejercicio de autoevaluación que permitirá medir el grado de desarrollo de los indicadores de RSE, a continuación presentamos la escala de valoración:

En primer lugar, debemos identificar si la afirmación presentada en el cuadro se cumple o no en la empresa (Sí o No). Si la acción se realiza en ocasiones, podemos decir que se ha implementado en parte y, en este caso, marcamos esa alternativa.

A cada respuesta debemos asignar un puntaje, los que posteriormente serán sumados y los situará dentro de un determinado grado de responsabilidad social empresarial:

- ✓ En los casos en que la respuesta es “No”, asignar un cero;
- ✓ En los casos en que es “En parte”, asignar un 1;
- ✓ Y en las respuestas Sí, un 2.

**Escalas de medición de cada indicador según PROhumana:** Una vez sumados los puntajes, se completará al final de cada tabla, el casillero que diga Puntaje Total. (Prohumana, 2006).

**Cuadro N° 3: Escalas de medición de indicadores de RSE según PROhumana**

Valores y Coherencia	< 13	Insuficiente
	14 – 21	Regular
	22 – 29	Bueno
	> 30	Excelente
Público interno	< 22	Insuficiente
	23 – 37	Regular
	38 – 52	Bueno
	> 53	Excelente
Proveedores	< 10	Insuficiente
	11 – 16	Regular
	17 – 22	Bueno



	> 23	Excelente
Consumidores	< 7	Insuficiente
	8 – 12	Regular
	13 – 17	Bueno
	> 18	Excelente
Comunidad	< 7	Insuficiente
	8 – 12	Regular
	13 – 17	Bueno
	> 18	Excelente
Medioambiente	< 11	Insuficiente
	12 – 18	Regular
	19 – 25	Bueno
	> 26	Excelente

Fuente: Manual de RSE para MYPES de PROhumana. 2006.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN:** Está estructurado a base de unidades que son captadas por los sentidos. La guía de observación se utilizó como instrumento de medición donde se utilizaron las siguientes escalas:

1 = Muy Bajo (MB)

2 = Bajo (B)

3 = Regular (R)

4 = Alto (A)

5 = Muy Alto (MA)

**GUÍA DE ENTREVISTA:** Estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el interés de la empresa en desarrollar acciones de RSE y con ello retroalimentar la propuesta del plan de acción. El instrumento consta de 05 ítems.

### **3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.6.1 Población:**

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, pág. 174), para la presente investigación la población se encuentra conformada por miembros que integran la Empresa Minera ARUNTANI S.A.C., específicamente aquellos encargados directos de las áreas con las que cuenta la organización. Por lo tanto nuestra población se encuentra conformada por 12 jefes de área de la empresa.

#### **3.6.2 Muestra:**

La muestra es en esencia, un subgrupo de la población, y de acuerdo con Hernández Sampieri & Fernández Collado (2010, pág. 176), el método de muestreo a utilizar en la presente investigación, es la muestra No probabilística o dirigida; en este caso la elección de los elementos de la muestra no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación.

Según lo define Arias, G., (2006, pág. 25), el muestreo No probabilístico - intencional u opinático, es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador, o bien como lo describe Parra (2003), “este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos”.

En esta investigación se utilizó un muestreo No probabilístico Opinático o Intencional, ya que se seleccionó a los empleados que cumplen cargos relevantes dentro de la empresa; que tienen mayor acceso tanto a información como a la toma de decisiones sobre el tema planteado en la presente investigación; lo que nos permitirá determinar el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad y su nivel de participación dentro del plan estratégico que de acuerdo al marco teórico. Asimismo, esta selección compete exclusivamente al nivel estratégico de la empresa minera Aruntani SAC.

**Cuadro N° 4: Áreas que conforman el nivel estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C.**

Áreas de la empresa minera Aruntani S.A.C	Población total	Muestra
Gerencia General	01	12
Superintendencia General	01	
Superintendencia de Mina	01	
Jefe de Geología y Exploraciones	01	
Jefe de Planta y Metalurgia	01	
Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	01	
Jefe de Mina	01	
Administrador	01	
Jefe de Contabilidad y Finanzas	01	
Jefe de Servicio Social	01	
Jefe de Recursos Humanos	01	
Jefe de Almacenes	01	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Organigrama de la Empresa Minera Aruntani S.A.C

## CAPITULO IV

### CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. RESEÑA HISTÓRICA

Inicialmente la unidad minera Arasi, para la mina Andrés, ha sido objeto de una intensa campaña de exploración que se inicia en los años 2000 y 2001 por cuenta de Anglogold, para luego en ese entonces continuar a cargo de Arasi S.A.C. Como parte principal para la mina Andrés se consideró la factibilidad de explotar el yacimiento aurífero mediante una operación a tajo abierto, con sistema de lixiviación en Pad y recuperación de oro en planta Merrill Crow, para cuyo efecto Arasi S.A.C. inicio los trabajos de preparación o desarrollo y la operación del yacimiento.

La producción diaria proyectada para la mina Andrés fue de 20 000 TM de mineral, lo cual hace una producción anual de 4 860 000 t, (20 000 t/día) de mineral durante 5 años aproximadamente.

Continuándose con las exploraciones en el área de Jessica, se encontró un sistema hidrotermal (epitermal) de mineralización del tipo diseminado, realizándose el modelo geológico del yacimiento en base al

loggeo de los taladros perforados en las campañas de perforación diamantina, calculándose un total de 39 791 920 TM de reservas con una ley promedio de 0,50 g/t de Au., con una vida útil de la mina de 6 años aproximadamente. En la evaluación de las reservas tanto para la mina Andrés (tajos Valle y Carlos) como para el proyecto Jessica (tajo Jessica) se utilizó un modelo geoestadístico cuyos resultados se muestran en la tabla.

**Cuadro N° 5: Reservas y contenidos de oro en los yacimientos de Aruntani S.A.C.**

Tajo	Explotación minera		Mineral (t)	Relación desmorte/mineral	Contenido de oro	
	Mineral (m3)	Desmorte (t)			Ley (g/t)	Contenido en onzas
Andrés	8 678 624	17 085 744	19 526 904	0,87	0,7	440,153
Jessica	16 932 731	33 360 961	39 791 920	0,80	0,50	641,010

Fuente: Aruntani S.A.C.

Las instalaciones para el proyecto Jessica son similares a los existentes en la mina Andrés, utilizándose inclusive instalaciones existentes y de uso común como la planta de refinación y fundición, campamentos, oficinas, entre otros ubicados en la zona Andrés, quedando como instalaciones nuevas en la zona de Jessica las que se indican:

- ✓ Depósito de desmorte
- ✓ Pad de lixiviación
- ✓ Pozas de procesos y de mayores eventos
- ✓ Planta de procesamiento de mineral Merrill Crowe
- ✓ Depósito de Topsoil e instalaciones auxiliares

Finalmente, la U.M. Andrés – Jessica de la Compañía Minera Aruntani S.A.C. fue constituida el 03 de junio del 2005 (inicialmente como Arasi) con el objeto de dedicarse a la actividad minera, desarrollando actividades de exploración, explotación y beneficio de minerales. En el año 2007 adquiere la unidad minera Andrés, empezando la explotación de oro y plata el año 2007.

#### 4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Se encuentra ubicada en la zona sur del Perú, en el departamento de Puno, provincia de Lampa, distrito de Ocuwiri, entre los 4,600 y 5,150 m.s.n.m.

**Gráfico N° 4: Ubicación geográfica de la empresa minera Aruntani S.A.C**



Fuente: Google.com (2016)

#### 4.3. MISIÓN

Desarrollar una minería modelo a través de operaciones seguras, de bajo costo, con tecnología innovadora, aliados estratégicos de nuestros proveedores y clientes, guiados por principios y valores.

#### 4.4. VISIÓN

Ser una empresa minera líder de clase mundial, reconocidos por nuestros resultados de rentabilidad y productividad por la calidad de su gente, en el desempeño de seguridad, salud en el trabajo y cuidado del medio ambiente; logrando ser miembro activo de nuestra comunidad.

#### 4.5. VALORES

Para poder alcanzar esta visión nos basamos en los siguientes valores:

- ✓ Apertura e integridad corporativa.
- ✓ Innovación y excelencia.
- ✓ Mantener la licencia social a través de nuestro compromiso con las comunidades.
- ✓ Respetar a las comunidades locales: origen, cultura, idiomas, costumbres y derechos.



## CAPITULO V

### EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En base a los objetivos propuestos en la presente investigación titulada “Responsabilidad Social Empresarial y el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani S.A.C., periodo 2014” cuya finalidad es determinar el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C. y su nivel de participación en el Plan Estratégico.

#### 5.1. OBJETIVO ESPECÍFICO N°1:

Evaluar el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera Aruntani S.A.C, periodo 2014.

**5.1.1. Indicadores Internos de Responsabilidad Social Empresarial.**

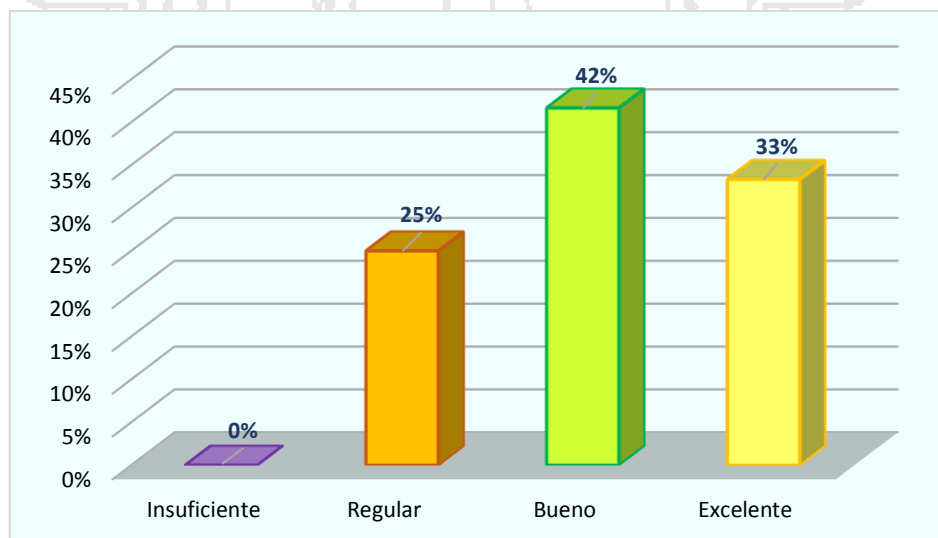
**A. INDICADOR N°1: VALORES Y COHERENCIA**

**Cuadro N° 6: Grado de desarrollo del indicador Valores y Coherencia de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**

Grado de Desarrollo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	3	25	25	25
Bueno	5	42	42	67
Excelente	4	33	33	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de área de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.  
 Elaboración: Propia del investigador.

**Gráfico N° 5: Grado de desarrollo del indicador Valores y Coherencia de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**



Fuente: Cuadro N° 6  
 Elaboración: Propia del investigador.

**Análisis:** Cómo se puede observar en el Cuadro N° 6, del 100% de los 12 jefes de área encuestados, 5 de ellos que representan el 42% han calificado de Bueno el grado de desarrollo de la dimensión valores y coherencia, mientras que 4 jefes de área que representan el 33% sostienen

que la Dimensión Valores y Coherencia se desarrolla de manera excelente dentro de la organización, 3 jefes de área que representan el 25% manifiestan que ésta dimensión de Responsabilidad Social Empresarial se desarrolla de manera regular.

**Interpretación:** Como se puede observar en el Gráfico N°5, podemos señalar que la mayoría de los encuestados que representan el 42%, califican el desempeño de la Dimensión Valores y Coherencia dentro de las actividades de la organización como Buena; es decir, la mayoría de los jefes de área sostiene plenamente que su empresa tiene definidos principios orientadores de su actuar basados en prácticas transparentes y éticas, y establecen procedimientos para que se apliquen a lo largo de toda la gestión empresarial; notándose esto en la adecuada organización que se encuentra establecida en cada una de las áreas de la empresa (Gobierno Corporativo). (Prohumana, 2006, pág. 15).

Se refleja este resultado también por la existencia de un Código de Ética que permite que cada uno de los colaboradores trabaje y cumpla con sus obligaciones de manera correcta sin infringir ninguna norma, también tenemos la existencia de una Reglamento Interno de Trabajo (RIT) que aparte de mencionar a cada trabajador sus deberes y obligaciones; detalla sus derechos como colaboradores.

**Cuadro N° 7: Nivel de integración de la Dimensión Valores y Coherencia en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.**

COMPONENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	MB 1	B 2	R 3	A 4	MA 5
Indicadores Internos de Responsabilidad Social Empresarial					
✓ Nivel de participación de la Dimensión valores y coherencia en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			

**Fuente:** Observación aplicada al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C., Puno 2016.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Leyenda**

- ✓ 1 = Muy Bajo (MB)
- ✓ 2 = Bajo (B)
- ✓ 3 = Regular (R)
- ✓ 4 = Alto (A)
- ✓ 5 = Muy Alto (MA)

**Observación: Plan Estratégico Empresarial**

**Dimensión Valores y Coherencia:** El nivel de participación de la dimensión Valores y Coherencia en el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C. es Bajo con una calificación de 2 puntos porque al realizar la observación detallada de los componentes del Plan Estratégico Empresarial: Filosofía, Credo, Valores, Compromiso, Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Políticas estratégicas, Programas y Presupuestos propuestos por Munch, L. (2007), se hizo visible la carencia de algunos de estos aspectos en el Plan Estratégico. Se observó que el plan estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C, sólo tiene como

componentes a: La misión, visión, valores y objetivos estratégicos; aun así la verificación de la Dimensión Valores y Coherencia en estos componentes sólo se hace visible en la Misión y Valores.

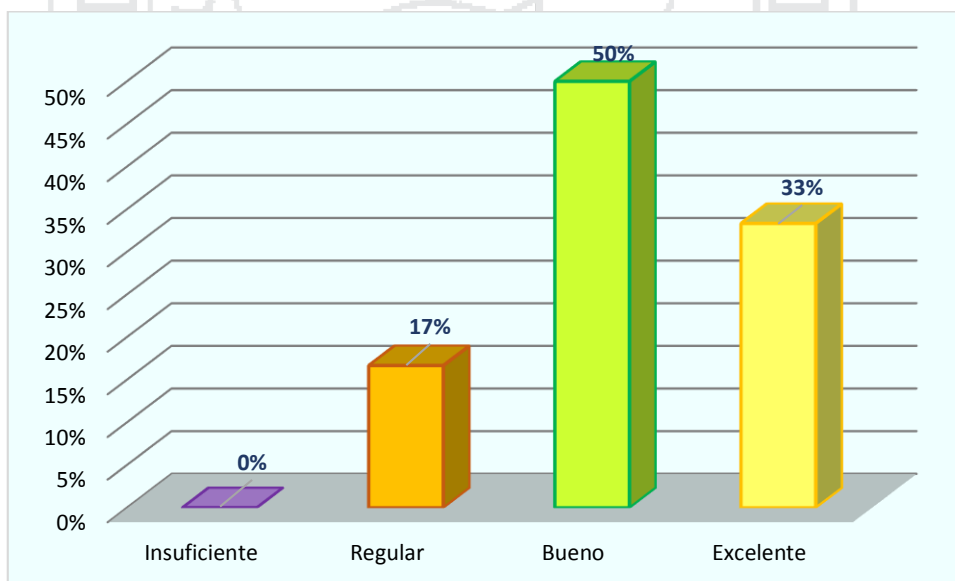
**A. INDICADOR N°2: PÚBLICO INTERNO.**

**Cuadro N° 8: Grado de desarrollo del indicador Público Interno de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**

Grado de Desarrollo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	2	17	17	17
Bueno	6	50	50	67
Excelente	4	33	33	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los jefes de área de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.  
**Elaboración:** Propia del investigador.

**Gráfico N° 6: Grado de desarrollo del indicador Público Interno de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**



**Fuente:** Cuadro N° 8  
**Elaboración:** Propia del investigador.

**Análisis:** Cómo se puede observar en el Cuadro N°8, del 100% de los jefes de área encuestados 6 que representan el 50% califican que la Dimensión Público Interno se desarrolla de manera Buena en su organización; del mismo modo otros 4 encuestados que representan el 33% también refiere a que la dimensión Público Interno tiene un grado de desarrollo Bueno, mientras que 2 del total de jefes de área de la empresa que representan el 17% sostienen que la Empresa desarrolla éste indicador de manera Regular, finalmente se puede apreciar que ningún jefe de área que representan el 0% mencionó que la Dimensión Público Interno tenga un grado de desarrollo Insuficiente.

**Interpretación:** Como se aprecia a continuación en el Grafico N°6, se nota claramente la coincidencia establecida por 6 encuestados que con un 50% afirman que el grado de desarrollo de la Dimensión Publico Interno es Bueno, siendo este resultado la muestra de que se trabaja de manera adecuada en este aspecto, pudiendo concluir entonces que tanto las políticas y procedimientos que guían el accionar de la empresa se ven orientados por la preocupación de la empresa con su Publico Interno y como lo menciona Prohumana (2006), la empresa busca elevar los niveles de satisfacción de sus trabajadores, propicia un mejor clima interno con el fomento de buenas relaciones laborales e incrementa el compromiso de los empleados con la empresa, ya que gracias a esto los colaboradores pueden percibir que ocupan un lugar importante en los ámbitos de gestión de la empresa.

