



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL CONSUMIDOR

Propuesta de mejoras de prácticas sostenibles de recursos humanos en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología Organizacional y Licenciado en Psicología del Consumidor

Autores

Arce Medina, Eliana

Cornejo Mansilla, Carolyn

Díaz Jiménez, Fresia Gabriela

Gallardo Sotelo, Oswaldo Gerardo

Matienzo Matos, Johanna

Asesora

Carrión Puelles, Naldi Susan

ORCID N° 0000-0003-4141-4974

Noviembre, 2023

Propuesta de implementación de estrategias de prácticas sostenibles de recursos humanos en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 14% | 14% | 4% | 2% |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|--|---------------|
| 1 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 4% |
| 2 | arpel.org Fuente de Internet | 1% |
| 3 | repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 4 | Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante | <1% |
| 5 | www.coursehero.com Fuente de Internet | <1% |
| 6 | www.scielo.org.ar Fuente de Internet | <1% |
| 7 | theibfr.com Fuente de Internet | <1% |
| 8 | repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet | <1% |

Resumen

Actualmente, las empresas enfocan sus objetivos en el ámbito económico y ambiental, pero también en el ámbito social permitiéndoles ser percibidas como responsables con la sociedad y sus empleados. La relación entre estos objetivos con la labor de los colaboradores pasa desapercibida en las evaluaciones internas y es necesario que sea evaluada para corroborar la sostenibilidad de la empresa. El presente estudio de enfoque cualitativo – exploratorio tiene como objetivo es analizar la propuesta de mejora de prácticas sostenibles de recursos humanos en una empresa petrolera en base a los indicadores propuestos por estándares internacionales de Iniciativa de Reporte Global (GRI). Para ello, realizamos una recopilación de datos sobre la sostenibilidad en el sector petrolero. Luego, revisamos el reporte de sostenibilidad del año 2021 de la empresa petrolera para evaluar su desempeño en base a su gestión de recursos humanos. Finalmente, se aplicaron entrevistas semi estructuradas a colaboradores del área de Operaciones y Recursos Humanos para medir las seis prácticas de Gestión Recursos Humanos: diseño de puestos de trabajo, selección y contratación, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, recompensas y promoción sostenibles. Después del análisis general, propusimos mejoras sostenibles en las áreas de trabajo que lo necesitan.

Palabras clave: Sostenibilidad, Recursos Humanos, Iniciativa de Reporte Global, Sector petrolero.

Abstract

Currently, companies focus their objectives on the economic and environmental sphere, but also on the social sphere, allowing them to be perceived as responsible towards society and their employees. The relationship between these objectives and the work of collaborators goes unnoticed in internal evaluations and must be evaluated to corroborate the sustainability of the company. The present study with a qualitative - exploratory approach aims to analyze the proposal for improvement in the activities of sustainable human resources practices in an oil company based on the indicators proposed by international standards of the Global Reporting Initiative. (GRI). To do this, we collected data on sustainability in the oil sector. Next, we review the company's 2021 sustainability report to evaluate its performance based on its human resources. Finally, semi-structured in-depth interviews were applied with collaborators from the Operations and Human Resources area to measure the six Human Resources Management practices: job design, selection and hiring, training and development, performance evaluation, rewards and promotion. sustainable. After the general analysis, we proposed sustainable improvement strategies in the work areas that need.

Keywords: Sustainability, Human Resources, Global Reporting Initiative, Oil Sector.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 3 |
| Abstract | 4 |
| Introducción | 8 |
| Capítulo I: Planteamiento del problema | 10 |
| 1.1 Descripción de la situación problemática | 10 |
| 1.2 Formulación del problema | 18 |
| 1.2.1 Problema general | 18 |
| 1.2.2 Problema específicos | 18 |
| 1.3 Determinación de objetivos | 19 |
| 1.3.1 Objetivo general | 19 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 19 |
| 1.4 Justificación | 19 |
| 1.4.1 Justificación teórica | 19 |
| 1.4.2 Justificación práctica | 21 |
| 1.4.3 Justificación metodológica | 22 |
| Capítulo II: Marco Teórico | 24 |
| 2.1 Bases Teóricas | 24 |
| 2.1.1 Sostenibilidad | 24 |
| 2.1.2 Sostenibilidad corporativa | 27 |
| 2.1.3 Marcos asociados a la sostenibilidad | 29 |
| 2.1.4 Gestión Sostenible de Recursos Humanos | 33 |
| 2.1.5 Reportes de sostenibilidad | 36 |
| 2.1.6 Reportes de sostenibilidad en el sector petrolero | 38 |
| 2.2. Herramientas de Certificación de Sostenibilidad Estandarizadas | 39 |
| 2.2.1 Global Reporting Initiative (GRI) | 39 |
| 2.2.2 Global Reporting Initiative (GRI) en Latinoamérica | 42 |
| 2.2.3 Certificado GRI en el sector petrolero en Latinoamérica | 43 |
| 2.2.4 Empresas latinoamericanas del Sector petrolero con Certificación GRI | 44 |
| 2.2.5 Indicadores de sostenibilidad | 48 |
| 2.2.6 Certificados adicionales empleados por el sector petrolero | 50 |
| 2.3 Antecedentes empíricos | 51 |
| Capítulo III: Entorno Empresarial | 57 |