**Cuadro N° 9: Nivel de integración de la Dimensión Público Interno en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.**

COMPONENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	MB	B	R	A	MA
Indicadores Internos de Responsabilidad Social Empresarial	1	2	3	4	5
✓ Nivel de participación de la Dimensión Público Interno en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			

**Fuente:** Observación aplicada al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C., Puno 2016.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Leyenda**

- ✓ 1 = Muy Bajo (MB)
- ✓ 2 = Bajo (B)
- ✓ 3 = Regular (R)
- ✓ 4 = Alto (A)
- ✓ 5 = Muy Alto (MA)

**Observación: Plan Estratégico Empresarial**

**Dimensión Público Interno:** El nivel de participación de la dimensión Público Interno en el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C. es Bajo, por consiguiente se le ha asignado una calificación de 2 puntos; en consecuencia a la verificación y observación detallada de los componentes del Plan Estratégico que tiene establecidos la empresa: Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos; resultado de ello se afirma que la Dimensión Público Interno en estos componentes se hace encuentra integrado sólo en la Visión y Objetivos Estratégicos. A nuestro entender sabemos que la implantación y puesta en marcha de un plan estratégico



empresarial requiere tanto la inclusión como el apoyo de todos los empleados de la organización, por lo que no se debe obviarlos en ningún aspecto.

**Cuadro N° 10: Matriz de Ponderado Cuantitativo  
de los Indicadores Internos de RSE**

Dimensión	Ponderado	Calificación
Valores y coherencia	3	Bueno
Proveedores	3	Bueno
Total		6
Promedio	3	Bueno

Fuente: Elaboración propia del investigador.

## DISCUSIÓN

Considerando nuestro primer objetivo y los resultados a los que se arribaron, la investigación sostiene que el grado de desarrollo de los indicadores internos de RSE califican de Bueno, pero que su integración en el plan estratégico de la empresa es bajo; este resultado que podría sonar contradictorio, pero según menciona Gómez Diez (2014); las organizaciones en general desarrollan aun un grado incipiente de RSE en su gestión, pero que al ser entrevistados el 62% menciona hacer RSE y de estos solo un 17% dice hacerlo de manera planificada, ya que la mayoría dice hacerlo de manera informal, además el autor considera el hecho de que las empresas entrevistadas se definen a sí mismas como excelentes en la materia, finalmente estos porcentajes nos revelan que existe un escaso grado de desarrollo de la RSE en el mundo empresarial.

Entonces si contrastamos ambos resultados podemos afirmar entonces que ante los indicadores Valores y Coherencia y Público Interno, la empresa muestra una cierta dosis de oportunismo ante la RSE, pues la mayoría de las prácticas de RSE que la empresa dice estar haciendo son acciones que ya venían desarrollando gracias a la existencia de un RIT y el Código de Ética, pero que con la llegada de la RSE deciden incluirla como parte de una gestión exclusiva de RSE. Situación errónea que nos lleva a exaltar lo que menciona Daff, Richard L. (2004) quien sostiene que la RSE es la obligación de los directivos (público interno) de tomar decisiones y medidas que favorezcan; al bienestar y a los intereses de la sociedad lo mismo que de la organización.

Además, se debería tomar en cuenta no sólo el grado de compromiso asumido del personal sino proceder con su inclusión dentro de la misión, los valores estratégicos, políticas, acciones y tareas que permitan a la empresa alcanzar sus propósitos establecidos; ya que éstos como lo señaló Martínez B. & Texeira T. (2008), ofrecen muchos beneficios a la organización, al proporcionar dirección, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, estimular el desempeño del personal (público interno). Por lo tanto, al incluir la responsabilidad social en el plan estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C. mejorará las relaciones con sus grupos de interés (*stakeholders*) internos y externos.

Finalmente, para Martínez B. & Texeira T. (2008), la implantación de las estrategias en materia de responsabilidad social también debe tomar en cuenta la capacidad financiera y el grado de compromiso social asumido por la organización, procediendo a asignar las tareas y acciones que debe asumirse para alcanzar los propósitos preestablecidos; ya que se requiere de que ésta sea planificada y considerada como parte de la gestión empresarial.

**5.2. OBJETIVO ESPECÍFICO N°2:**

Evaluar el grado de desarrollo de los indicadores externos: proveedores, consumidores, comunidad, medioambiente y su nivel de participación dentro del plan estratégico de la empresa minera ARUNTANI SAC, periodo 2014.

**5.2.1. Indicadores Externos de Responsabilidad Social Empresarial:**

**A. INDICADOR N°1: PROVEEDORES.**

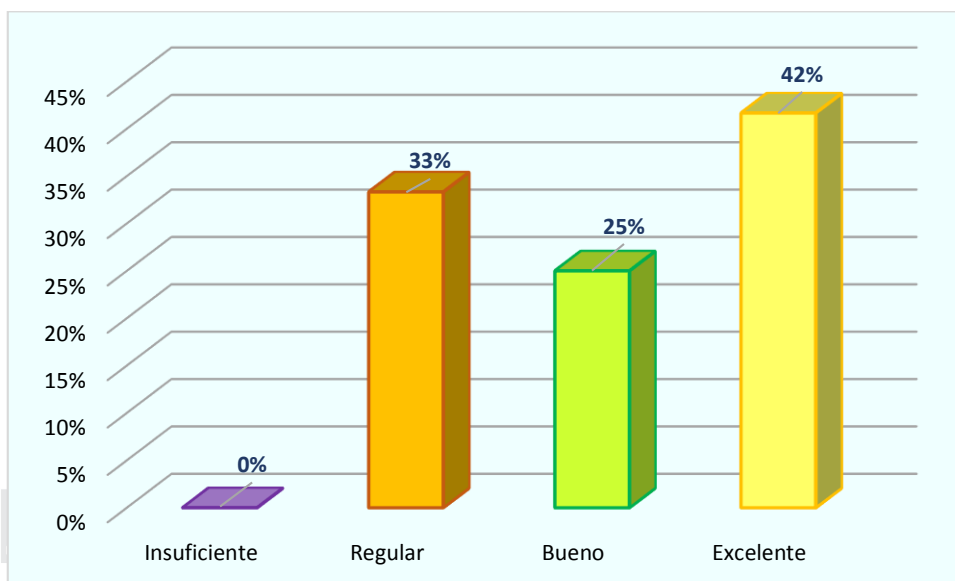
**Cuadro N° 11: Grado de desarrollo del indicador Relación con los Proveedores de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**

Grado de Desarrollo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	4	33	33	33
Bueno	3	25	25	58
Excelente	5	42	42	100
TOTAL	12	100	100	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los jefes de área de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Gráfico N° 7: Grado de desarrollo del indicador Relación con los Proveedores de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**



**Fuente:** Cuadro N° 11.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Análisis:** Como se puede observar en el Cuadro N°11, del 100% de los jefes de área encuestados 5 que representan el 42% manifiestan que la Dimensión Relación con los Proveedores se desarrolla de manera Excelente, mientras que 4 jefes de área que representan el 33% manifiestan que la relación con los proveedores es Regular, el 25% de jefes de área que son 3 mencionan que la Dimensión Relación con los Proveedores es Buena en la empresa.

**Interpretación:** Al observar el Gráfico N°7, podemos apreciar que la mayoría de los jefes de área con un 42% del total, sostiene que el grado de desarrollo de la Dimensión Relación con los Proveedores es Excelente. En ése entender señalaremos que las acciones de la empresa en relación con

sus proveedores está basada en el establecimiento de relaciones a largo plazo y en el desarrollo de las empresas locales, regionales y/o nacionales, la empresa genera confianza tanto en sus inversores como en sus proveedores. (Prohumana, 2006).

**Cuadro N° 12: Nivel de integración de la Dimensión Relación con los Proveedores en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani SAC.**

COMPONENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	MB 1	B 2	R 3	A 4	MA 5
Indicadores Internos de Responsabilidad Social Empresarial					
✓ Nivel de participación de la Dimensión Relación con los Proveedores en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			

**Fuente:** Observación aplicada al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C., Puno 2016.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Leyenda**

- ✓ 1 = Muy Bajo (MB)
- ✓ 2 = Bajo (B)
- ✓ 3 = Regular (R)
- ✓ 4 = Alto (A)
- ✓ 5 = Muy Alto (MA)

**Observación: Plan Estratégico Empresarial**

**Dimensión Relación con los Proveedores:** El nivel de participación de la dimensión Relación con los Proveedores en el Plan Estratégico de la empresa Minera Aruntani S.A.C. es Bajo con una calificación de 2 puntos porque al realizar la observación detallada de los componentes del Plan Estratégico Empresarial: Filosofía, Credo, Valores, Compromiso, Misión,

Visión, Objetivos estratégicos, Políticas estratégicas, Programas y Presupuestos propuestos por Munch, L (2007), se tiene que el Plan estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C, sólo contiene ésta dimensión en la Misión y Valores.

**B. INDICADOR N°2: CONSUMIDORES.**

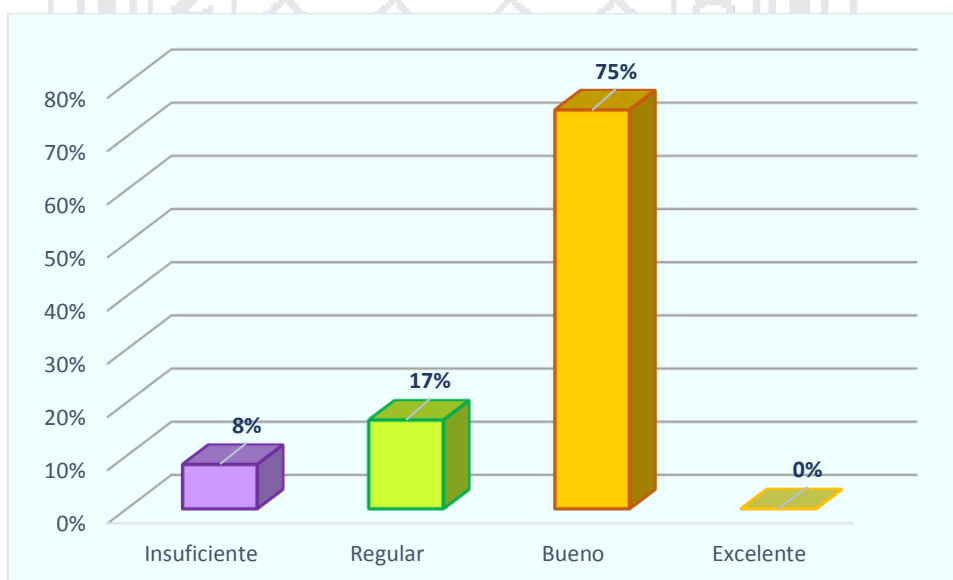
**Cuadro N° 13: Grado de desarrollo del indicador Relación con los Consumidores de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**

Grado de Desarrollo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insuficiente	1	8	8	8
Regular	2	17	17	25
Bueno	9	75	75	100
Excelente	0	0	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los jefes de área de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Gráfico N° 8: Grado de desarrollo del indicador Relación con los Consumidores de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**



**Fuente:** Cuadro N° 13.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Análisis:** Cómo se puede observar en el Cuadro N°11, del 100% de los jefes de área encuestados el 75% que son 9 encuestados mencionan que el grado de desarrollo de la Dimensión Relación con los Consumidores es Buena, mientras que 2 encuestados que representan el 17% sostienen que las relación que mantiene la empresa con los Consumidores es Regular, así también se puede apreciar que 1 jefe de área que representa el 8% del total de encuestados manifiesta que el grado de desarrollo de ésta dimensión de Responsabilidad Social Empresarial es Insuficiente.

**Interpretación:** Como se puede observar en el Gráfico N°8, la gran mayoría de encuestados con un 75% del total, expresa en cuanto a la Dimensión Relación con los Consumidores la empresa tiene un grado de desarrollo Bueno, permitiéndonos reafirmar lo que menciona Prohumana (2006), al señalar que la empresa se preocupa constantemente por elevar los niveles de satisfacción de sus consumidores, la empresa busca mejorar la fidelidad de sus consumidores así como también se preocupa en su reputación corporativa ante ellos y el entorno que los rodea.

**Cuadro N° 14: Nivel de integración de la Dimensión Relación con los Consumidores en el Plan Estratégico de la Empresa Aruntani S.A.C**

COMPONENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	MB 1	B 2	R 3	A 4	MA 5
Indicadores Externos de Responsabilidad Social Empresarial					
✓ Nivel de participación de la Dimensión Relación con los Consumidores en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			

**Fuente:** Observación aplicada al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C., Puno 2016.

**Elaboración:** Propia del investigador.



**Leyenda**

- ✓ 1 = Muy Bajo (MB)
- ✓ 2 = Bajo (B)
- ✓ 3 = Regular (R)
- ✓ 4 = Alto (A)
- ✓ 5 = Muy Alto (MA)

**Observación: Plan Estratégico Empresarial**

**Dimensión Relación con los Consumidores:** El nivel de participación de la dimensión Relación con los consumidores en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani S.A.C. es Bajo con una calificación de 2 puntos, esto debido a la observación realizada en base a los componentes del Plan Estratégico Empresarial, donde realizando la contratación de sus componentes: misión, visión, valores y objetivos estratégicos; se pudo apreciar que ésta dimensión solo se encuentra plasmada en la Misión de la empresa.

**C. INDICADOR N°3: COMUNIDAD.**

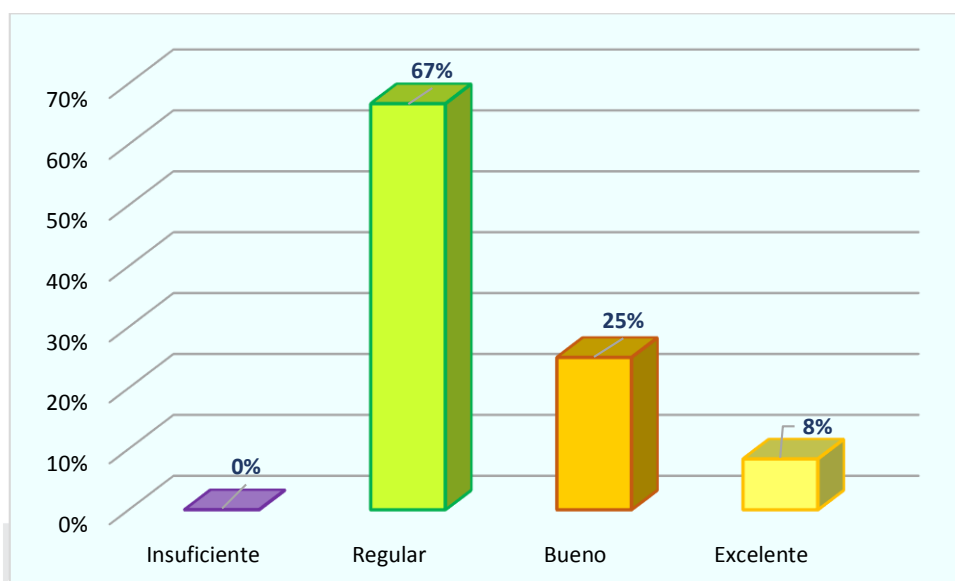
**Cuadro N° 15: Grado de desarrollo del indicador Relación con la Comunidad de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**

Grado de Desarrollo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	3	25	25	25
Bueno	8	67	67	92
Excelente	1	8	8	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los jefes de área de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Gráfico N° 9: Grado de desarrollo del indicador relación con la Comunidad de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**



**Fuente:** Cuadro N° 15.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Análisis:** Como se puede observar en el Cuadro N° 15, del 100% de los jefes de área encuestados 8 que representan el 67% manifiestan que la Dimensión Relaciones con la Comunidad tiene un grado de desarrollo Regular, otros 3 jefes de área que representan el 25% del total de encuestados sostiene que el grado de desarrollo de las Relaciones con la Comunidad es Bueno, el 8% de encuestados que está representado por 1 jefe de área menciona que el grado de desarrollo de la Dimensión Relación con la Comunidad es Excelente.

**Interpretación:** Como podemos apreciar en el Gráfico N°9, el grado de desarrollo de la Dimensión Relación con la Comunidad para el 67% de todos los encuestados es Regular. A lo que Prohumana (2006) refiere que la empresa debería tener definidas claramente pautas de relación con sus

grupos de interés, y que para ello desarrolla programas de inversión social hacia la comunidad, constantemente busca aumentar su ventaja comparativa y mantener una buena reputación corporativa en el entorno social y empresarial; a la vez busca disminuir la resistencia que pueda la comunidad tener en contra de la empresa.

**Cuadro N° 16: Nivel de integración de la Dimensión Relación con la Comunidad en el Plan Estratégico de la Empresa Aruntani S.A.C.**

COMPONENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	MB 1	B 2	R 3	A 4	MA 5
Indicadores Externos de Responsabilidad Social Empresarial					
✓ Nivel de participación de la Dimensión Relación con la Comunidad en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			

**Fuente:** Observación aplicada al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C., Puno 2016.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Leyenda**

- ✓ 1 = Muy Bajo (MB)
- ✓ 2 = Bajo (B)
- ✓ 3 = Regular (R)
- ✓ 4 = Alto (A)
- ✓ 5 = Muy Alto (MA)

**Observación: Plan Estratégico Empresarial**

**Dimensión Relación con la Comunidad:** Al observar el nivel de participación de la dimensión Relación con la Comunidad en el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C. se determina

a esta dimensión como Bajo con una calificación de 2 puntos; al realizar la observación detallada de los componentes del Plan Estratégico Empresarial: La misión, visión, valores y objetivos estratégicos; se observa que la Dimensión Relación con la comunidad se encuentra mencionada sólo en la Visión y Valores de la empresa.