| | |
|--|------------|
| | 6 |
| 3.1 El sector petrolero en Latinoamérica | 57 |
| 3.2 El sector petrolero en el Perú | 58 |
| 3.3 Empresa peruana petrolera “A” | 60 |
| 3.3.1. Sostenibilidad en la empresa peruana petrolera “A” | 65 |
| 3.3.3.1 Indicadores de sostenibilidad GRI de la empresa “A” | 67 |
| 3.3.2 Fuerzas de Porter | 70 |
| 3.3.3 Análisis FODA | 72 |
| Capítulo IV: Metodología | 73 |
| 4.1 Diseño de investigación | 73 |
| 4.2 Población objetivo y muestra | 74 |
| 4.3 Método de recolección de datos | 75 |
| 4.4 Análisis de datos | 76 |
| 4.4.1 Reporte de sostenibilidad GRI de la empresa petrolera | 76 |
| 4.4.2 Entrevista a miembros de la empresa petrolera | 76 |
| 4.5 Esquema metodológico | 78 |
| Capítulo V: Resultados de la investigación | 80 |
| 5.1 Resultados del informe de sostenibilidad GRI 2021 | 80 |
| 5.2 Resultados de las entrevistas | 82 |
| 5.3 Análisis de los resultados | 101 |
| 5.4 Identificación de problema y propuestas de mejora | 107 |
| Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones | 113 |
| 6.1 Conclusiones | 113 |
| 6.2 Oportunidad de mejoras de cambio | 115 |
| 6.3 Recomendaciones | 117 |
| 6.4 Limitaciones | 118 |
| Referencias bibliográficas | 119 |
| ANEXOS | 135 |

Índice de tablas

- Tabla 1. Evolución del concepto de Sostenibilidad
- Tabla 2. Dimensiones y criterios de sostenibilidad
- Tabla 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Tabla 4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de la empresa petrolera “A”
- Tabla 5. Miembros del Directorio por rango de edad y sexo
- Tabla 6. Colaboradores por categoría de trabajo, rango de edad y sexo
- Tabla 7. Rotación de empleados de la empresa petrolera “A”
- Tabla 8. Desarrollo de las entrevistas
- Table 9. Clasificación de las categorías de la entrevista

Índice de figuras

- Figura 1. Modelo de los 5 pilares de Gobierno Corporativo EY
- Figura 2. Principales resultados del reporte de sostenibilidad en el 2021
- Figura 3. Factores y dimensiones de la sostenibilidad
- Figura 4. Información clave de los reportes de sostenibilidad
- Figura 5. Organizaciones y reportes de sostenibilidad 2012 a 2020
- Figura 6. Empresas peruanas importantes del sector petróleo y gas
- Figura 7. Organigrama de la empresa petrolera “A”
- Figura 8. Organigrama de Recursos Humanos de la empresa petrolera “A”
- Figura 9. Principales acciones realizadas en relación a los ODS
- Figura 10. Contenido del Reporte GRI
- Figura 11. Etapas del desarrollo de la investigación

Introducción

Actualmente, el desarrollo del concepto sostenibilidad se ha convertido en una necesidad del cuidado del medio ambiente a nivel empresarial. Muchos autores han identificado la sostenibilidad como una corriente que tiene como finalidad crear un buen equilibrio entre lo social, ecológico y financiero a largo plazo. Este concepto considera que las empresas actúan como sistemas que convierten los recursos en resultados que impactan en la sociedad, generan valor al medio ambiente y mantienen el crecimiento económico (Iyer, 1999). Asimismo, la sostenibilidad es un nuevo enfoque que se centra en preservar los recursos para su uso, la toma de conciencia sobre las limitaciones de estos recursos naturales, el desequilibrio sostenible y la aparición de una percepción ligada al crecimiento económico, social y ecológico sostenible (Gallopín, 2023).

La Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (1987), citada por Artaraz (2002), explica que el término sostenibilidad comprende principalmente la satisfacción de las necesidades en el presente sin implicar el bienestar de las generaciones futuras con el uso inadecuado de los recursos. Asimismo, esta comisión señala que una organización que busca bienestar debe cumplir con los objetivos del desarrollo sostenible teniendo como enfoque la gestión interna y los empleados. Salamá et al (2022) indica que la Gestión Humana está relacionado con el cumplimiento de los objetivos y los cambios estratégicos, ya que el bienestar en los colaboradores genera mayor productividad y destreza competitiva.