**D. INDICADOR N°4: MEDIOAMBIENTE.**

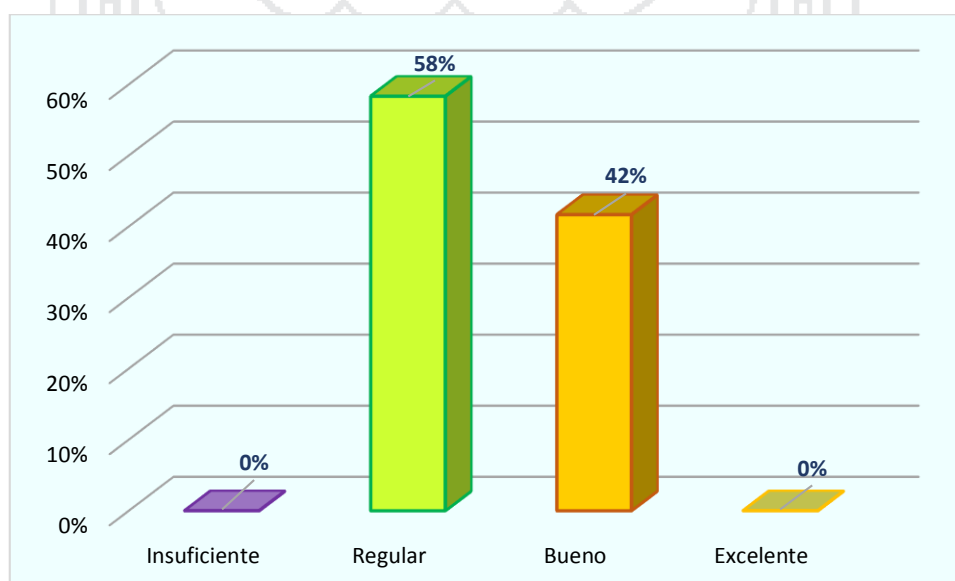
**Cuadro N° 17: Grado de desarrollo del indicador Medioambiente de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**

Grado de Desarrollo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	7	58	58	58
Bueno	5	42	42	100
Excelente	0	0	0	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los jefes de área de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Gráfico N° 10: Grado de desarrollo del indicador Medioambiente de RSE en la Empresa Aruntani SAC.**



**Fuente:** Cuadro N° 17

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Análisis:** Cómo se puede observar en el Cuadro N°17, del 100% de los jefes de área encuestados 7 que representan el 58% manifiestan que la Dimensión Medioambiente se desarrolla de manera Regular en la empresa, por otro lado el 42% que son 5 jefes de área sostiene que la Dimensión Medioambiente tiene un grado de desarrollo Bueno.

**Interpretación:** Como se puede observar en el Gráfico N°10, la mayoría de los encuestados sostiene con un 58% que el grado de desarrollo de la Dimensión Medioambiente dentro de la empresa y su entorno es Regular, a lo que podemos referir que la empresa desarrolla incipientes sistemas de gestión o prácticas medioambientales que generen un menor impacto en el medioambiente, la empresa debería promover la protección del medioambiente para el desarrollo de las futuras generaciones. Asimismo, la empresa debería preocuparse por reducir la emisión de sustancias contaminantes que deterioren el medioambiente y con ello también mejorar su reputación corporativa a futuras inversiones. (Prohumana, 2006).

**Cuadro N° 18: Nivel de integración de la Dimensión Medioambiente en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.**

COMPONENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	MB 1	B 2	R 3	A 4	MA 5
Indicadores Externos de Responsabilidad Social Empresarial					
✓ Nivel de participación de la Dimensión Medioambiente en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			

**Fuente:** Observación aplicada al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C., Puno 2016.

**Elaboración:** Propia del investigador.

**Leyenda**

- ✓ 1 = Muy Bajo (MB)
- ✓ 2 = Bajo (B)
- ✓ 3 = Regular (R)
- ✓ 4 = Alto (A)
- ✓ 5 = Muy Alto (MA)

**Observación: Plan Estratégico Empresarial**

**Dimensión Medioambiente:** El nivel de participación de la dimensión Medioambiente en el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C. es Bajo con una calificación de 2 puntos porque en la verificación de la Dimensión Medioambiente, veremos que esta solo se encuentra plasmado en la Visión y Valores propuestos por la empresa.

**Cuadro N° 19: Matriz de Ponderación Cuantitativa de Indicadores Externos de RSE.**

Dimensión	Ponderado	Calificación
Relación con los proveedores	4	Excelente
Relación con los consumidores	3	Bueno
Relación con la comunidad	2	Regular
Medio ambiente	2	Regular
<b>Total</b>		<b>12</b>
<b>Promedio</b>	<b>2,75 = 3</b>	<b>Bueno</b>

**Elaboración:** propia del investigador.

**DISCUSIÓN:**

De los resultados tenemos que en su mayoría los indicadores externos de RSE tienen una calificación de Bueno, pero hemos podido notar que las dimensiones relaciones con la comunidad y medioambiente tienen un grado de desarrollo Regular; esto se debe a los conflictos sociales y la constante presión que el entorno ejerce sobre la empresa y como lo menciona CONEXIONESAN (2016), la incorporación del factor ambiental en la estrategia corporativa permite a las empresas añadir valor y beneficios. Además según la OFICINA VERDE (2014), exalta a las empresas a realizar acciones no sólo solo por cumplir normas jurídicas, sino por la conciencia de mejorar las actividades productivas, buscando alternativas donde el impacto ambiental sea reducido a su mínima expresión.

Pese a ello, todos los indicadores externos evaluados, consensuan en un grado de desarrollo Bueno, y es que como ya lo habíamos mencionado anteriormente Gómez Diez (2014) menciona que las empresas en su mayoría dicen hacer RSE, pero al final éstas solo lo hacen de manera informal y no de manera planificada como debería ser. Esto obviamente brotaría con resultados satisfactorios tanto para el entorno no solo externo sino interno de la empresa. El autor también menciona que las empresas medianas y grandes serían las que comiencen a formalizar de algún modo su política de responsabilidad social.



Ante ello, la empresa minera Aruntani S.A.C. perteneciente a la categoría de mediana empresa y tal como lo menciona Carreras Plaza (2008), podría incluir la RSE en el Plan Estratégico considerando siempre como aspectos clave al respeto por el medioambiente y la comunidad, de hecho, tal como menciona Villanueva, M. y Dinarés, M., (2009), la RSE busca cambiar los procesos de la empresa a través de sus diversos públicos de interés como proveedores, clientes y accionistas; además López Salazar, Contreras Soto, & Molina Sánchez (2010) definen a la RSE como una visión que debe reflejarse en la cultura, objetivos, políticas y estrategias de la organización. Para Sarmiento del Valle (2010) la RSE requiere de estrategias diseñadas, lideradas y monitoreadas por los directivos, considerando que la presencia de programas y políticas brinden seguridad y confianza a la empresa, apoyados en valores y principios éticos del día a día dentro de sus actividades.

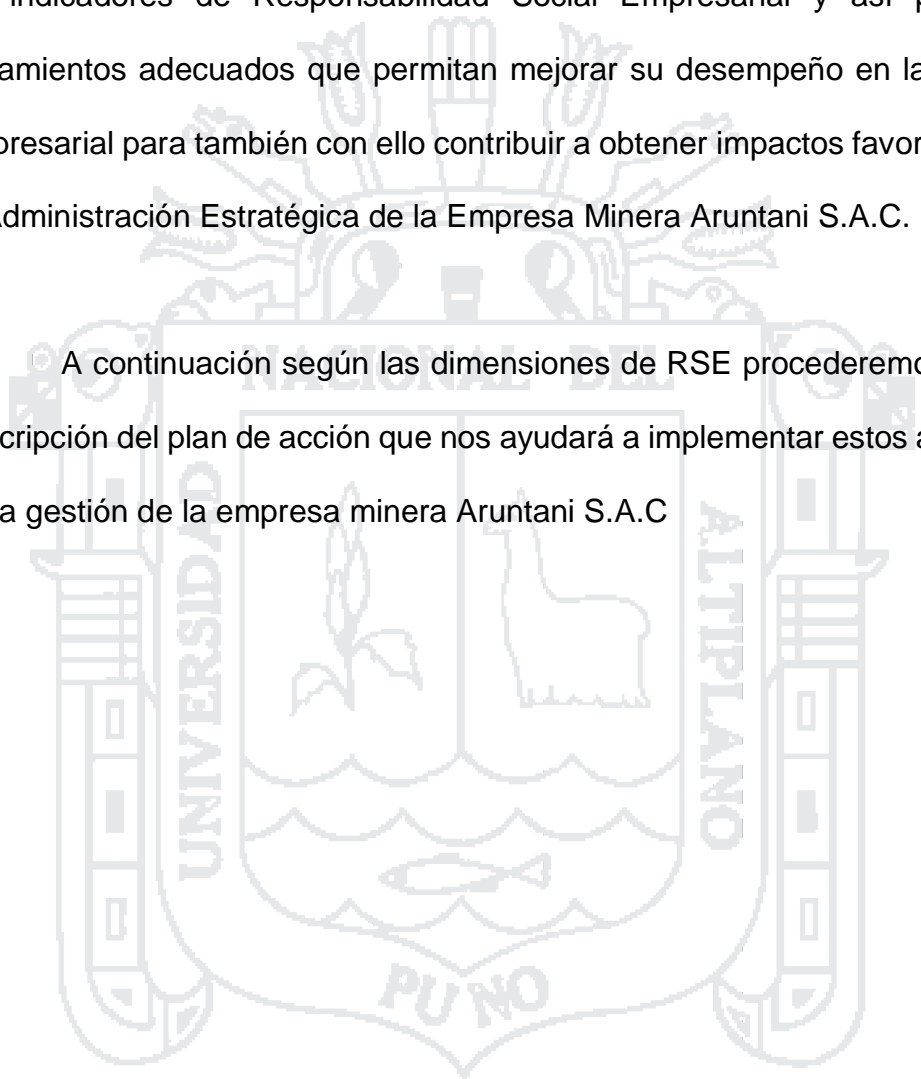
### **5.3. OBJETIVO ESPECÍFICO N°3**

Proponer un plan de acción orientado a mejorar el desempeño de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial que contribuyan a obtener impactos favorables en la Administración Estratégica de la empresa minera ARUNTANI SAC a través del plan estratégico.

De acuerdo a los resultados que refleja el presente trabajo de investigación realizada en la empresa minera Aruntani S.A.C., se logró evaluar el grado de desarrollo de los indicadores internos y externos de RSE así como el nivel de integración de estos en su gestión estratégica a través del plan

estratégico. A partir de las falencias o debilidades identificadas en el diagnóstico fue posible identificar y determinar las acciones que se debe implementar en la empresa para mejorar los distintos aspectos que componen los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial y así proponer lineamientos adecuados que permitan mejorar su desempeño en la gestión empresarial para también con ello contribuir a obtener impactos favorables en la Administración Estratégica de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.

A continuación según las dimensiones de RSE procederemos con la descripción del plan de acción que nos ayudará a implementar estos aspectos en la gestión de la empresa minera Aruntani S.A.C



**5.3.1. Plan de acción en base a la RSE**

Para las compañías es de vital importancia que sus *Stakeholders* se sientan satisfechos y motivados para emprender sus labores diarias. Debido a los resultados arrojados en la encuesta, nace la necesidad de llevar a cabo la ejecución de acciones, donde se integre y capacite a todos los grupos de interés de empresa sobre la RSE en cada una de sus dimensiones.

A continuación se detallan las siguientes:

**Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Valores y Coherencia**

Subdimensión	Debilidades	Metas (objetivos)	Acciones que se implementarán en la empresa	Formas de evaluar dichas acciones
Código de ética	Dentro de la empresa los valores no son respetados por todos sus miembros.	El 90 % del personal de la organización conoce los valores y el 60% los practica en cada una de las acciones que desarrolla.	Realizar talleres de sensibilización anual y evaluación de valores empresariales al personal. Verificación de que cada trabajador conoce los valores de la empresa.	Numero de talleres planteados y efectuados.  Numero de boletines entregados.

		laborales en un 30%.	contengan los valores con los que se rige la empresa.	
Reportes de Sustentabilidad	En mi empresa no se publica, a través de medios como boletines, revista o página web, el Reporte de Sustentabilidad.	Incrementar en un 70% el porcentaje de difusión del Reporte de sustentabilidad para todo el personal.	Elaborar y presentar informes semestrales ante el personal y comunidad el Reporte de Sustentabilidad. Permitir la participación de trabajadores/as en el diseño del informe de sustentabilidad. Incrementar la confianza del público de interés de la empresa así como los medios de comunicación para difundirlos de manera adecuada.	Numero de Reportes emitidos.
				Emisión de datos estadísticos sobre el número de reuniones con el personal y la comunidad para su difusión.

### Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Público Interno.

Subdimensión	Debilidades	Metas (objetivos)	Acciones que se implementarán en la empresa	Formas de evaluar dichas acciones
Políticas de previsión	En mi empresa no se han hecho charlas relacionadas con el ahorro voluntario, como una forma de complementar los	Elevar el ahorro promoviendo el uso de instrumentos y estrategias, además educar a los trabajadores	Se realizarán capacitaciones cada 4 meses para la promoción de la "cultura de ahorro". Se explicará a los trabajadores las posibles opciones a las que podrán destinar el ahorro, enfocando en especial a la educación, salud, alimentación y vivienda.	Numero de sesiones establecidas / número de sesiones efectuadas. Se evaluarán las sesiones al finalizar cada módulo con el objetivo de obtener representatividad estadística en

	ingresos recibidos los se cuando trabajadores jubilan.	sobre los beneficios de ahorrar.	Además de brindar apoyo y asesoramiento en caso de jubilación. Se contratará personal calificado, con un nivel de comunicación alto para concientizar al personal	relación al nivel de al aprendizaje por parte de los trabajadores de la empresa minera.
--	--	----------------------------------	--	---

**Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Proveedores.**

Subdimensión	Debilidades	Metas (objetivos)	Acciones que se implementarán en la empresa	Formas de evaluar dichas acciones
Desarrollo de Proveedores	En mi empresa no se han generado instancias en las que se comparten conocimientos con proveedores y entre proveedores.	Desarrollar planes que permitan lograr alianzas estratégicas de intercambio y promoción de conocimiento y desarrollo de nuevos proveedores.	Implementar una base de datos a través de un sistema de información de proveedores para compartir información de sus planes, programas y proyectos en forma individual y colectiva así como fomentar acciones de responsabilidad social empresarial. Generar campañas de expectativas por medio de correos electrónicos o publicidad interna en la cartelera de la empresa para cuando nuestros proveedores nos visiten a la empresa.	Número de proveedores registrados. Grado de satisfacción y fidelidad de nuestros proveedores. Encuestas periódicas Número de proveedores satisfechos con ésta implementación.

	Fomentar una comunicación fluida.	Generar información transparente y contrastable. Alianzas estratégicas con suministradores y proveedores.	Encuestas periódicas
	Garantizar prácticas éticas	Monitorear el impacto de calidad, seguridad y medioambiental de los productos y servicios, durante toda su ciclo de vida. Priorizar productos de comercio justo y/o ecológicos. Apoyo a proveedores para implantar RSE. Dar preferencia a proveedores locales	Guías de observación. Número de proveedores involucrados.

**Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Relación con la Comunidad.**

Subdimensión	Debilidades	Metas (objetivos)	Acciones que se implementarán en la empresa	Formas de evaluar dichas acciones
Diálogos con Públicos de Interés	En mi empresa la política de relación con los distintos públicos de interés no es conocida	Lograr que la sociedad se vincule con la gestión de la empresa minera.	Promover mejoras en el desarrollo de la comunidad a través de la emisión de boletines informativos sobre las acciones de la empresa. Establecer espacios de diálogo y concertación. Promoción de la contratación y capacitación de mano de obra local, la utilización de bienes y	Numero de boletines publicados y entregados a los miembros de la comunidad. Cantidad de comuneros contratados / personal externo contratado.



	manera interna ni externa de la organización.		servicios de la zona y la ejecución de obras de beneficio local.	
Vinculación Comunidad	En mi empresa no se evalúan las iniciativas que se han implementado en la comunidad.	Desarrollar un sistema exclusivo que permita evaluar y regular iniciativas relacionadas con la comunidad.	<p>Formulación de proyectos basados en: crianza y producción de truchas a través de piscigranjas, producción de artesanías a base de fibra de alpaca, Granjas familiares de cuyes y gallinas de postura, programas de apoyo al desarrollo (manejo) alpaquero.</p> <p>Establecer espacios de diálogo y concertación: empresa - comunidad.</p> <p>Adecuación de la empresa a las costumbres y culturas locales (horarios, símbolos, comidas, festividades...).</p> <p>Elaboración de un Manual de Relaciones Comunitarias para tanto para el personal de la empresa como para los contratistas. Estos manuales serán difundidos a través de talleres de capacitación.</p>	Número de proyectos establecidos e implementados.
	En mi empresa no se promueven formas de	Participación de trabajadores/as en actividades comunitarias	Establecimiento de la Gerencia de Relaciones Comunitarias, los mismos visitaran a cada una de las comunidades involucradas y establecerá mecanismos de contacto: reuniones con	Numero de reuniones realizadas al año.
Voluntariado Corporativo				Cantidad de recuso asignado. Personal involucrado.
				Generación de estadísticas, a través de la Gerencia de Relaciones Comunitarias, que se encargará de



voluntariado corporativo.	(voluntariado corporativo. Evaluar el 100% de acciones e iniciativas referidas al relacionamiento con la comunidad.	autoridades, reuniones comunales, donde se escuche activamente sus inquietudes.	planear, dirigir, controlar y evaluar todas aquellas situaciones.
		Formar una comisión de evaluación de acciones de intervención social y proponer nuevas iniciativas en relación al voluntariado corporativo.	Beneficiarios del programa
voluntariado corporativo.	Acuerdos de colaboración empresa - ONG con beneficio mutuo.	Establecer normas de regulación y supervisión que brinde a la empresa seguridad y confianza al momento de la inversión.	Número de proyectos de inversión social efectuadas al año.
		Participación y/o financiación de proyectos de investigación, becas. Contratación de estudiantes en prácticas (colaboración con entidades educativas: universidad, centros formación...) Patrocinios. Publicación de estas actividades.	Número de protestas y conflictos efectuados al año.
			Número de beneficiarios al año.

**Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Medioambientante.**

Subdimensión	Debilidades	Metas (objetivos)	Acciones que se implementarán en la empresa	Formas de evaluar dichas acciones
<p>Actitud Proactiva frente a Exigencias Medioambientales</p>	<p>En mi empresa no se ha establecido una declaración de principios respecto a su actuación en términos ambientales.</p>	<p>Cumplir la legislación medioambiental</p> <p>Realizar un correcta gestión de los recursos utilizados tanto en los procesos y en la gestión empresarial.</p>	<p>Generar programas de desarrollo sostenible que abarquen tres temas prioritarios: 1) Infraestructura básica, 2) capacitación para el desarrollo y 3) proyectos para el desarrollo sostenible.</p> <p>Acercamiento mutuo entre las autoridades de las comunidades y los funcionarios de la Unidad Minera en el marco de las necesidades medioambientales urgentes y posibles de ser atendidas.</p> <p>Implantación de sistema de Gestión Medioambiental</p> <p>Evitar y/o mitigar cualquier impacto negativo que sus operaciones puedan ocasionar sobre las personas y potenciará todos los impactos positivos que su inversión traerá a las áreas en que se desarrollen las operaciones</p> <p>Selección de los insumos y materias primas valorando la generación de residuos que provocan</p>	<p>Arunteni S.A.C. presentará cada año, un informe escrito de las actividades de desarrollo sostenible, realizadas en el ejercicio anterior.</p> <p>La Gerencia de Relaciones Comunitarias es la dependencia de la Gerencia General, encargada de planear, dirigir, controlar y evaluar todas aquellas situaciones originadas por las interacciones laborales empresariales de la Unidad Minera hacia los pueblos y comunidades del entorno de la empresa Aruntani S.A.C. en cumplimiento de la Política de Responsabilidad Social Empresarial.</p>

Prácticas Ambientales	En mi empresa no se han implementado prácticas ambientales con el público interno.	Gestionar acciones para el control y ahorro en los consumos de agua, combustible, electricidad, materia prima dentro de la empresa con el apoyo de todo el personal.	Adopción de las tecnologías más respetuosas con el medioambiente.	Sometimientto a auditoría externa.
			Colaboración con las asociaciones ecologistas locales.	
			Organizar 2 grupos de empleados en la sala de reuniones, con una duración de 1 hora por sesión. El miembro de la compañía que van a elegir para dictar dicha capacitación se encargará de instruir a los empleados acerca de la importancia de reciclar, cómo se deben almacenar todos los residuos sólidos, para qué sirve, por qué se debe hacer y además crear conciencia a cada uno de ellos para que lo hagan también en sus casas y así construir cadenas responsables con el ambiente.	Impacto generado en el colaborador.
			Imprimir publicidad y pegarlo en lugares visibles de la empresa para estar recordando en todo momento a los empleados sobre este tema, y lograr que lo lleven es su día a día y se les convierta en una costumbre.	Auditoria interna.
			Homologación de procesos según estándar de gestión medioambiental (Ekoskan / ISO 14001 / EMAS).	Número de personal que asiste a las capacitaciones
				Impactos generados en el actuar diario del personal.

Además para una mejor gestión de RSE en la administración estratégica de la empresa minera Aruntani S.A.C., se propone a la empresa la adecuación de las diferentes dimensiones de RSE en los aspectos que contiene el plan estratégico, teniendo los siguientes:

- ✓ **Misión:** incluir en la misión la dimensión medioambiental (para generar sentido común en todo el personal), además de las dimensiones relación con el público interno y relación con la comunidad; estos son ejes esenciales que permitirán a la empresa el mejor desempeño tanto interno como externo.
- ✓ **Visión:** considerar en la visión a los clientes y proveedores para que sean considerados como parte de la empresa.
- ✓ **Valores:** agregar como parte de los valores empresariales, a la dimensión público interno, a la dimensión relación con los clientes y la dimensión medioambiental.
- ✓ **Compromiso:** en el tema de RSE, la empresa debería establecer un compromiso sobre todo hacia las comunidades del entorno, como facilitador de su desarrollo socioeconómico; comprometiéndose en el desempeño responsable de todas sus actividades que incluye la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las comunidades vecinas. Este compromiso deberá ser conocido por todo el personal.
- ✓ **Objetivos:** considerar como otro objetivo empresarial la generación no solo de valor económico, sino valor social tanto para la organización y su entorno.

#### 5.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Luego de haber cumplido con los objetivos propuestos para el desarrollo del trabajo de investigación, los mismos que nos han servido para dar respuesta a nuestras interrogantes planteadas; en base a los resultados obtenidos se efectuará la contrastación de la hipótesis propuesta en esta investigación a través una matriz de ponderación cuantitativa de los datos estadísticos que nos permitirá establecer el nivel de desarrollo de los indicadores internos y externos de RSE. Con ello podemos AFIRMAR o RECHAZAR nuestra hipótesis propuesta.

**Hipótesis Específica N° 01:** El grado de desarrollo de los indicadores internos: valores y coherencia y público interno es Bueno y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera ARUNTANI SAC, periodo 2014 es bajo.

Esta hipótesis se explica en los cuadros 6 y 8 que denota el grado de desarrollo de los indicadores internos tanto Valores y Coherencia como Público interno es Bueno. Dichos resultados nos permiten llegar a un resultado gracias a un consenso que fue establecido en el cuadro N°10 en el que se tiene que el grado de desarrollo de los indicadores internos: Valores y Coherencia y Publico Interno es Bueno y a su vez tenemos que el nivel de integración de los indicadores internos especificados en los cuadros 7 y 9 es Bajo, ya que no se encuentran adecuadamente establecidos como parte de la gestión estratégica de la empresa, en este caso en el Plan Estratégico

Empresarial. Por lo tanto, estos resultados nos permiten CONFIRMAR y VALIDAR nuestra Hipótesis Específica N°1.

**Hipótesis Específica N° 02:** “El grado de desarrollo de los indicadores externos: proveedores, consumidores, comunidad, medioambiente es bueno y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera ARUNTANI SAC, periodo 2014 es bajo”.

Gracias a los resultados obtenidos a en los (Cuadros 11, 13 y 17), se pudo realizar un cuadro de ponderación cuantitativa el mismo que se detalla en el cuadro N°19, de este se pudo establecer que el grado de desarrollo de los indicadores externos de Responsabilidad Social empresarial: proveedores, consumidores, comunidad, medioambiente es Bueno; del mismo modo se realizó la verificación los indicadores externos de RSE en el Plan Estratégico de la empresa, resultados especificados en los (cuadros 12, 14, 16 y 18) que denotan un nivel de integración Bajo, ya que no se encuentran adecuadamente establecidos en el Plan Estratégico Empresarial. Por lo tanto, estos resultados nos permiten CONFIRMAR y VALIDAR nuestra Hipótesis Específica N°2.

**Hipótesis General:** El grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial es bueno y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera ARUNTANI SAC, periodo 2014 es bajo.

Según los resultados de nuestra investigación (Cuadros generales de ponderación cuantitativa 10 y 19), hemos demostrado que el grado de desarrollo de los indicadores internos y externos de Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa minera Aruntani S.A.C es bueno y su nivel de integración dentro del Plan Estratégico es Bajo. Por lo tanto, ambos resultados obtenidos nos permiten CONFIRMAR y VALIDAR nuestra hipótesis General.





## CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se arriban producto de la presente investigación se han determinado de acuerdo a los objetivos, hipótesis, marco teórico y la aplicación de los instrumentos. Las conclusiones son las siguientes:

1. Respecto a la evaluación de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial a nivel interno, los datos obtenidos nos indican que de los indicadores internos, el indicador Valores y Coherencia califica de Bueno con un 42% y el indicador Público Interno también califica de Bueno con un 50%; se obtuvo entonces gracias a la matriz de ponderación cuantitativa un grado de desarrollo de los indicadores internos de RSE que califican de Bueno. Sin embargo notaremos que el nivel de participación de los indicadores internos de RSE dentro del Plan Estratégico es Bajo. En principio estos datos demuestran que la RSE ha logrado inmiscuirse en la gestión interna de la empresa minera Aruntani S.A.C., pero si se compara el buen desarrollo de indicadores de RSE obtenidos con el nivel de integración en el Plan Estratégico, veremos que éstos tienen realidades totalmente opuestas, esto se basa en que la inclusión de la RSE en la gestión empresarial no parece tanta, ya que solo se encuentra planteada de manera informal.
2. Así también, considerando los resultados obtenidos en el grado de desarrollo de los indicadores externos de RSE, vemos que los indicadores: relación con los proveedores con un 42%, relación con los

consumidores con un 75%, relaciones con la comunidad con un 67% y medioambiente con un 58% también califican de Bueno, sin embargo, contrastando estos resultados con la observación del Plan Estratégico podremos ver que el nivel de integración de los indicadores externos de RSE dentro del Plan Estratégico es Bajo con una calificación de 2 puntos; demostrándonos así que la RSE consta solo como intenciones de integración en la gestión empresarial mas no como prácticas concretas. Al menos si hablamos de una RSE concebida desde un paradigma estratégico o desde un enfoque ético-social (bien común), que debería de comenzar a ser concebida desde la gestión empresarial de la empresa minera.

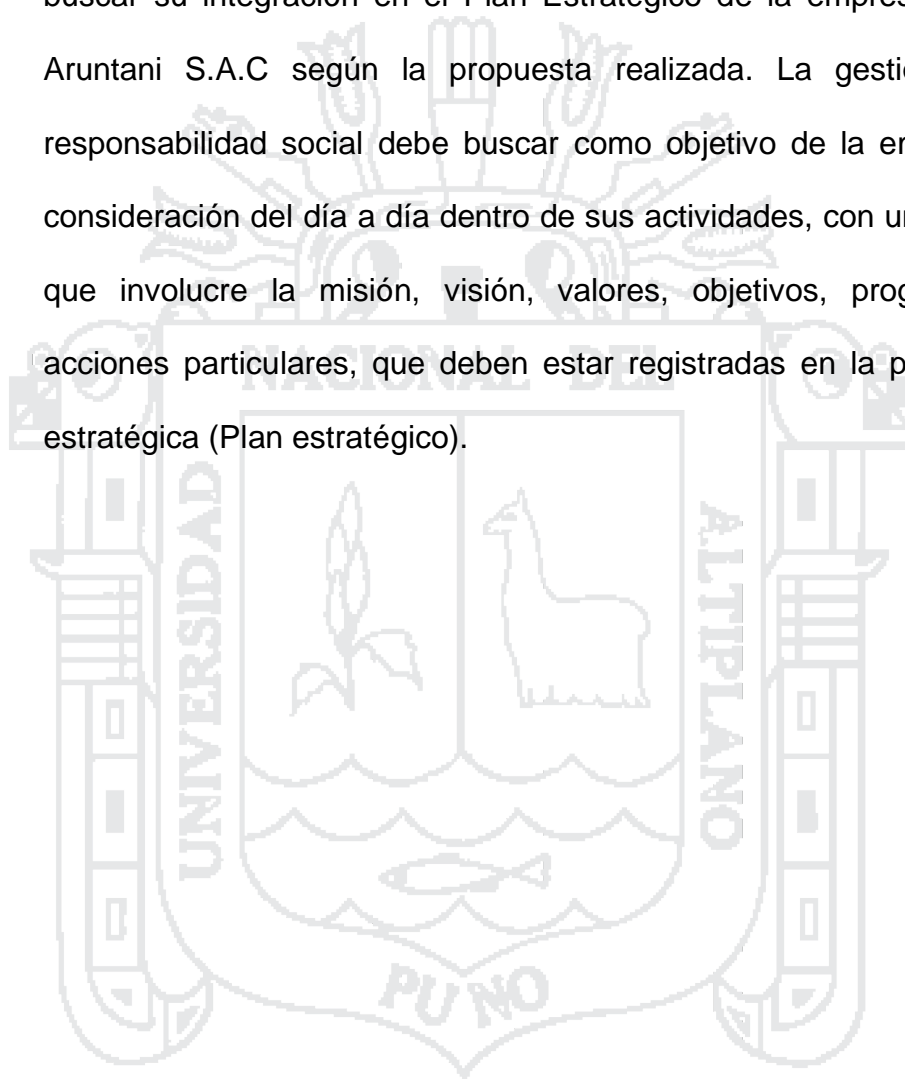
3. Finalmente, los resultados obtenidos en la evaluación de los indicadores internos y externos de RSE y su integración en el Plan Estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C y gracias a la entrevista realizada al administrador de le empresa, nos permitimos diseñar un plan de acción de RSE en la gestión estratégica de la empresa; esto gracias a que los indicadores de RSE de Prohumana (2006) nos permitieron determinar debilidades en su aplicación y tal como lo mencionan López Salazar, Contreras Soto, & Molina Sánchez (2010), es necesario entonces realizar un cambio de paradigma en el diseño de estrategias que le permita a la empresa no solo un buen desempeño organizacional en materia de RSE sino mejorar su imagen, posicionamiento y relación con su área de influencia.

## RECOMENDACIONES

Al término del presente informe de investigación y luego de haber formulado las conclusiones respectivas, me permito dar a conocer las recomendaciones siguientes:

1. En torno al grado de desarrollo y el involucramiento de los indicadores internos de RSE, la empresa minera Aruntani S.A.C debe tener en cuenta que la RSE es un proceso dinámico de cambio que implica realizarlo primero dentro de la organización (Valores y Coherencia y Público Interno), para después realizarlo fuera. Es recomendable para la empresa iniciar la integración de un plan de RSE donde pueda integrar a todos sus grupos de interés internos, el mismo que deberá estar trazado para el futuro.
2. Si hablamos de los indicadores externos de RSE en la gestión de la empresa minera Aruntani S.A.C, una vez que se aporta conocimiento e inversión a cada uno de éstos elementos que participan de la RSE, la empresa podría unificarlos con el fin de generar un comportamiento que se caracterice por ser estratégico desde sus distintos enfoques. Es decir, que las prácticas de RSE antes de convertirse en una idea de oportunismo y sólo buena imagen ante el entorno externo (proveedores, consumidores, comunidad y medioambiente), pasarían a formar parte de un diferenciador que funja como estrategia si se desea obtener beneficios para sí misma y para la sociedad.

3. Es recomendable profundizar en una gestión más articulada de todos los aspectos que involucran las prácticas de la RSE. Estos se deben poner en práctica a través del plan de acción propuesto, a su vez, buscar su integración en el Plan Estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C según la propuesta realizada. La gestión de la responsabilidad social debe buscar como objetivo de la empresa la consideración del día a día dentro de sus actividades, con un proceso que involucre la misión, visión, valores, objetivos, programas y acciones particulares, que deben estar registradas en la planeación estratégica (Plan estratégico).



**BIBLIOGRAFÍA**

- Abascal, F. (2001). *Como se hace un Plan Estratégico: La Teoría del Marketing Estratégico*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Arias, G. (2006). *El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología Científica*. Caracas: Episteme.
- Astaburuaga Poblete, P., & Kaltwasser Bello, F. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Sustentable*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Beborniste, S. (2002). *El alcance al concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema*. España: ESADE.
- Caamal Cauich, I., Ávila Dorantes, J. A., & Ramírez Águila, J. (2010 de Julio de 2010). *Tendencias actuales de la responsabilidad social en México*. Obtenido de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiOmaX1iefOAhUHziYKHQaOA8YQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.chapingo.mx%2Frevistas%2Fphpscript%2Fdownload.php%3Ffile%3Dcompleto%26id%3DMjA1OA%3D%3D&usg=AFQjCNHiYZgcT9O>
- Caravedo, M.; Mariscal, P.; Salinas, K. y Villacorta, J. (2000). *Responsabilidad Social: Una nueva forma de gerencia*. Lima: Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico - SASE.