La correlación entre la productividad y el bienestar forma un modelo sostenible que involucra un cambio en la conducta de los colaboradores y en la organización, transformando sus procesos hacia la sostenibilidad e implementando una gestión sostenible que promueve un ambiente de trabajo adecuado (Peiró et al, 2014). Por lo tanto, este cambio es de interés para la Psicología que va a tener un rol de gestor y evaluador como parte de su función en recursos humanos.

Según lo señalado por Clark (2018), cada vez más empresas buscan obtener certificados sostenibles principalmente para mejorar su imagen corporativa y a la vez disminuir los impactos negativos en el aspecto ambiental, social y económico. Sin embargo, obtener una certificación GRI no avala que la empresa esté tomando posturas para disminuir estos impactos creando incoherencias en los informes. Bajo este contexto, se reconoce que el sector petrolero aporta positivamente a la economía en nivel nacional e internacional, pero

que sus actividades generan consecuencias negativas en el ambiente y en el entorno siendo también influenciado por el cambio climático y las emisiones de gases (Cortez, Peñaloza & Pumapillo, 2016). La industria petrolera representa la oportunidad de ser imagen de cambios hacia la sostenibilidad, su relación con el ámbito social consiste en mejorar las actividades de prácticas sostenibles que respeten los derechos humanos, fomenten la inclusión, generen oportunidades laborales e igualdad de género en la selección de profesionales y en la entrega de beneficios (B Lab, s.f).

La responsabilidad social corporativa integra las prácticas medioambientales a los objetivos de la organización y fomenta una perspectiva hacia las destrezas y cultura empresarial con el fin de establecer un equilibrio entre la sociedad, la ecología y la dinámica empresarial (Marín, 2019).

Por otro lado, la sostenibilidad se integra en las organizaciones por medio de la responsabilidad social no solo para proteger la naturaleza de las actividades petroleras, sino también para crear planes de conservación de recursos, fomentar un ambiente laboral agradable, construir una buena imagen corporativa, establecer procesos de desarrollo y mejorar las prácticas sostenibles de recurso humanos que sean a la vez comunicados de forma transparente porque las empresas petroleras son vistas como un sistema no confiable. (Fonseca, 2010; KPMG Sustainability, 2008).

De acuerdo con Pocomucha & Venegas (2021), señalan que entre el año 2015 y 2017, en los sectores de minería y energía, Perú se sitúa en el tercer puesto en términos de la cantidad de reportes de sostenibilidad publicados en la base de datos de la GRI. Esto conlleva a que las empresas petroleras están actualmente en un proceso de mejora en sus actividades para cumplir sus objetivos planteados y estándares de sostenibilidad que va a generar en ellos un buena reputación y mayor alcance económico ante los riesgos que existen. (Holzman, 2020). Debido a ello, buscamos ampliar los hallazgos hasta la actualidad para basarnos en un reporte claro y realista de la situación actual de las prácticas sostenibles de recursos humanos. El objetivo de esta investigación es principalmente comprender el contexto del sector petrolero en relación a la sostenibilidad, analizar los informes de sostenibilidad GRI y proponer mejoras en las actividades de prácticas sostenibles de Recursos Humanos bajo los resultados de la evaluación del desempeño.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la situación problemática

Las actividades desarrolladas para convertir los recursos naturales en productos de consumo han evolucionado a través de los años logrando importantes avances para la sociedad; sin embargo, a la vez se ha experimentado impactos ambientales y sociales que muchas industrias generan en su producción. De acuerdo a la publicación “Energías renovables” desarrollada por la ONU (s.f), se comprende que los combustibles fósiles obtenidos de la materia orgánica como el carbón, petróleo y gas son principalmente los responsables de los efectos negativos en el clima y naturaleza, debido a que producen gases de dióxido de carbono.

Nunez C. (2022), señala que actualmente los gobiernos de diferentes partes del mundo están trabajando de manera consciente para disminuir las emisiones de gases originados por los combustibles fósiles y así no producir más consecuencias que impactan negativamente al cambio climático. Los países se han comprometido en plantear objetivos que comprometan no solo la reducción de estas emisiones dentro del Acuerdo de París de 2015, sino también objetivos que mejoren la calidad de vida. Asimismo, Nunez C. (2022) manifiesta que el alto nivel de producción de petróleo se rige a la demanda que cada vez va aumentando no sólo por temas de movilidad, sino también por la elaboración de productos con petroquímicos.