- Carneiro, M. (2009). *Guía para elaborar un programa de RSE interna*.  
Andalucía: Escuela de Estudios Superiores de Administración y  
Empresa.
- Carpio, D. (16 de septiembre de 2015). *Indicadores ETHOS-PERÚ 2021:  
Metodología de aplicación*. Obtenido de [www.peru2021.org](http://www.peru2021.org):  
<http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/talerethosperu2021/aplicaci%C3%B3n%20indicadores%20ethos%20-%20per%C3%BA%202021%20-%20bruno%20carpio.pdf>
- Carreras Plaza, R. (02 de Diciembre de 2008). *Guía para preparar un Plan de RSC*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/robertocarreras/gua-para-preparar-un-plan-de-responsabilidad-social-corporativa-presentation>
- Ccopa Balcona, H. (28 de Julio de 2014). *Los Andes*. Obtenido de <http://www.losandes.com.pe/Nacional/20140728/81643.html>
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN: Proceso Administrativo*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HIL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de la Organización* (Vol. 8va Edición). México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- CONEXIONESAN. (20 de Abril de 2016). *La estrategia corporativa ambiental*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/la-estrategia-corporativa-ambiental/>

- Cuba Baiocchi, C. M. (12 de Agosto de 2016). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de <http://www.ciefa.org/acrobat/modulos/LECTURA%20DOS%20%20MODULO%20OCHO%20%20DGNRCS.pdf>
- Daft, R. y Dorothy, M. (2006). *Introducción a la Administración* (Vol. 4ta Edición). México: Cengage Learning Editores.
- Defensoría del Pueblo. (01 de Junio de 2015). *Defensoría del Pueblo*. Obtenido de Defensoría del Pueblo: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N--134-Abril-2015.pdf>
- Flores, R. H. (2008). *Impacto de la responsabilidad social empresaria en los negocios vinculados a petróleo y gas*. Buenos Aires: Universidad Técnica Nacional.
- Franco, P. (30 de Mayo de 2015). *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú*. Obtenido de [http://www.up.edu.pe/ciup/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/20080107112404\\_DD-07-15.pdf](http://www.up.edu.pe/ciup/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/20080107112404_DD-07-15.pdf)
- Gómez Díez, A. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial, innovación y crisis económica*. España: Universidad de Valladolid.
- Gómez, C. y Loyola, N. (2004). *Responsabilidad Social Empresarial en materia de Relaciones Laborales*. Chile: Universidad de Chile.



Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Infouma. (02 de Septiembre de 2015). *Sembrando Futuro*. Obtenido de [www.infouma.uma.es](http://www.infouma.uma.es):

<http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>

Koontz, H. y Wehrich, H. (2001). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.

Kotler, P. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

López Salazar, A., Contreras Soto, R., & Molina Sánchez, R. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Luna, M. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial y Calidad de vida en el área de influencia del proyecto de exploración minera Santa Ana, período 2006-2009. Tesis de pregrado*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

Martínez B., M., & Texeira T., R. (2008). *Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Cumaná: Universidad de Oriente.

MINEM. (22 de Mayo de 2015). *Ministerio de Energía y Minas*. Obtenido de [www.minem.gob.pe](http://www.minem.gob.pe):

[http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149)

Munch, L. (2007). *Administración: Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.

OFICINA VERDE. (16 de Enero de 2014). *Mejores Prácticas Ambientales*. Obtenido de <http://oficinaverde.org.mx/responsabilidad-ambiental-como-estrategia-empresarial/>

Ortiz Aristizabal, P. C. (2009). *La Responsabilidad Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

*Patio de Sociales*. (28 de Mayo de 2015). Obtenido de [www.patiodesociales.com](http://www.patiodesociales.com):  
<http://www.patiodesociales.com/2013/05/apuntes-de-responsabilidad-social.html>

Peru.oxfam.org. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Minero en el Perú*. Obtenido de [https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/file\\_attachments/responsabilidad-social-empresarial-sector-minero-peru\\_3.pdf](https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/file_attachments/responsabilidad-social-empresarial-sector-minero-peru_3.pdf)

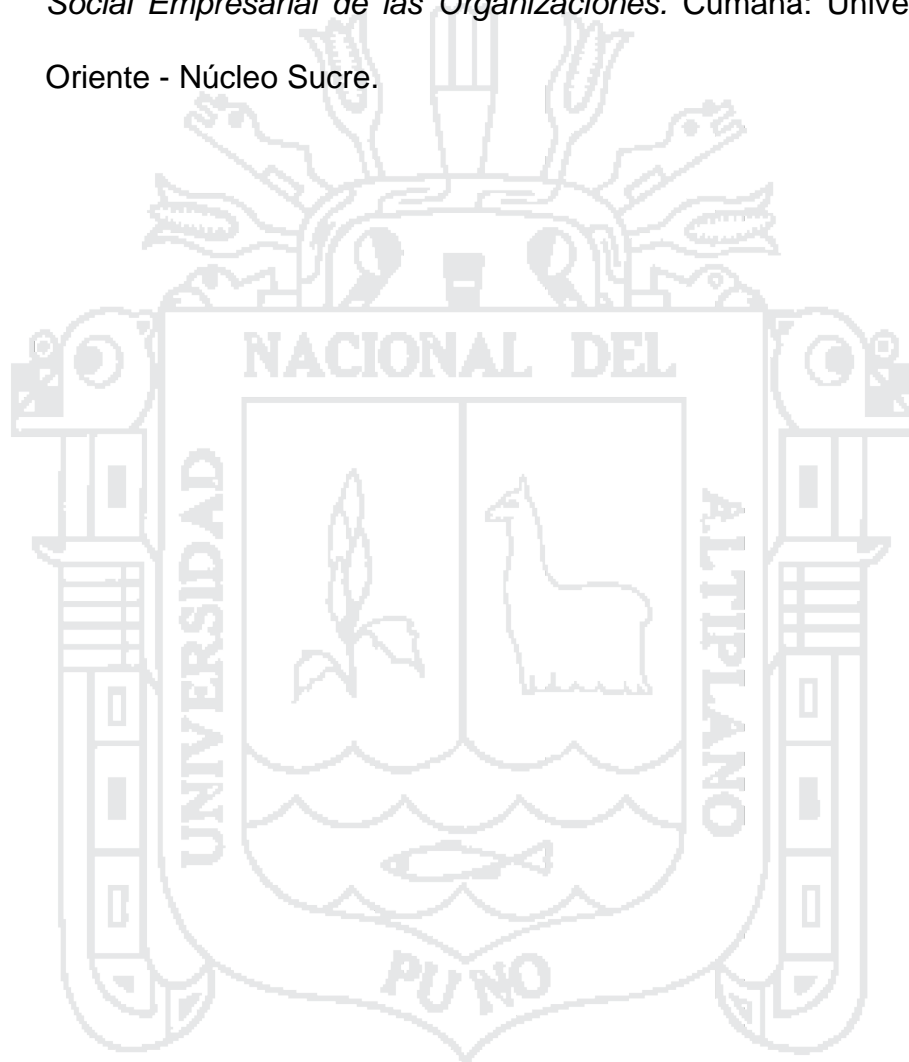
Pinto, M. A. (02 de Octubre de 2015). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de <http://www.entel.cl/corporativo/pdf/manual%20RSE%20Entel.pdf>

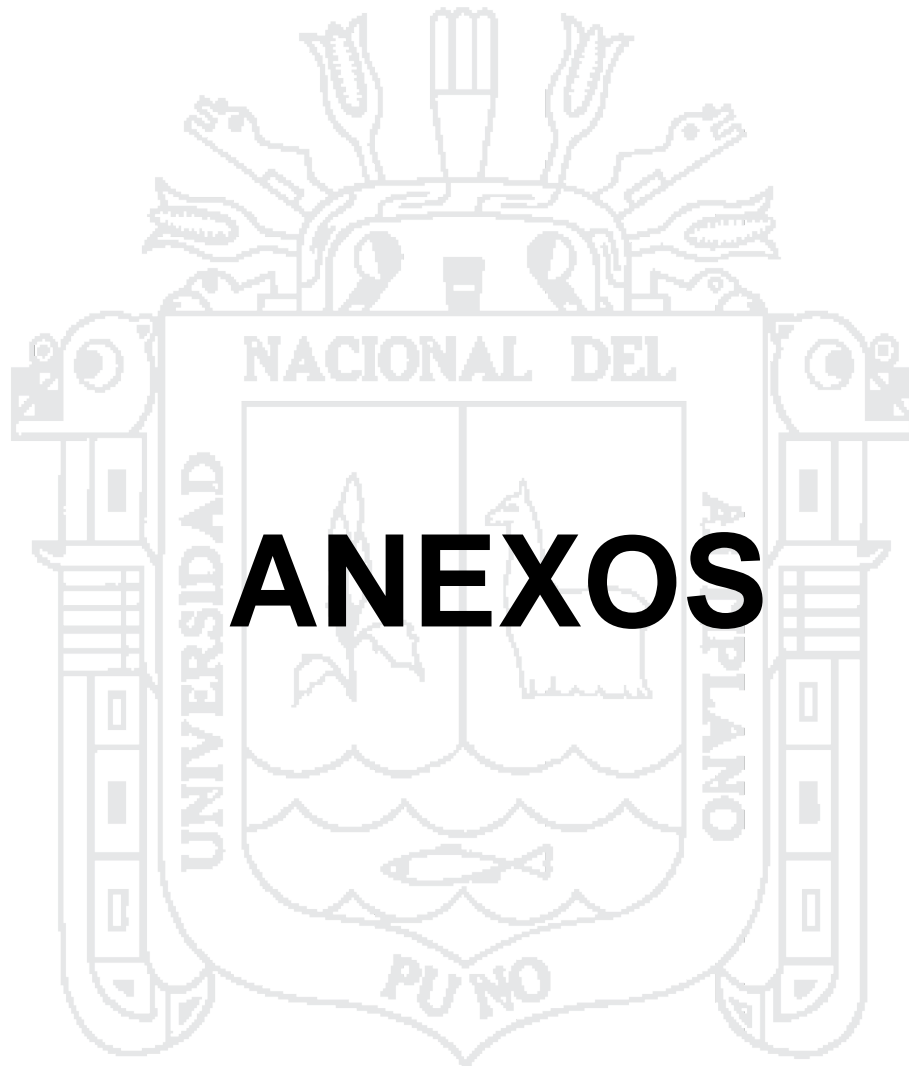
- Portocarrero, F y Sanbom, C. (2008). *Empresas, Fundaciones y Medios: La responsabilidad social en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Preziosa, M. (2005). *La Definición de la Responsabilidad Social Empresarial como tarea filosófica*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica de Argentina.
- Prohumana. (2006). *Manual de RSE para PYMES*. Chile: Fundación Prohumana.
- Quiroz Morales, P. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial como base para el Desarrollo Sostenible en el Perú*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Universidad Técnica Federico Santa María: Departamento de Industrias.
- Sarmiento del Valle, S. (2010). *Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas*. Colombia: Universidad Autónoma del Caribe.
- Schwalb, M. y García, E. (2003). *Evolución del Compromiso Social de las Empresas: Historia y Enfoques* (Vol. (Documento de Trabajo; 58)). Lima, Perú: Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.

- Schwalb, M. y Malca, O. (2011). *Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.
- Steiner, G. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Lo que todo buen Director debe saber*. México: Compañía editorial continental, S.A. de C.V.
- Taquía, R. (19 de Noviembre de 2009). *Aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial al Derecho Peruano*. Obtenido de Aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial al Derecho Peruano: [http://www.derecho.usmp.edu.pe/centro\\_resp\\_social/conferencias/promoviendo\\_aprendizaje/materiales/Exposicion\\_Rossana\\_Taquia.pdf](http://www.derecho.usmp.edu.pe/centro_resp_social/conferencias/promoviendo_aprendizaje/materiales/Exposicion_Rossana_Taquia.pdf)
- Thompson, A y Stricklan, J. (2004). *Administración Estratégica: Textos y casos*. México, D.F. : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Vallaey, F. (11 de Julio de 2015). *La Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011>
- Vargas, J. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial desde la perspectiva de los consumidores*. Santiago de Chile: CEPAL GTZ.
- Vergara, M. P., & Vicaría, L. (Enero de 2009). *SER O APARENTAR: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN COLOMBIA*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis250.pdf>

Villanueva, M. y Dinarés, M. (2009). *Gestión de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) para pymes*. España: ESADE Business School.

Zerpa de Márquez, D. (2008). *Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social Empresarial de las Organizaciones*. Cumaná: Universidad de Oriente - Núcleo Sucre.





**Anexo N° 1: GUÍA DE OBSERVACIÓN**



*Universidad Nacional del Altiplano – Puno*  
 FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo:** Evaluar el nivel de integración de las dimensiones de Responsabilidad Social Empresarial en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani S.A.C. de la Ciudad de Puno.

- I. DATOS GENERALES:
  - 1.1. LUGAR:
  - 1.2. ELEMENTO:
  - 1.3. FECHA:
  - 1.4. OBSERVADOR:
- II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:

LEYENDA			
I	Muy Bajo	MB	1
II	Bajo	B	2
III	Regular	R	3
IV	Alto	A	4
V	Muy Alto	MA	5

COMPONENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	MB	B	R	A	MA
<b>Indicadores internos de Responsabilidad Social Empresarial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
✓ Nivel de participación de la Dimensión valores y coherencia en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.:					
✓ Nivel de participación de la Dimensión publico interno en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.:					
<b>Indicadores externos de Responsabilidad Social Empresarial</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
✓ Nivel de participación de la Dimensión relación con los proveedores en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.:					
✓ Nivel de participación de la Dimensión relación con los consumidores en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.:					
✓ Nivel de participación de la Dimensión Relación con la Comunidad en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.:					
✓ Nivel de participación de la Dimensión medioambiente en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.:					



**Anexo N° 2: GUÍA DE ENTREVISTA**



*Universidad Nacional del Altiplano – Puno*

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
 FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

La entrevista que se realizará a continuación, se realiza con fines investigativos sobre el nivel de adecuación de los componentes de Responsabilidad Social Empresarial en el Plan Estratégico de la empresa minera ARUNTANI S.A.C.

**LUGAR:** .....

**ENTREVISTADOR:** .....

**ENTREVISTADO:** .....

**CARGO:** .....

**PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:**

1. ¿Qué implica para usted que una empresa sea socialmente responsable?  
 .....  
 .....
2. ¿La Responsabilidad Social Empresarial es un gasto o una inversión para la empresa?  
 .....  
 .....
3. ¿Considera que la responsabilidad social empresarial representaría una oportunidad de desarrollo si éste es integrado dentro del Plan Estratégico de la empresa?  
 .....  
 .....
4. ¿Cómo visualiza a su empresa, en relación a la implementación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que contribuya con el crecimiento de todos los grupos de interés?  
 .....  
 .....
5. ¿En qué porcentaje de sus utilidades netas estaría dispuesto a ceder para desarrollar el modelo de responsabilidad social dentro de la empresa y cuáles serían sus prioridades?  
 .....  
 .....

*Gracias por su colaboración, la entrevista ha culminado.*

Anexo N° 3: CUESTIONARIO SOBRE RSE



*Universidad Nacional del Altiplano – Puno*  
 FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
 FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

N° de encuesta:   
 Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**CUESTIONARIO**  
**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA EMPRESA MINERA**  
**ARUNTANI S.A.C.**

**Cargo:** \_\_\_\_\_  
**Nombres y apellidos:** \_\_\_\_\_

Estimado señor (a), estamos realizando un estudio de investigación para determinar el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial en su empresa.  
 Por favor responda la presente encuesta que tiene fines de investigación.  
 Marque con una (X) donde corresponda.

GRADOS DE CALIFICACION		
I	No	0
II	En parte	1
III	Sí	2

**Diagnóstico de las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Valores y Coherencia.**

Códigos de Ética				Puntaje Total Obtenido 32 Bueno	
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se han definido claramente cuáles son los valores que guían nuestro accionar.					
En mi empresa se han difundido sus valores, siendo conocidos por todos sus miembros.					
En mi empresa sus valores son respetados por todos sus miembros.					
En mi empresa se ha elaborado un Código de Ética que guía nuestras acciones y la forma en cómo debemos relacionarnos con los distintos públicos de interés.					
En este Código de Ética se establece e incentiva expresamente a desarrollar formas adecuadas de relacionarse.					
En este Código de Ética se identifican las acciones poco éticas y su respectiva sanción.					
En mi empresa existen mecanismos a través de los cuales los trabajadores acceden al Código de Ética.					
Gobierno Corporativo					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se ha definido un modelo de Gobierno					

Corporativo.					
En mi empresa se han definido claramente las funciones del Gobierno Corporativo.					
En mi empresa se han establecido sanciones al Gobierno Corporativo en caso de no cumplir o transgredir sus funciones.					
En mi empresa se han definido claramente la organización de los cargos y las funciones de los mismos.					
En mi empresa las funciones de cada cargo y la forma como se organizan son conocidas por todos.					
<b>Transparencia en los Informes Contables</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se presenta un Balance General a la SUNAT, cumpliendo con las obligaciones tributarias correspondientes.					
En mi empresa se manejan libros contables con el apoyo de un contador.					
En mi empresa se publican los resultados del Balance General, de manera que sean conocidos por todos sus miembros.					
<b>Relacionamiento con la competencia</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se han establecido y comunicado las formas en que nos debemos relacionar lealmente con la competencia.					
En mi empresa no se difunde información tendenciosa en contra nuestros competidores.					
En mi empresa se participa en asociaciones u organizaciones de interés común, en las que se mantienen diálogos con nuestros competidores.					
<b>Reportes de Sustentabilidad</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se elabora un Reporte de Sustentabilidad.					
En mi empresa, en los contenidos del Reporte de Sustentabilidad, se integran aspectos sociales, económicos y ambientales.					
En mi empresa se publica, a través de medios como boletines, revista o página web, el Reporte de Sustentabilidad.					

**Diagnóstico de las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Público Interno.**

<b>Seguridad e higiene</b>	<b>Puntaje Total Obtenido 62 Excelente</b>				
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se han identificado los riesgos laborales relacionados con la seguridad de los trabajadores.					
En mi empresa se han realizado charlas informativas o instancias similares, tendientes a informar a los trabajadores los riesgos en seguridad de la empresa.					

En mi empresa se ha elaborado un manual de seguridad e higiene.					
En mi empresa se dan a conocer cifras que den cuenta de la cantidad de accidentes de trabajo que han ocurrido en el último año.					
En mi empresa se preocupan de establecer sistemas de reinserción de los trabajadores accidentados.					
<b>Política de Salud</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se cuenta con ambientes saludables y agradables para trabajar.					
En mi empresa se promueve la existencia de un clima laboral sano, participativo, transparente, respetuoso y comunicativo.					
En mi empresa se han implementado programas de salud orientados a la promoción de formas de vida saludable, como por ejemplo: formas de alimentación saludable, convenios con determinados seguros, o convenios con cajas de compensación.					
<b>Política con los Sindicatos u Organizaciones de Trabajadores</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se promueve la conformación de sindicatos o formas de organización de los trabajadores.					
En mi empresa existen instancias concretas de diálogo entre el sindicato u organización de los trabajadores y la gerencia.					
En mi empresa se difunden o comunican los acuerdos alcanzados entre el sindicato u organización de los trabajadores y la gerencia.					
<b>Políticas de contratación</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa existe una política de contratación diseñada bajo criterios objetivos, transparentes e igualitarios.					
En mi empresa existen sistemas de promoción claros, transparentes e igualitarios.					
En mi empresa la política de contratación es conocida por todos sus miembros.					
<b>Políticas de Capacitación</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa existe una política de capacitación, que ofrece formación a todo tipo de trabajador.					
En mi empresa la política de capacitación es conocida por todos sus miembros.					
En mi empresa el acceso a capacitación se realiza en función de las aptitudes y méritos de los trabajadores.					
En mi empresa existen mecanismos para promover y facilitar el acceso a capacitación de los trabajadores.					

<b>Políticas de Beneficios</b>					
	No	En parte	Si	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa existe una política de beneficios orientada a mejorar la calidad de vida y bienestar de los trabajadores.					
En mi empresa la política de beneficios es conocida por todos los trabajadores y se está al tanto de las formas de acceso a ellos.					
En mi empresa se consulta a los trabajadores acerca de la pertinencia y satisfacción de los beneficios recibidos.					
En mi empresa se han establecido algunos beneficios para los familiares cercanos al trabajador.					
<b>Conciliación Vida Personal y Vida Laboral</b>					
	No	En parte	Si	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se ha elaborado una política de conciliación vida personal y vida laboral.					
En mi empresa se han implementado la flexibilidad de horarios en casos especiales.					
En mi empresa se han realizado actividades de esparcimiento en las que los trabajadores integran a sus familias.					
En mi empresa las prácticas acerca de conciliación vida personal y vida familiar son conocidas por todos sus trabajadores y se tiene claridad respecto a su acceso.					
En mi empresa se consulta a los trabajadores acerca de la pertinencia y satisfacción de los beneficios recibidos en las prácticas o política de conciliación vida familiar y laboral.					
<b>Política de Previsión</b>					
	No	En parte	Si	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se han hecho charlas relacionadas con el ahorro voluntario, como una forma de complementar los ingresos recibidos cuando los trabajadores jubilan.					
En mi empresa se han desarrollado iniciativas de apoyo psicológico mediante charlas o cursos orientadas a que los trabajadores que van a jubilar sepan cómo enfrentar este proceso.					
Las iniciativas o programas que genera la empresa en relación a la previsión son conocidos por todos los trabajadores.					
<b>Políticas de Prevención y Sanción del Acoso</b>					
	No	En parte	Si	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa han elaborado un manual de procedimientos tendientes a prevenir y sancionar situaciones de acoso sexual.					
En mi empresa los procedimientos implementados para prevenir y sancionar el acoso sexual son conocidos por todos sus miembros.					
En mi empresa los procedimientos implementados para prevenir y sancionar el acoso sexual han sido					

diseñados para asegurar la confidencialidad del proceso y de las personas involucradas.					
<b>Política de Diversidad</b>					
	<b>No</b>	<b>En parte</b>	<b>Si</b>	<b>Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos</b>	<b>Puntaje</b>
En mi empresa se han generado mecanismos orientados a prevenir situaciones de discriminación.					
En mi empresa se han generado mecanismos para incluir grupos desfavorecidos o vulnerables, tales como personas discapacitadas.					
En mi empresa los procedimientos orientados a prevenir las situaciones de discriminación son conocidos por todos los trabajadores.					
En mi empresa los procedimientos orientados a prevenir las situaciones de discriminación han sido diseñados para asegurar la confidencialidad del proceso y de las personas involucradas.					

**Diagnóstico de las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Proveedores.**

<b>Desarrollo de Proveedores</b>			<b>Puntaje Total Obtenido 25 Excelente</b>		
	<b>No</b>	<b>En parte</b>	<b>Si</b>	<b>Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos</b>	<b>Puntaje</b>
En mi empresa se mantiene un registro completo de las características de los proveedores.					
En mi empresa se han establecido ciertas exigencias a proveedores, todas ellas orientadas al cumplimiento de la legislación peruana vigente y el establecimiento de una relación a largo plazo.					
En mi empresa se han generado instancias en las que se comparten conocimientos con proveedores y entre proveedores.					
En mi empresa se han orientado a transmitir a los proveedores la importancia de la responsabilidad social empresarial.					
En mi empresa la forma en que se relaciona con los proveedores es conocida por los trabajadores.					
<b>Encadenamiento Productivo</b>					
	<b>No</b>	<b>En parte</b>	<b>Si</b>	<b>Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos</b>	<b>Puntaje</b>
En mi empresa se mantiene un contacto permanente con otras similares y con otros proveedores que forman parte del encadenamiento productivo en el que nos insertamos.					
En mi empresa se participa en asociaciones o agrupaciones empresariales.					
En mi empresa se promueve la generación de redes de cooperación estables, orientadas a provocar desarrollo económico y social en las comunidades locales.					
En mi empresa se han generado redes con organizaciones de la sociedad civil y reparticiones estatales.					

Aspectos Laborales					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa no se trata con proveedores que trabajan con mano de obra infantil, ni personas en incapacidad de negarse a trabajar.					
En mi empresa no se trata con proveedores que utilizan formas de discriminación con sus trabajadores.					
En mi empresa sus proveedores también incorporan estas exigencias en su cadena productiva.					
En mi empresa existen canales de denuncia en casos en que se sorprende a los proveedores trabajando con mano de obra infantil y/o forzada.					
Subcontratación					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se ha exigido que las empresas contratistas o subcontratistas informen del cumplimiento de la legislación vigente en la contratación de su personal, específicamente los aspectos relacionados con pago de salario, previsión, e higiene y seguridad.					
En mi empresa se ha verificado que la información laboral y previsional recibida de los contratistas o subcontratistas haya sido emitida por un ente acreditado.					
En mi empresa se ha propiciado un buen ambiente de trabajo, de forma tal que las condiciones laborales del personal subcontratado y/o suministrado sean similares a las que se aplican al personal propio de la empresa.					

**Diagnóstico de las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Relación con los Consumidores.**

Relación con los Consumidores				Puntaje Total Obtenido 14 Bueno	
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se han establecido mecanismos de atención a los consumidores, orientados a recoger sus reclamos y sugerencias.					
En mi empresa se han establecido mecanismos para la reposición de productos defectuosos.					
Los sistemas de atención a los consumidores son difundidos a través de todos los canales de comunicación externa con que cuenta la empresa, de manera que todo consumidor conoce las formas de acceder a ellos.					
En mi empresa el sistema de atención a los consumidores es conocido por todos los miembros de la empresa, siendo cualquiera de ellos capaz de derivar a los consumidores a las instancias correspondientes.					
En mi empresa se han realizado encuestas para recoger la satisfacción de los clientes.					



<b>Política Publicitaria</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa existen orientaciones éticas para la publicidad que se realiza.					
En mi empresa se ha elaborado una política de publicidad bajo criterios éticos, que contempla un código y procedimientos para elaborar la publicidad.					
En mi empresa la política de publicidad es conocida tanto interna como externamente					
En mi empresa se han generado mecanismos de regulación interna en cuanto a la publicidad.					
<b>Conocimiento de Daños Potenciales</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa no se utilizan sustancias o productos prohibidos en Perú y en otros países					
En mi empresa se han destinado recursos a la investigación de los posibles efectos, a largo plazo, que tienen sus productos o servicios.					
En mi empresa han realizado seguimiento de los efectos, en el largo plazo, del producto o servicio ofrecido.					

**Diagnóstico de las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Relación con la Comunidad.**

<b>Diálogos con Públicos de Interés</b>				<b>Puntaje Total Obtenido 12 Regular</b>	
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se han identificado los públicos de interés, tales como sus clientes, proveedores, comunidad, etc.					
En mi empresa se ha elaborado una política de relación con los distintos públicos de interés.					
En mi empresa la política de relación con los distintos públicos de interés es conocida tanto interna como externamente.					
En mi empresa se han generado proyectos en conjunto con los públicos de interés.					
En mi empresa se han establecido relaciones trisectoriales en pos de resolver las distintas demandas de los públicos de interés.					
<b>Vinculación Comunidad/Inversión Social</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se han generado iniciativas orientadas a apoyar causas sociales.					
En mi empresa se han diseñado e implementado proyectos de inversión social con la comunidad.					
En mi empresa se evalúan las iniciativas que se han implementado en la comunidad.					
<b>Voluntariado Corporativo</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se promueven formas de voluntariado corporativo.					

En mi empresa se han organizado actividades con la comunidad en que han participado trabajadores.				
En mi empresa se dan facilidades para organizar y llevar a cabo actividades de voluntariado corporativo.				
En mi empresa se ha establecido un concurso de proyectos de inversión social para realizar voluntariado corporativo.				

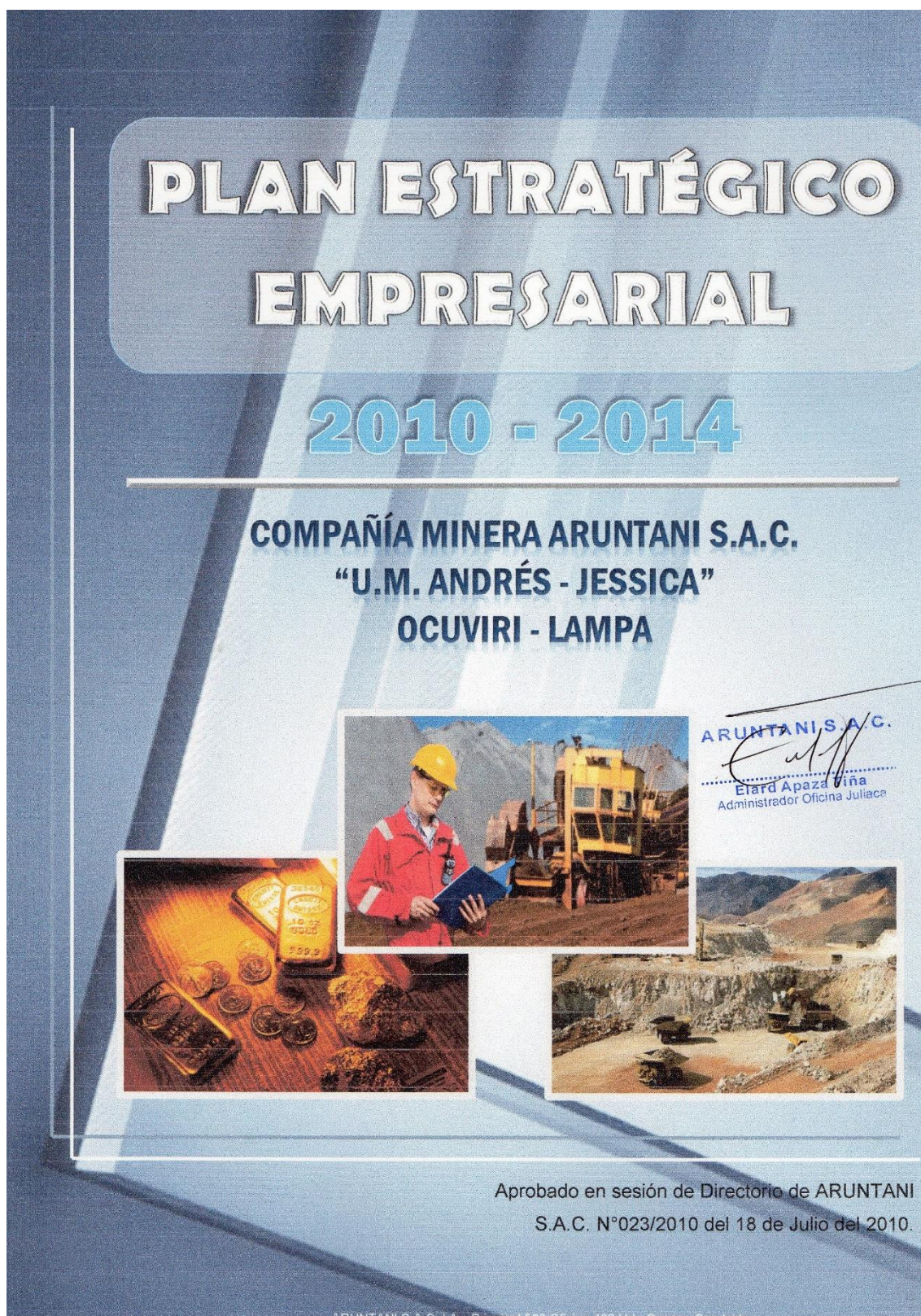
**Diagnóstico de las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Medioambiente.**

<b>Actitud Proactiva frente a Exigencias Medioambientales Regular</b>				<b>Puntaje Total Obtenido 12</b>	
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se ha establecido una declaración de principios respecto a su actuación en términos ambientales.					
En mi empresa se preocupan de cumplir la legislación peruana vigente respecto a los posibles impactos ambientales negativos.					
En mi empresa se han identificado los posibles impactos ambientales negativos.					
En mi empresa se ha certificado su quehacer en materia ambiental.					
En mi empresa se ha participado en grupos de trabajo o equipos de discusión en torno a temas ambientales, aportando y recogiendo ideas que fomentan la responsabilidad ambiental.					
<b>Prácticas Ambientales</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se han implementado prácticas ambientales con el público interno.					
En mi empresa se han implementado formas de ahorro energético.					
En mi empresa se han implementado medidas para disminuir y utilizar eficientemente el consumo de agua.					
En mi empresa se han implementado prácticas para optimizar el uso de materias primas o insumos en general.					
En mi empresa se han desarrollado prácticas relacionadas con el manejo de residuos o desechos.					
En mi empresa se ha elaborado una política ambiental.					
En mi empresa se han generado instancias de capacitación de los trabajadores acerca de buenas prácticas medioambientales.					
<b>Sistema de Gestión Medioambiental</b>					
	No	En parte	Sí	Si su respuesta es sí: especifique cómo implementa estos aspectos	Puntaje
En mi empresa se ha elaborado una política ambiental que contempla un plan de gestión ambiental y personas responsables de su ejecución.					

Gracias por su colaboración, la encuesta ha culminado.



Anexo N° 4: PORTADA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA  
MINERA ARUNTANI S.A.C.





Anexo N° 5: PORTADA DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA DE LA  
EMPRESA MINERA ARUNTANI S.A.C.