En relación a lo mencionado anteriormente, muchas de las grandes empresas petroleras no mantienen una relación con los agentes defensores de los derechos humanos y del medio ambiente debido a que no cumplen con todos los estándares internacionales que guían los procesos y las destreza adecuadas dentro del sector (Holzman, 2020). Según lo señalado por Deloitte (2018), las empresas son conscientes de los impactos que generan sus actividades, sin embargo, no son constantes en determinar sus acciones proactivas. Por otro lado, este autor menciona que cada vez el sector petrolero se encuentra obligado a presentar sus prácticas e iniciativas adoptando los lineamientos de la sostenibilidad. Se reconoce que las empresas han tenido la iniciativa de elaborar y publicar sus informes de sostenibilidad de forma pública para exponer su responsabilidad social y ambiental; y mejorar su imagen empresarial, sin embargo, esta información no necesariamente es revisada por los stakeholders (Levesque et al., 2014; Lodhia, 2018).

Dentro del contexto actual de la sostenibilidad empresarial, según Jurado, M. (2019) existe una preocupación creciente en torno a las prácticas sostenibles que no sólo aborden cuestiones ambientales, sino también aspectos sociales y humanos. A pesar de los avances realizados por la industria petrolera en adoptar prácticas sostenibles, la atención se ha inclinado predominantemente hacia los impactos ambientales, dejando en un segundo lugar los temas sociales a recursos humanos. Esta falta de equilibrio entre los aspectos ambientales y sociales plantea una problemática importante que perjudica la integridad y transparencia de la sostenibilidad en su conjunto.

Según Aagaard (2019), la identificación de sistemas sostenibles se ha vuelto muy importante para reflejar el valor comercial y generar oportunidades ante los desafíos ambientales y sociales. La sostenibilidad ha cobrado mayor atención en el proceso de hacer negocios con una visión que vaya en la línea de reducir impactos negativos. Asimismo, las empresas que orientan sus propuestas de forma clara y sostenible en contextos actuales ambientales y sociales pueden generar bienestar a los stakeholders.

El Centro de noticias de la ONU (2015) confirma que la Asamblea General de la ONU adoptó en el 2015 la Agenda 2030, que consta de un plan de acción relacionada al desarrollo sostenible que permite reconocer las necesidades y los desafíos que tiene el mundo en el ámbito social y ambiental. Esta agenda compromete a las empresas a fomentar alianzas necesarias y metas enfocadas a la sostenibilidad en conjunto con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS). Por ende, la propuesta de esta agenda es el enfoque a una mentalidad económica que pone como prioridad al medio ambiente y las personas. Las empresas deben buscar el equilibrio para conservar la sostenibilidad y no solo obtener un desarrollo económico que a largo plazo produjera impactos negativos en los integrantes de la empresa y en el entorno social (Ehnert, 2019). En este punto, Aagaard (2019) menciona que centrarse en temas sociales y ambientales aumenta la competitividad futura de las empresas, ya que las demandas que existen pueden impulsar cambios hacia un modelo de negocio sostenible. Dentro de la empresa, una conducta sostenible es primero mejorar en sus procesos el uso correcto y eficiente de los recursos naturales y segundo, promover el consumo de un producto o servicio sostenible. Lo importante es crear nuevos hábitos que permitan a las empresas a aportar en la concientización sobre el impacto negativo ambiental.

Peiró et al. (2014) señala que el uso de los recursos y la nueva postura sobre el desarrollo de modelos de negocio sostenible genera un impacto en los colaboradores de la empresa. Si un empleado con pensamientos y acciones sostenibles encuentra que su empresa está alineada con el concepto de sostenibilidad entonces genera en sí mismo un compromiso que incrementa su rendimiento. En base a estos compromisos es trascendental que la gerencia de recursos humanos y en general que la psicología organizacional procure que los colaboradores se sientan comprometidos con las propuestas de mejora y gestión sostenible dentro de la empresa. Por consiguiente, se debe conocer las prácticas sostenibles que se están desarrollando desde la gestión de recursos humanos, lo cual refleja el cumplimiento de los objetivos ya sea económico, social o ambiental que generan valor para la organización y los grupos de interés.

La mayoría de las investigaciones han abordado el desarrollo sostenible sólo en aspectos ambientales y económicos, y han puesto poca concentración a los inconvenientes que poseen la gestión de recursos humanos (Leal, 2005). Por lo general cuando se habla de sostenibilidad se suele relacionar con el buen cuidado del medio ambiente; sin embargo, se debería asociar también con una correcta reputación fruto de una buena relación con todos los grupos interesados en la organización. Parte de las acciones que reflejan una conducta correcta y sostenible por parte la de empresa son: no involucrarse en escándalos, proteger la naturaleza, cumplir con las leyes, incentivar una cultura de valores y mostrar respeto a los agentes del entorno y grupos de interés. Todos estos aspectos permiten construir una empresa transparente, confiable y que se sostenga en el tiempo. Se reconoce que estos atributos afianzan la sostenibilidad de cualquier negocio. (EY Perú, 2017).

Según el reporte emitido por la empresa Ferreyros (2017), toda empresa que es miembro y fija cotizaciones en el Mercado de Valor en Perú están obligados a presentar y difundir sus reportes anuales que muestren su cumplimiento a los códigos del Buen Gobierno Corporativo. Este es un conjunto de principios que promueven las buenas prácticas de gestión de la sostenibilidad y elementos básicos que mejoran el desempeño empresarial bajo la transparencia en información. Asimismo, la Superintendencia de Mercado de Valores establece que junto a este informe se debe elaborar una Memoria anual de la Sociedad que muestra el comportamiento o ejercicio sostenible de la empresa.

La Agencia Sueca de Cooperación al Desarrollo (SIDA) y AG Sustentable han llevado a cabo en 2020 un trabajo de investigación en los principales Mercado de Valores, teniendo como muestra a los principales emisores de los países Chile, Colombia, México, Argentina y Perú. La finalidad de esta investigación es poder analizar los reportes presentados de sostenibilidad y evaluar la divulgación de esta información a todas las partes interesadas. A nivel Latinoamérica, el estudio realizado por estas agencias señala que en el Perú existen 261 organizaciones que realizan actividades en las bolsas de valores; sin embargo, solo el 24% de estas organizaciones muestran los resultados de sus operaciones en el reporte de sostenibilidad. Además, esta investigación confirma que la Superintendencia de Mercado de Valores no solo brinda la facilidad de información para la elaboración del Reporte de Sostenibilidad Corporativa, sino que exige su elaboración desde el 2015. Por otro lado, se reconoce que el 92% de las empresas que elaboran el RSC utilizan como guía los estándares GRI. (Centrum PUCP & GRI, 2020).

Hernandez-Pajares (2017) menciona que son muchas las organizaciones en el Perú que realizan memorias de sostenibilidad cada año y lo comparten de forma pública, pero que la finalidad de este reporte es tener una mejor reputación social publicando las actividades, compromisos y acciones que han tenido con las partes interesadas, es decir, mencionan únicamente lo “políticamente correcto” y que pueda tener mayor impacto en un aspecto de marketing o publicidad. Las empresas del sector minería, petrolero, agroindustriales y de producción de consumo en general enfocan sus reportes a un resultado de acciones de mejora ambiental; sin embargo, muchas de ellas no sienten la obligación de presentar su desempeño social que involucre a sus colaboradores. De este modo, parte de la problemática radica en la falta de equilibrio entre las prácticas sostenibles ambientales y sociales en la gestión de recursos humanos de la empresa petrolera. Álvarez (2015) sostiene que para lograr una sostenibilidad verdaderamente integral y exitosa es esencial abordar las implicaciones sociales de manera igualmente prioritaria que las ambientales.

Por otro lado, es importante resaltar que existe un compromiso fuerte de las empresas por tomar acciones en conjunto con la Responsabilidad Social Corporativa en relación a las buenas prácticas. Todo lo que se da a conocer en los reportes anuales genera un impacto positivo financiero, es decir, produce mayores ingresos para la empresa debido a que al divulgar información de proyectos de crecimiento social produce mayor interés en los stakeholders (Cincalova, 2021).

Independientemente de los resultados que arrojan los reportes de sostenibilidad, los representantes económicos no están convencidos que realmente prevalezca un compromiso con la sostenibilidad. Esto lo ha identificado la empresa EY Perú con la Bolsa de Valores de Lima (BVL) a través del estudio “La Voz del Mercado” realizado desde el 2014 por diferentes especialistas del mercado (Boza, 2020). Este estudio a través de una encuesta ha recogido opiniones de las principales empresas que pertenecen al listado de la BVL, el objetivo de esta encuesta es calificar la calidad y buenas prácticas corporativas analizadas desde la perspectiva del modelo de los cinco pilares del Gobierno Corporativo EY (figura 1), que está compuesto por valores fundamentales de la buena gobernanza. Boza (2020) señala que el estudio “La Voz del Mercado” se ha convertido en una referencia para realizar el reconocimiento público a las organizaciones por generar mayor transparencia y confianza en la comunidad económica. Esta encuesta recoge información de especialistas económicos como inversionistas, analistas del mercado, reguladores, miembros del directorio, académicos y periodistas de negocios. Según los resultados obtenidos de las encuestas hasta el año 2019, las empresas no son siempre transparentes en relación a su gestión empresarial.

Figura 1

Modelo de los 5 pilares de Gobierno Corporativo EY



Nota. El gráfico representa el modelo EY de los cinco pilares del Gobierno Corporativo. Tomado de EY y la Bolsa de Valores de Lima presentan el estudio *La Voz del Mercado*, por Boza Beatriz, 2020.