COMPañÍA MINERA ARUNTANI S.A.C.  
"U.M. ANDRÉS - JESSICA"  
OCUVIRI - LAMPA

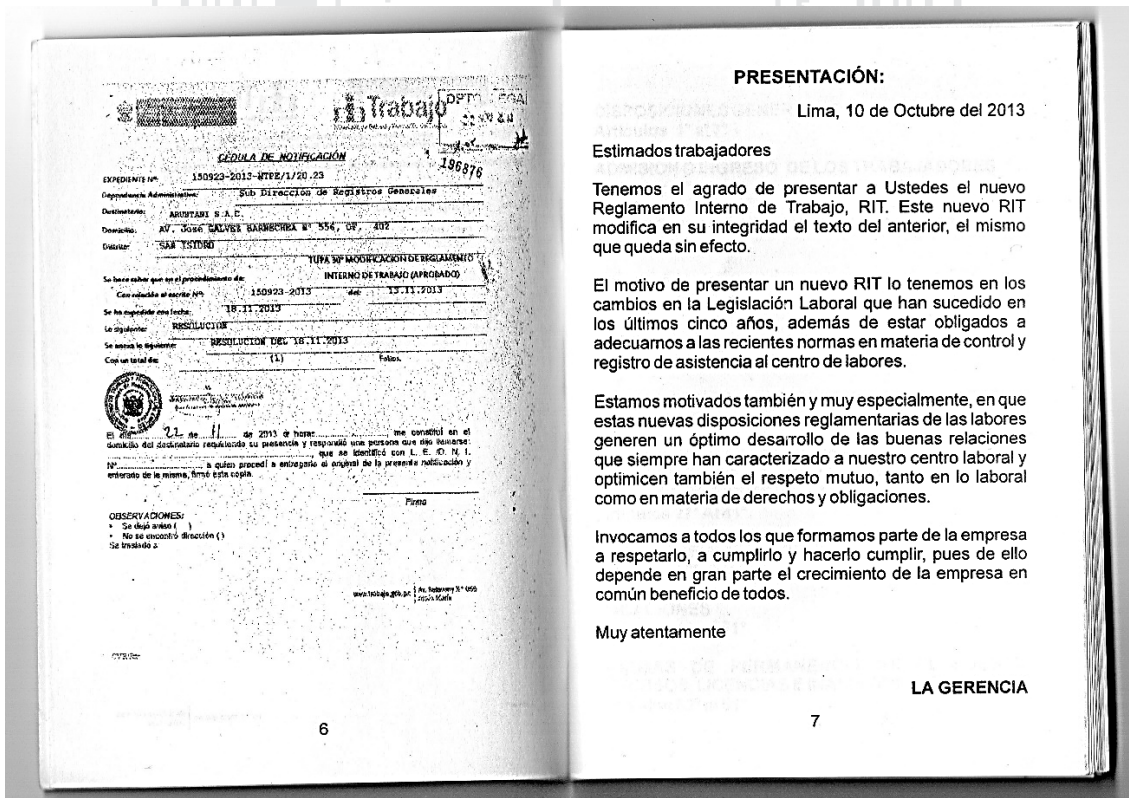
# CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

ARUNTANI S.A.C.  
Elary Apaza Tiffa  
Administrador Oficina Juliaca





Anexo N° 6: PORTADA DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO (RIT) DE LA EMPRESA MINERA ARUNTANI S.A.C.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

---

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**“RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL PLAN  
ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MINERA ARUNTANI S.A.C.,  
PERIODO 2014”**

**“CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE STRATEGIC  
PLAN OF ARUNTANI S.A.C. MINING COMPANY,  
PERIOD 2014”**

**PRESENTADO POR:**

**GLADYS VILCA FLORES**

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

**FECHA DE SUSTENTACIÓN: 03/01/2017**

**COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN :** .....  
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

**DIRECTOR :** .....  
Dr. NICOLÁS E. ROQUE BARRIOS

**ASESOR :** .....  
M.SC. WILY L. VELÁSQUEZ VELÁSQUEZ

**PUNO – PERU  
2017**



***“Responsabilidad Social Empresarial y el plan estratégico de la empresa  
minera Aruntani S.A.C., periodo 2014”***

***“Corporate social responsibility and the strategic plan of Aruntani S.A.C.  
mining company, period 2014”***

Vilca Flores, Gladys

tmogdz@gmail.com

Universidad Nacional del Altiplano

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo “Evaluar el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera Aruntani S.A.C, periodo 2014”. La hipótesis planteada fue “El grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial es bueno y su nivel de participación dentro del plan estratégico en la empresa minera Aruntani S.A.C., periodo 2014 es bajo”. La investigación es de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo – correlacional y diseño No experimental – transversal, para una muestra No probabilística o dirigida de un total de 12 unidades muestrales; llegándose a la siguiente conclusión: El grado desarrollo de los indicadores internos: valores y coherencia con un 42% y público interno con un 50% califican de Bueno; asimismo, los indicadores externos: relación con los proveedores con un 42%, relación con los consumidores con un 75%, relaciones con la comunidad con un 67% y medioambiente con un 58% también califican de Bueno, por lo tanto, el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial es Bueno, sin embargo, su nivel de integración en el plan estratégico es Bajo con una calificación de 2 puntos. Resultados que evidencian la carencia de una gestión de Responsabilidad Social Empresarial formal y concreta (Gómez Diez, 2014), es decir, se ha obviado su adecuación desde un punto de vista estratégico (Prohumana, 2006), en el que se lleven a cabo prácticas de Responsabilidad Social Empresarial ligadas a una estrategia empresarial; y sólo se viene aprovechando de sus beneficios para considerarlo como medida protectora ante situaciones adversas del entorno. Finalmente se acepta la hipótesis de investigación.

**Palabras clave:** Gestión, minería, responsabilidad social empresarial, plan estratégico y stakeholders.



## ABSTRACT

The research aimed to "Evaluate the degree of development of the indicators of Corporate Social Responsibility and their level of participation within the strategic plan in the mining company Aruntani S.A.C, period 2014". The hypothesis was "The degree of development of the indicators of Corporate Social Responsibility is good and its level of participation within the strategic plan in the mining company Aruntani S.A.C., period 2014 is low." The research is of quantitative approach, descriptive - correlational scope and non - experimental - transversal design, for a non probabilistic or directed sample of a total of 12 sample units; Reaching the following conclusion: The degree of development of internal indicators: values and consistency with 42% and internal public with 50% qualify as Good; The external indicators: relationship with suppliers with 42%, relation with consumers with 75%, relations with the community with 67% and environment with 58% also qualify as Good, therefore, the degree of Development of the indicators of Corporate Social Responsibility is Good, however, its level of integration in the strategic plan is Low with a 2-point rating. Results that demonstrate the lack of a formal and concrete Corporate Social Responsibility (Gómez Diez, 2014), that is, its adequacy has been obviated from a strategic point of view (Prohumana, 2006), in which practices are carried out Corporate Social Responsibility linked to a business strategy; And it is only taking advantage of its benefits to consider it as a protective measure against adverse situations in the environment. Finally the research hypothesis is accepted.

**Keywords:** Management, mining, corporate social responsibility, strategic plan and stakeholders.

## INTRODUCCIÓN

En tiempos en los que las empresas privadas juegan un papel cada vez más activo e importante en el lugar en el que operan, ya no es posible considerarlas sólo como fuentes generadoras de empleo y riqueza, es más; la complejidad del entorno ha puesto el comportamiento de las compañías bajo constante escrutinio público, por lo que es importante mencionar que las empresas deben preocuparse en integrar acciones referentes a RSE y sustentabilidad dentro de su estrategia (Astaburuaga Poblete & Kaltwasser Bello, 2012); porque el no hacerlo genera presión para logren un mejor desempeño social. Según López Salazar, Contreras Soto, & Molina Sánchez (2010) las empresas privadas tienen una enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, por lo que son consideradas como una institución social con

responsabilidad calificada, ya que según Gómez Diez (2014), son las que deben disponer de una RSE planificada porque pertenecen al grupo de las empresas de más de 250 trabajadores como es el caso de la empresa minera Aruntani S.A.C.

En nuestro país, se ha incrementado el conocimiento y el interés de la opinión pública por las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en adelante RSE; y más aún en el caso de la empresa minera, porque por su naturaleza productiva impacta de manera significativa en el aspecto natural y social; la RSE adquiere también una relevancia especial, pues vendría a ser un eje decisivo para su gestión estratégica. Sin embargo, en nuestro país según Centrum Católica y Perú2021, las organizaciones todavía se encuentran en un escenario de simple cumplimiento con la ley frente a las verdaderas exigencias de RSE que deberían asumir en pos de una sociedad más justa e igualitaria. (Patio de Sociales, 2015).

Una gestión de RSE en el sector minero debería ser “una filosofía empresarial”, adoptada por la alta dirección para actuar en beneficio de sus trabajadores, de sus familias y del entorno social (Peru.oxfam.org, 2007), en otras palabras, de sus áreas de influencia y grupos de interés. Es por ello que se espera que el presente trabajo de investigación represente un aporte práctico y de utilidad a las iniciativas para mejorar la gestión de RSE desde una visión estratégica, empresas que como Aruntani S.A.C. se constituyan en actores promotores del bienestar y desarrollo humano en la sociedad; al mismo tiempo que incite un mayor estudio acerca de su importancia frente a problemas sociales y medioambientales; con un rol más comprometido que nos permita superar ésta realidad.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Chiavenato, I., (2007, pág. 467), cita a Cuervo, Á. (1982); quien menciona que la responsabilidad social se refiere a la actitud y el comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. La responsabilidad social se trata de un concepto que está aduciendo mayor vitalidad entre los empresarios y ejecutivos del mundo. Por otro lado, la Responsabilidad Social Empresarial para Daff, Richard L. (2004: 152): es la obligación de los directivos de tomar decisiones y medidas que favorezcan; al bienestar y a los intereses de la sociedad lo mismo que de la organización.

Para Schwalb, M. y García, E., (2003, pág. 74), la responsabilidad social busca integrar el sentido filantrópico, la necesidad de asegurar la lealtad de la comunidad

en la que se asienta la empresa, la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo, y el interés en obtener utilidades de manera permanente y estable en el tiempo. La responsabilidad social es una nueva forma de gerenciar la empresa. Los beneficios de las prácticas de RSE son inmersos no solo para las empresas, grupo más favorecido en los estudios; sino también para otras organizaciones, ya que la RSE se aplica a las organizaciones de todos los tamaños y formas, que tienen misiones e intereses muy diferentes, y en las empresas que se dedican a hacer negocios, se aplica a todas las actividades y a su contexto competitivo.

### **Dimensiones de la RSE**

Gómez Díez, (2014, pág. 45) refiere que según las primeras formulaciones de FORÉTICA sobre la RSE, existen dos dimensiones a considerar en la RSE. Estas son:

**La dimensión interna** es aquella que viene delimitada por las obligaciones de responsabilidad de la empresa hacia sus trabajadores y hacia sus procesos de producción. En este ámbito interno el Libro Verde sitúa cuatro áreas de responsabilidad: la gestión de recursos humanos, las cuestiones de salud y seguridad en el lugar de trabajo; los procesos de adaptación al cambio; y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

**La dimensión externa** es aquella en la que están contenidas las obligaciones de responsabilidad hacia los stakeholders externos a la empresa y hacia el medio natural. En esta dimensión externa el Libro Verde menciona tres áreas de responsabilidad: el compromiso con las comunidades locales; la responsabilidad hacia los socios comerciales, proveedores y consumidores; y el compromiso con los problemas ecológicos mundiales.

### **Índices, indicadores y normativas de RSE**

#### **❖ Indicadores de RSE de PROhumana.**

La fundación PROhumana ha diseñado un Modelo de Gestión integral, a través de un Manual que contempla seis dimensiones: Valores y Coherencia, Público Interno, Proveedores, Consumidores, Comunidad y Medio Ambiente. (Prohumana, 2006).

Las dimensiones que aborda son:

- 1. Valores y coherencia:** Se refiere a las políticas y procedimientos tendientes a establecer el marco ético que orienta la gestión de la empresa.

2. **Público Interno:** Políticas y procedimientos orientados al desarrollo y mejora en la calidad de vida de los trabajadores de la empresa.
3. **Relación con proveedores:** Políticas y procedimientos que le entregan estabilidad y posibilidades de desarrollo a los proveedores en el largo plazo.
4. **Relación con consumidores:** Políticas y procedimientos establecidos para asegurar el respeto y la transparencia con los clientes.
5. **Relaciones con la comunidad:** Políticas y procedimientos que establecen la vinculación con los públicos de interés y su rol con los distintos grupos que integran la comunidad.
6. **Medioambiente:** Prácticas, políticas y el diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental que aseguren el desempeño sostenible de la empresa.

#### Razones para la RSE:

El director del área de Responsabilidad y Reputación Corporativas del BBVA, José Ángel Moreno Izquierdo, proponía cuatro razones, de carácter genérico, que explicarían este crecimiento de las prácticas de RSE en el mundo de los negocios: 1) *la presión de la sociedad civil*, 2) *la presión de las instituciones públicas*, 3) *la presión del mercado*, y 4) *los cambios en el entorno*. (Gómez Díez, 2014, pág. 48)

#### La empresa minera y la RSE en el Perú

En el Perú, los sectores peruanos más relacionados al tema de RSE son el minero y el energético. Las actividades de estas empresas implican el uso de los recursos naturales del país y a la vez exigen que realicen un manejo adecuado del mismo para evitar daños al medio ambiente. En el caso de las empresas mineras existen los PAMAs (Programas de Adecuación de Manejo Ambiental), en los cuales se describen las acciones necesarias para implementar dentro de las operaciones mineras los últimos adelantos y otras medidas que puedan reducir o eliminar los efectos o daños en medioambiente, cumpliendo con los límites máximos permisibles en el tema de medio ambiente. Asimismo, muchas mineras han adoptado planes y programas de responsabilidad social internos y externos que se ven reflejados en las denominadas Memorias Sociales o Balance Social en las cuales se busca informar a sus stakeholders sobre la marcha de sus actividades y su impacto socioeconómico en el entorno. (Portocarrero, F y Sanbom, C., 2008, págs. 103-108). La minería ha buscado utilizar tecnologías limpias que no dañen el medioambiente, así como

comienzan a preocuparse por generar una cultura de protección del medio ambiente. (Franco, 2015, págs. 8-9).

### **PLAN ESTRATÉGICO**

Un Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo. (Infouma, 2015). El proceso de planeación estratégica; comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. (Munch, L., 2007, pág. 42).

#### **Elementos del Plan estratégico**

De acuerdo con Koontz, H. y Weihrich, H., (2001, pág. 75), los elementos del plan estratégico pueden ser enunciados de la siguiente manera.

- ✓ Filosofía
- ✓ Credo
- ✓ Valores
- ✓ Compromiso
- ✓ Visión
- ✓ Misión
- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Políticas estratégicas
- ✓ Programa
- ✓ Presupuestos

#### **RSE y administración estratégica**

La administración estratégica debe estar vinculada con la ética y la responsabilidad social, pues de lo contrario no pasara la prueba escrutinio moral. Esto significa algo más que conformarse con lo que es legal. Una compañía tiene obligaciones éticas con los propietarios, empleados, clientes, proveedores, comunidad en donde opera y público en general. (Thompson, A y Stricklan, J., 2004, pág. 66). La RSE implica una gestión estratégica que se planifica, ejecuta y mide, como toda gestión del negocio. (Cuba Baiocchi, 2016, pág. 11).

Las organizaciones socialmente responsables son capaces de integrar su visión, misión, estrategia y objetivos organizacionales con un modelo de intervención social



responsable y que de esto la organización obtenga mayores ventajas en el futuro. (Ortiz Aristizabal, 2009, pág. 21).

## **METODOLOGÍA**

### ***Tipo de investigación***

Según (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010, págs. 152-155). El enfoque de la presente investigación es Cuantitativo; debido a que usa la recolección de datos para probar la hipótesis; la investigación es además de tipo Descriptivo, que a través de la recolección de información busca especificar propiedades, características y perfiles del fenómeno que se someta a análisis el cual nos permitirá alcanzar nuestros objetivos planteados, descritos, analizados y presentados en los resultados en este caso analizaremos e interpretaremos la aplicación de los diferentes indicadores de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa minera ARUNTANI S.A.C. para luego determinar si se encuentran establecidos en su plan estratégico.

### ***Población***

La población se encuentra conformada por miembros que integran la Empresa Minera ARUNTANI S.A.C., específicamente aquellos encargados directos de las áreas con las que cuenta la organización. Por lo tanto nuestra población se encuentra conformada por 12 jefes de área de la empresa.

### ***Tamaño de la muestra***

En esta investigación se utilizó un muestreo No probabilístico o dirigida. (Hernández Sampieri & Fernández Collado 2010, pág. 176); en este caso la elección de los elementos de la muestra dependen de causas relacionadas con las características de la investigación. Para nuestra investigación se seleccionaron a empleados que cumplen cargos relevantes dentro de la empresa, siendo nuestra muestra de 12 unidades muestrales, seleccionando a los que se encuentran en nivel estratégico de la empresa; pues son quienes tienen mayor acceso tanto a información como a la toma de decisiones sobre el tema planteado en la presente investigación.

### ***Diseño del instrumento de medición***

Para la presente investigación se consideró el instrumento elaborado por la fundación PROhumana, nos referimos entonces a un cuestionario de RSE que nos

permitirá evaluar el grado de desarrollo de los indicadores de RSE en la empresa minera Aruntani S.A.C., éste cuestionario consta de 6 temas generales (1 por indicador) que se desglosan en diferentes ítems. Además se utilizó una guía de observación para determinar el nivel de integración de los indicadores de RSE en el plan estratégico de la empresa objeto de investigación.

**Escalas de medición**

Los criterios de calificación del cuestionario son parte de un ejercicio de autoevaluación que permitirá medir el grado de desarrollo de los indicadores de RSE en la empresa Minera Aruntani S.A.C.

**Cuadro N° 1: Escalas de medición de indicadores de RSE según Prohumana**

Valores y Coherencia	< 13	Insuficiente
	14 – 21	Regular
	22 – 29	Bueno
	> 30	Excelente
Público interno	< 22	Insuficiente
	23 – 37	Regular
	38 – 52	Bueno
	> 53	Excelente
Proveedores	< 10	Insuficiente
	11 – 16	Regular
	17 – 22	Bueno
	> 23	Excelente
Consumidores	< 7	Insuficiente
	8 – 12	Regular
	13 – 17	Bueno
	> 18	Excelente
Comunidad	< 7	Insuficiente
	8 – 12	Regular
	13 – 17	Bueno
	> 18	Excelente
Medioambiente	< 11	Insuficiente
	12 – 18	Regular
	19 – 25	Bueno
	> 26	Excelente

**Fuente:** Manual de RSE para MYPES de PROhumana. 2006.

A cada respuesta debemos asignar un puntaje, los que posteriormente serán sumados y los situará dentro de un determinado grado de responsabilidad social empresarial en donde: 1 = Insuficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno y 4 = Excelente.

Para la guía de observación se utilizaron las siguientes escalas: 1 = Muy Bajo (MB), 2 = Bajo (B), 3 = Regular (R), 4 = Alto (A) y 5 = Muy Alto (MA).



**RESULTADOS**

**Indicadores Internos de Responsabilidad Social Empresarial.**

**Cuadro N° 2: Matriz de Ponderado Cuantitativo de los Indicadores Internos de RSE**

Dimensión	Porcentaje	Calificación	Escala
Valores y coherencia	42%	Bueno	3
Proveedores	50%	Bueno	3
<b>Total</b>			<b>6</b>
<b>Promedio</b>		<b>Bueno</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia del investigador.