En este contexto, la presente investigación propone mejoras en las actividades de sostenibilidad en las prácticas de gestión de recursos humanos de acuerdo a los indicadores de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), en la cual se evalúa las remuneraciones, la rotación, el desarrollo profesional, la equidad, entre otros (B Impact Assessment, 2022). Este trabajo consta del análisis de una empresa peruana del sector petrolero que para efectos del estudio identificamos como “A”. El sector petrolero carece de investigaciones académicas en relación a administración sostenible de recursos humanos en nuestro país, pues la gran mayoría de estudios han priorizado investigaciones de sostenibilidad ambiental y económica. El estudio se centrará en examinar el reporte de sostenibilidad del 2021 de la empresa elegida, cabe señalar que no cuenta publicado el reporte del 2022. Asimismo, se verifica que el reporte brinda información sobre el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y las acciones relacionadas a los indicadores del GRI.

La empresa peruana petrolera con nombre “A” fue fundada hace más de 50 años, siendo una empresa de propiedad pública y de relaciones jurídicas privadas que se dedica principalmente en la distribución y comercialización de productos derivados del petróleo. Esta empresa es una de las más importantes del sector petrolero en el Perú y desde el 2007 se encuentra comprometida con la sostenibilidad. A través de fuentes digitales se puede visualizar que la empresa ha realizado reportes de sostenibilidad desde el 2007 con un enfoque ambiental y que desde el 2012 estos reportes han sido elaborados bajo los Estándares Global Reporting Initiative (GRI). En estos reportes la empresa señala su compromiso en mejorar el impacto al medio ambiente y las acciones que han implementado en base a su responsabilidad social y ambiental, contribuyendo así al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Sin embargo, enfocándonos en el estudio realizado por la empresa EY y la Bolsa de Valores de Lima desde Julio hasta agosto del 2020 se señala que esta empresa petrolera “A” se encuentra como una de las 37 empresas elegidas para que sea calificada por la calidad y buenas prácticas corporativas. Los resultados obtenidos destacan que las prácticas de gobierno corporativo de la empresa petrolera “A” son deficientes, ya que obtuvo en los dos años consecutivos un puntaje inferior a 2.00 (Kantar, 2020). Estos resultados son parte del ranking “Voz del Mercado” del 2019. En esta evaluación se concluye que los esfuerzos por mejorar sus prácticas no son tan considerables y que el desempeño obtenido en estas acciones

sostenibles no se divulga con tanta transparencia, asimismo, esto significa que no se está cumpliendo con los principios del Buen Gobierno Corporativo (Anexo 1, & 2)

Enfocándonos en las prácticas sostenibles que realizan los empleados de la empresa petrolera “A”, se pudo recolectar información a través de una entrevista en profundidad a un colaborador de la misma empresa, quién tiene el puesto de jefe en un área en específica (Anexo 9). Principalmente se reconoce que durante la pandemia del Covid-19 no hubo planes de capacitación y evaluación a los trabajadores, esto debido a que las capacitaciones están alineadas a una modalidad presencial sobre todo en temas operativos. Adicionalmente, se reconoció que por los gastos elevados realizados en el nuevo proyecto y los costos operativos, la empresa tuvo que cuidar los presupuestos en los planes de capacitación, generando que no existan viajes a charlas ni representantes que sean capacitados (Jefe de operaciones, 2023)

En segundo lugar, los gastos del proyecto especialmente por el inicio del arranque en la planta principal generaron un recorte en el aumento de los sueldos a los colaboradores teniendo como resultado quejas; sin embargo, a partir de constantes reuniones han logrado llegar a una negociación sobre todo con los trabajadores que tienen años laborando para cumplir con sus pagos en un futuro. Por último, la información que se pudo recolectar por medio de la entrevista es que para el arranque del megaproyecto de modernización se han contratado colaboradores nuevos a quienes se les prepararon especialmente para el proyecto, estos se encuentran a plazo fijo renovando su contrato anualmente y para que puedan entrar a planilla tienen que esperar a que ciertos trabajadores se jubilen, debido a que no existen vacantes para esta modalidad ni tener contrato indefinido, lo cual puede pasar años. Esto sumado al recorte de aumento salariales ha ocasionado que un porcentaje de este personal nuevo migre a otras empresas que les ofrezcan los beneficios esperados (Jefe de operaciones, 2023)

Si bien hemos podido evidenciar en sus memorias anuales que la empresa petrolera “A” ha desarrollado una reestructuración organizacional que involucra diferentes planes de mejora que irán avanzando de manera parcial hasta el 2027, a la fecha enfrenta desafíos en relación con las prácticas de gestión sostenibles de recursos humanos. La obtención del certificado GRI no garantiza que la empresa peruana petrolera “A” esté tomando todas las medidas necesarias para enfrentar los desafíos sostenibles y esto puede observarse como un desequilibrio entre lo que sucede en la realidad y los informes presentados (Clark, 2018).

En base a los resultados mostrados en el reporte de sostenibilidad publicado por la empresa petrolera “A”, se identifica que realizan capacitaciones, desarrollan programas sociales, reconocen el desempeño de los empleados y reducen el consumo de energía, entre otros (Reporte de sostenibilidad de la empresa petrolera “A”, 2021).

Figura 2

Principales resultados del reporte de sostenibilidad en el 2021 de la empresa Petrolera “A” (GRI 102-7)



Nota. El gráfico representa los resultados económicos, el desempeño y las prácticas realizadas en el año 2021. Tomado de la *Memoria Anual 2021*, por la Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible de la empresa petrolera “A” (2021).

Existe una preocupación permanente en la empresa petrolera “A” sobre la gestión de actividades en pro a los cuidados de los trabajadores; sin embargo, se reconoce dentro del reporte de sostenibilidad establecido en el 2021 que buscan retener talento debido a la alta cantidad de contrataciones en modalidad de suplencia de puesto. Las contrataciones temporales de personal se incrementaron durante la covid-19 porque una mayor parte del personal contaba con licencia, esto reafirma la falta de colaboradores con contrato indefinido y con acceso a la planilla. Asimismo, el índice de rotación de personal es mayor al 10% en relación a varios procedimientos disciplinarios que se aplicaron y generó despidos.

En el reporte de sostenibilidad de la empresa “A” se hace de conocimiento público que dentro de la empresa existe una representación de colaboradores mujeres como parte del objetivo de implementar la diversidad; no obstante, los miembros del Directorio solo son hombres y en los puestos de gerencia y jefatura el porcentaje de mujeres es menor al 30% en relación a los hombres. Esto no refleja la igualdad ni el incremento de la presencia femenina en diversas áreas de la empresa.

Se considera que es esencial partir de una transformación desde lo interno para luego proyectarlo a lo externo. Hoy en día, más empresas buscan alinearse a la sostenibilidad, pero es importante conocer internamente como llevan a cabo estas prácticas considerando los problemas de los empleados, identificándolos y confrontando las desigualdades que enfrentan actualmente.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué prácticas sostenibles de recursos humanos se hallan en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI?

1.2.2 Problema específicos

¿Cuál son las prácticas sostenibles de diseño de puestos de trabajo sostenible en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI?

¿Cuál son las prácticas sostenibles de reclutamiento y selección en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI?

¿Cuál son las prácticas sostenibles de formación y desarrollo en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI?

¿Cuál son las prácticas sostenibles de evaluación del desempeño en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI?

¿Cuál son las prácticas de recompensa sostenibles en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI?

¿Cuál son las prácticas de promoción sostenible en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI?

1.3 Determinación de objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la propuesta de prácticas sostenibles de recursos humanos en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar las prácticas sostenibles de diseño de puestos de trabajo sostenible en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI

Analizar las prácticas sostenibles de reclutamiento y selección en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

Analizar las prácticas sostenibles de formación y desarrollo en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

Analizar las prácticas sostenibles de evaluación del desempeño en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

Analizar las prácticas de recompensa sostenibles en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

Analizar las prácticas de promoción sostenible en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

La exploración, extracción y distribución del petróleo y el gas, como recursos finitos, contribuyen cada vez más a niveles altos de inversión generando que los precios de otros productos se incrementen. Las empresas de este sector se encuentran preocupados por la presión que les generan la sociedad y stakeholders al satisfacer necesidades de los clientes y alcanzar las expectativas que justifiquen el impacto de las operaciones generadas (Villiers, Low & Samkin, 2014).

Esta investigación se constituye bajo el creciente interés e importancia de la sostenibilidad en el entorno empresarial y su estrecha relación con la gestión de recursos

humanos. Se evidencia que a medida que las empresas buscan alinear sus operaciones con los objetivos ambientales y sociales, es esencial reconocer que el factor “humano” es un componente fundamental para lograr un equilibrio integral. Como menciona Jurado (2019) en su investigación, la interacción de estos elementos mencionados anteriormente hace que este sea un objetivo deseable, pero que en la práctica se presenta como un desafío debido a que cada dominio otorga mayor relevancia y énfasis a una dimensión antes que otra.

El valor teórico de esta investigación contribuye a impulsar investigaciones futuras relacionadas al ámbito de la gestión sostenible del área de Recursos Humanos, esto se debe a que la mayor parte de los enfoques actuales se centran principalmente en la sostenibilidad económica y del ambiente. Con ello, se contribuye a que se reduzca la brecha de conocimiento sobre las prácticas sostenibles en recursos humanos que son importantes analizar para reducir los impactos negativos y mejorar de forma progresiva la situación de la empresa. Asimismo, definir la sostenibilidad y esclarecer el concepto de sus tres elementos se ha vuelto esencial para impulsar un mejor desempeño laboral, retención de empleados, una imagen corporativa positiva y satisfacción laboral (Gamboa, 2022). Este enfoque teórico contribuye al entendimiento de cómo las prácticas sostenibles de RHM pueden actuar como un motor clave para la sostenibilidad corporativa en conjunto.