En función de los resultados obtenidos, del 100% de encuestados, la mayoría de ellos que representan el 42% han calificado de Bueno el grado de desarrollo de la dimensión valores y coherencia, es decir, en la empresa además, del 100% de los jefes de área encuestados el 50% califican que la Dimensión Público Interno también tiene un grado de desarrollo Bueno en la empresa. De ambos indicadores, a través de la matriz de ponderado cuantitativo, se determina que el grado de desarrollo de los indicadores de RSE en la empresa minera Aruntani S.A.C, es Bueno.

Según Prohumana (2006), estos resultados reflejarían que la empresa tiene definidos principios orientadores de su actuar basados en prácticas transparentes y éticas, y establecen procedimientos para que se apliquen a lo largo de toda la gestión empresarial; notándose esto en la adecuada organización que se encuentra establecida en cada una de las áreas de la empresa (Gobierno Corporativo). Asimismo, la empresa busca elevar los niveles de satisfacción de sus trabajadores, propicia un mejor clima interno con el fomento de buenas relaciones laborales e incrementa el compromiso de los empleados con la empresa, ya que gracias a esto los colaboradores pueden percibir que ocupan un lugar importante en los ámbitos de gestión de la empresa.

**Cuadro N° 3: Nivel de integración de los indicadores Internos de RSE en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.**

COMPONENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	MB 1	B 2	R 3	A 4	MA 5
Indicadores Internos de Responsabilidad Social Empresarial					
✓ Nivel de participación de la Dimensión Valores y Coherencia en el Plan Estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			
✓ Nivel de participación de la Dimensión Público Interno en el Plan Estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			

Fuente: Observación aplicada al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C., Puno 2016.

Elaboración: Propia del investigador.

Tras la observación detallada de los componentes del Plan Estratégico Empresarial: Filosofía, Credo, Valores, Compromiso, Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Políticas estratégicas, Programas y Presupuestos propuestos por Munch, L. (2007), se hizo visible la carencia de algunos de estos componentes en el Plan Estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C, observándose que en el plan estratégico de la empresa, sólo se tiene como componentes a: La misión, visión, valores y objetivos estratégicos; de estos la Dimensión Valores y Coherencia sólo se hace visible en la Misión y Valores; producto de ello se establece que su nivel de participación en el Plan Estratégico de la Empresa es Bajo con una calificación de 2 puntos. Además, según la observación de los componentes del Plan Estratégico, la Dimensión Público Interno solo se encuentra plasmado en la Visión y Objetivos Estratégicos de la empresa, por consiguiente también se determina un nivel de participación bajo con 2 puntos. Finalmente se afirma que el nivel de participación de los indicadores internos de RSE en el plan estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C es bajo.

#### Indicadores Externos de Responsabilidad Social Empresarial.

**Cuadro N° 4: Matriz de Ponderado Cuantitativo de los Indicadores Externos de RSE**

Dimensión	Porcentaje	Calificación	Escala
Relación con los proveedores	42%	Excelente	4
Relación con los consumidores	75%	Bueno	3
Relación con la comunidad	67%	Regular	2
Medio ambiente	58%	Regular	2
<b>Total</b>			<b>11</b>
<b>Promedio</b>		<b>Bueno</b>	<b>2,75 = 3</b>

**Fuente:** Elaboración propia del investigador.

Según los resultados obtenidos, se tiene que la mayoría de encuestados con un 42% afirman que el grado de desarrollo del indicador relación con los proveedores es Excelente, por otro lado, de los encuestados la mayoría refiere que el grado de desarrollo del indicador relación con los consumidores es Bueno con un 75%, así también, el indicador relación con la comunidad tiene un Regular grado de desarrollo según la mayoría de encuestados que representan un 67%, por ultimo podemos afirmar que gracias a la mayoría de encuestados el grado de desarrollo de la dimensión medioambiente es Regular. Sin embargo, por los resultados obtenidos y gracias a la matriz de ponderado cuantitativo se determina que el grado de desarrollo de los indicadores externos de RSE en la empresa minera Aruntani S.A.C., es Bueno.

Las acciones de la empresa en relación con sus proveedores está basada en el establecimiento de relaciones a largo plazo y en el desarrollo de las empresas locales, regionales y/o nacionales, la empresa genera confianza tanto en sus inversores como en sus proveedores. Así también, en la dimensión relación con los consumidores, la empresa busca mejorar la fidelidad de sus consumidores así como también se preocupa en su reputación corporativa ante ellos. Se ha notado un grado de desarrollo regular en la dimensión relación con la comunidad, es debido a que existe debilidad en la decisión de pautas de relación con sus grupos de interés, en el desarrollo de programas de inversión social hacia la comunidad. Finalmente en la dimensión medioambiente, existe también un grado de desarrollo regular, a lo que podemos referir que la empresa desarrolla incipientes sistemas de gestión o prácticas medioambientales que generen un menor impacto en el medioambiente, la empresa debería promover la protección del medioambiente para el desarrollo de las futuras generaciones. (Prohumana, 2006).

**Cuadro N° 5: Nivel de integración de los indicadores Externos de RSE en el Plan Estratégico de la Empresa Minera Aruntani S.A.C.**

COMPONENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	MB 1	B 2	R 3	A 4	MA 5
Indicadores Externos de Responsabilidad Social Empresarial					
✓ Nivel de participación de la Dimensión relación con los proveedores en el Plan Estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			
✓ Nivel de participación de la Dimensión relación con los consumidores en el Plan Estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			
✓ Nivel de participación de la Dimensión relaciones con la comunidad en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			
✓ Nivel de participación de la Dimensión Medioambiente en el Plan Estratégico empresarial de la empresa minera Aruntani S.A.C.		2			

**Fuente:** Observación aplicada al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Minera Aruntani S.A.C., Puno 2016.

**Elaboración:** Propia del investigador.

El cuadro muestra que en función a la observación del plan estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C., la dimensión relación con los proveedores se encuentra plasmada solo en la misión y valores; por consiguiente ha sido calificada con un nivel de participación bajo. La dimensión relación con los consumidores, también tiene un nivel de participación bajo, debido a que solo se hace visible en la misión de la empresa. Además considerando a la dimensión relación con la comunidad, veremos que su integración solo se muestra en la visión y valores de la empresa, por lo que

se le ha asignado un puntaje de 2 puntos que determina un nivel de participación bajo. Finalmente la dimensión medioambiente, se aprecia en la visión y valores de la empresa, en consecuencia se determinó que su nivel de participación en el plan estratégico en bajo. Podemos definir entonces que el nivel de participación de los indicadores externos de RSE en el plan estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C., es bajo.

## DISCUSIÓN

- ❖ El objetivo principal de la investigación ha sido evaluar el grado de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial y su nivel de integración en el plan estratégico en la empresa minera Aruntani S.A.C, periodo 2014. Luego de realizar el análisis estadístico y a través de un cuadro de ponderación cuantitativa, los resultados obtenidos nos conducen a afirmar que el grado de desarrollo de los indicadores de RSE en la empresa minera Aruntani S.A.C. es Bueno, sin embargo por medio de la observación del plan estratégico se determina que su nivel de participación en éste es Bajo.
- ❖ Estos resultados se explican en lo que menciona Gómez Diez (2014), quien afirma que las organizaciones al ser entrevistados, el 62% menciona practicar RSE pero de estos sólo un 17% dice hacerlo de manera planificada, por lo que la mayoría lo practica de manera informal, además éstas se definen a sí mismas como excelentes en la materia pero en realidad desarrollan un incipiente grado de RSE en su gestión. No obstante, debería considerarse a la RSE no como una simple acción marginal y oportunista para lograr beneficios y aceptación social, sino por el contrario, como un nuevo paradigma que exija gestión estratégica, pues requiere de estrategias diseñadas adecuadamente, que cuenten con mecanismos de monitoreo y liderazgo protagónico. (Sarmiento del Valle, 2010).
- ❖ Además, verificando los resultados obtenidos en los indicadores internos, de RSE: Valores y coherencia y público interno, podremos ver que estos califican de Bueno con un 42% en ambos casos; este resultado concuerda con Betancur Cardona, Giraldo Giraldo, & Velásquez Beoya (2009) quienes mencionan que para las personas entrevistadas es primordial trabajar de la mano con los diferentes grupos de interés de la empresa, sin embargo, hacen hincapié en los empleados (público interno), porque son los que se encargan de agregar valor a los procesos de la

compañía; desarrollando para ellos apoyo en capacitación, formación personal y educación.

- ❖ Por otro lado, la evaluación de nuestros indicadores externos de RSE, determinan que: relación con los proveedores con un 42%, relación con los consumidores con un 75%, relaciones con la comunidad con un 67% y medioambiente con un 58% también califican de Bueno; de éstos para Betancur Cardona, Giraldo Giraldo, & Velásquez Beoya (2009), se puede observar que los Stakeholders más representativos son: empleados, comunidad y medio ambiente, y con un nivel menos representativo, están: proveedores y clientes, y por último, se encuentran los grupos políticos, gobierno y gremio; razón por el que se muestra un grado de desarrollo Bueno en éstos indicadores de RSE. Obviamente de una u otra manera, tal como menciona CONEXIONESAN (2016), la incorporación del factor ambiental en la estrategia corporativa permite a las empresas añadir valor y beneficios, ante esto la OFICINA VERDE (2014), exalta a las empresas a realizar acciones no sólo solo por cumplir normas jurídicas, sino por la conciencia de mejorar las actividades productivas, buscando alternativas donde el impacto ambiental sea reducido a su mínima expresión.

Pese a ello, los resultados también nos muestran que el nivel de integración de los indicadores de RSE en el plan estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C., es Bajo. Por lo que se debería tomar en cuenta no sólo el grado de compromiso asumido de la empresa que por supuesto califica de Bueno, sino proceder con su inclusión dentro de la misión, los valores estratégicos, políticas, acciones y tareas que permitan a la empresa alcanzar sus propósitos establecidos; ya que éstos como lo señaló Martínez B. & Texeira T. (2008), ofrecen muchos beneficios a la organización, al proporcionar dirección, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, estimular el desempeño del personal (público interno). Por lo tanto, al incluir la responsabilidad social en el plan estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C. mejorará las relaciones con sus grupos de interés (stakeholders) internos y externos.

- ❖ Finalmente, para Martínez B. & Texeira T. (2008), la implantación de las estrategias en materia de responsabilidad social también debe tomar en cuenta la capacidad financiera y el grado de compromiso social asumido por la organización, procediendo a asignar las tareas y acciones que debe asumirse



para alcanzar los propósitos preestablecidos; ya que se requiere de que ésta sea planificada y considerada como parte de la gestión empresarial.

Ante ello, la empresa minera Aruntani S.A.C. como lo menciona Carreras Plaza (2008), podría incluir la RSE en el Plan Estratégico considerando siempre como aspectos clave al respeto por el medioambiente y la comunidad, de hecho, tal como menciona Villanueva, M. y Dinarés, M., (2009), la RSE busca cambiar los procesos de la empresa a través de sus diversos públicos de interés como proveedores, clientes y accionistas; además López Salazar, Contreras Soto, & Molina Sánchez (2010) definen a la RSE como una visión que debe reflejarse en la cultura, objetivos, políticas y estrategias de la organización. Para Sarmiento del Valle (2010) la RSE requiere de estrategias diseñadas, lideradas y monitoreadas por los directivos, considerando que la presencia de programas y políticas brinden seguridad y confianza a la empresa, apoyados en valores y principios éticos del día a día dentro de sus actividades.

Por lo tanto, es importante considerar que no es suficiente la RSE interna, sino que el mundo globalizado exige se haga extensiva al ámbito externo, donde los gestores deberán ser personas capacitadas, actualizadas y que consulten constantemente, apoyándose en la literatura existente. (Sarmiento del Valle, 2010).

## CONCLUSIONES

- ❖ Respecto a la evaluación de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial a nivel interno, los datos obtenidos nos indican que de los indicadores internos, el indicador Valores y Coherencia califica de Bueno con un 42% y el indicador Público Interno también califica de Bueno con un 50%; se obtuvo entonces gracias a la matriz de ponderación cuantitativa un grado de desarrollo de los indicadores internos de RSE que califican de Bueno. Sin embargo notaremos que el nivel de participación de los indicadores internos de RSE dentro del Plan Estratégico es Bajo. En principio estos datos demuestran que la RSE ha logrado inmiscuirse en la gestión interna de la empresa minera Aruntani S.A.C., pero si se compara el buen desarrollo de indicadores de RSE obtenidos con el nivel de integración en el Plan Estratégico, veremos que éstos tienen realidades totalmente opuestas, esto se basa en que la inclusión de la RSE en la gestión empresarial no parece tanta, ya que solo se encuentra planteada de manera informal.



- ❖ Así también, considerando los resultados obtenidos en el grado de desarrollo de los indicadores externos de RSE, vemos que los indicadores: relación con los proveedores con un 42%, relación con los consumidores con un 75%, relaciones con la comunidad con un 67% y medioambiente con un 58% también califican de Bueno, sin embargo, contrastando estos resultados con la observación del Plan Estratégico podremos ver que el nivel de integración de los indicadores externos de RSE dentro del Plan Estratégico es Bajo con una calificación de 2 puntos; demostrándonos así que la RSE consta solo como intenciones de integración en la gestión empresarial mas no como prácticas concretas. Al menos si hablamos de una RSE concebida desde un paradigma estratégico o desde un enfoque ético-social (bien común), que debería de comenzar a ser concebida desde la gestión empresarial de la empresa minera.
- ❖ Finalmente, los resultados obtenidos en la evaluación de los indicadores internos y externos de RSE y su integración en el Plan Estratégico de la empresa minera Aruntani S.A.C y gracias a la entrevista realizada al administrador de la empresa, nos permitimos diseñar un plan de acción de RSE en la gestión estratégica de la empresa; esto gracias a que los indicadores de RSE de Prohumana (2006) nos permitieron determinar debilidades en su aplicación y tal como lo mencionan López Salazar, Contreras Soto, & Molina Sánchez (2010), es necesario entonces realizar un cambio de paradigma en el diseño de estrategias que le permita a la empresa no solo un buen desempeño organizacional en materia de RSE sino mejorar su imagen, posicionamiento y relación con su área de influencia.

### BIBLIOGRAFÍA

- Astaburuaga Poblete, P., & Kaltwasser Bello, F. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Sustentable*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Betancur Cardona, L. C., Giraldo Giraldo, M. P., & Velásquez Beoya, J. A. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial en las Grandes Superficies del Área Metropolitana Centro - Occidente*. Universidad Católica Popular del Risaralda: Pereira.
- Carreras Plaza, R. (02 de Diciembre de 2008). *Guía para preparar un Plan de RSC*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/robertocarreras/gua-para-preparar-un-plan-de-responsabilidad-social-corporativa-presentation>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de la Organización* (Vol. 8va Edición). México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- CONEXIONESAN. (20 de Abril de 2016). *La estrategia corporativa ambiental*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/la-estrategia-corporativa-ambiental/>

- Cuba Baiocchi, C. M. (12 de Agosto de 2016). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de <http://www.ciefa.org/acrobat/modulos/LECTURA%20DOS%20%20MODULO%20OCHO%20%20DGNRCS.pdf>
- Daft, R. y Dorothy, M. (2006). *Introducción a la Administración* (Vol. 4ta Edición). México: Cengage Learning Editores.
- Franco, P. (30 de Mayo de 2015). *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú*. Obtenido de [http://www.up.edu.pe/ciup/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/20080107112404\\_DD-07-15.pdf](http://www.up.edu.pe/ciup/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/20080107112404_DD-07-15.pdf)
- Gómez Díez, A. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial, innovación y crisis económica*. España: Universidad de Valladolid.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Infouma. (02 de Septiembre de 2015). *Sembrando Futuro*. Obtenido de [www.infouma.uma.es](http://www.infouma.uma.es): <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.
- López Salazar, A., Contreras Soto, R., & Molina Sánchez, R. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Martínez B., M., & Texeira T., R. (2008). *Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Cumaná: Universidad de Oriente.
- Munch, L. (2007). *Administración: Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- OFICINA VERDE. (16 de Enero de 2014). *Mejores Prácticas Ambientales*. Obtenido de <http://oficinaverde.org.mx/responsabilidad-ambiental-como-estrategia-empresarial/>
- Ortiz Aristizabal, P. C. (2009). *La Responsabilidad Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Patio de Sociales*. (28 de Mayo de 2015). Obtenido de [www.patiodesociales.com](http://www.patiodesociales.com): <http://www.patiodesociales.com/2013/05/apuntes-de-responsabilidad-social.html>
- Peru.oxfam.org. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Minero en el Perú*. Obtenido de [https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/file\\_attachments/responsabilidad-social-empresarial-sector-minero-peru\\_3.pdf](https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/file_attachments/responsabilidad-social-empresarial-sector-minero-peru_3.pdf)
- Portocarrero, F y Sanbom, C. (2008). *Empresas, Fundaciones y Medios: La responsabilidad social en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Prohumana. (2006). *Manual de RSE para PYMES*. Chile: Fundación Prohumana.
- Sarmiento del Valle, S. (2010). *Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas*. Colombia: Universidad Autónoma del Caribe.
- Schwalb, M. y García, E. (2003). *Evolución del Compromiso Social de las Empresas: Historia y Enfoques* (Vol. (Documento de Trabajo; 58)). Lima, Perú: Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.
- Thompson, A y Stricklan, J. (2004). *Administración Estratégica: Textos y casos*. México, D.F. : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Villanueva, M. y Dinarés, M. (2009). *Gestión de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) para pymes*. España: ESADE Busines School.