Asimismo, la Asamblea General de las Naciones Unidas declara la importancia de alcanzar el desarrollo sostenible mediante el proyecto denominado Agenda 2030, cuyo propósito es promover el bienestar tanto del ser humano como del medio ambiente (Centro de Noticias de la ONU, 2015). Por esta razón, esta investigación no solo contribuye al conocimiento académico, sino que también incrementa la comprensión de las conductas entre el gobierno, sector privado y sociedad para que colaboren en lograr el desarrollo sostenible social y del ambiente (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2023).

Esta investigación aporta un análisis de sostenibilidad social en el ámbito peruano que sirve de antecedente para otros estudios y de base para que el psicólogo organizacional de una empresa pueda comprender y concientizar a los empleados a gestionar la sostenibilidad de recursos humanos. Parte de este estudio es reconocer los indicadores de sostenibilidad social basados en la Iniciativa de Reporte Global en las directrices para cerrar esa brecha que genera una mala percepción de la empresa y un descontento en los colaboradores.

1.4.2 Justificación práctica

Kiliç, Kuzey, & Uyar, 2015; Herzig & Schaltegger (2006) señalan que los informes de sostenibilidad tienen relevancia en la comunicación de datos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones, ya que evidencian la transparencia y dedicación que estas tienen hacia la sociedad y medio ambiente. Este tipo de reportes son considerados un canal importante para que las empresas puedan satisfacer necesidades, pero además es necesario satisfacer las expectativas de los grupos interesados al proporcionar información sobre sostenibilidad. La entrega de esta información mejora la transparencia, la reputación y la legitimidad de la organización, construyendo una imagen positiva por parte de los empleados y gerentes. En el Perú son pocas las empresas que realizan las prácticas de sostenibilidad y pocos los estudios que examinan estas prácticas en empresas petroleras, proporcionando evidencia del cumplimiento del Reporte Global (GRI).

Desde una perspectiva práctica, la investigación cobrará relevancia debido a su aplicación directa en una empresa específica. El análisis de este estudio permite que se tenga mayor alcance para identificar las prácticas de sostenibilidad de gestión de recursos humanos de la empresa y a la vez reconocer los problemas que enfrentan las áreas para tomar decisiones y desarrollar acciones que mejoren la sostenibilidad en los procesos. La información obtenida en el análisis de la situación de la empresa permitirá que los informes desarrollados, como el GRI sean sustentables con la realidad.

Dicha investigación evidenció la importancia de la compañía petrolera en tomar la iniciativa sobre la propuesta de mejoras de prácticas sostenibles en todas sus dimensiones. Estas propuestas de mejoras generar beneficios tangibles, como la mejora de condiciones laborales, reducción de la rotación y la creación de una cultura organizacional más alineada con la sostenibilidad. Asimismo, parte del análisis desarrollado en este estudio tiene relación con el objetivo de reconocer el efecto de la implementación de la ODS en la percepción de la marca, comunicando a través de las distintas fuentes sobre la forma en que la empresa utiliza los recursos de manera responsable para contribuir en el bienestar de la organización. En este punto se reconoce que el estudio beneficiará al sector petrolero, debido a que la imagen de este sector muchas veces genera a las partes interesadas ciertas desconfianza sobre la información que publican en los informes de sostenibilidad (Fonseca, 2010)

Este estudio contribuye a las futuras investigaciones para que puedan identificar las prácticas sostenibles y buscar alternativas de mejora planteando directrices acordes a la problemática. En este sentido, dentro de la empresa existen áreas que pueden promover y mejorar el desarrollo sostenible, una de ellas es la gestión de recursos humanos (Chams & García-Blandón, 2018). Por otro lado, involucrar a esta gestión genera analizar el rol del psicólogo organizacional frente a la empresa, teniendo el papel fundamental de reformular las destrezas que permita mantener buenas condiciones laborales.

El análisis organizacional que se va a realizar sobre la empresa petrolera “A” permitirá evaluar en primera instancia la situación de la empresa, su desempeño, sus debilidades frente a los impactos ambientales y sociales que genera, su fortaleza como un sector de mucho crecimiento económico y sobre todo sus prácticas sostenibles. Principalmente, el objetivo de identificar los problemas de la empresa es poder evaluar el cumplimiento de las acciones que han planteado bajo los indicadores de sostenibilidad y los estándares del GRI. El conocimiento de estos aspectos genera futuras mejoras en los próximos informes y auditorías. Sumado a ello, analizar las condiciones laborales y los resultados obtenidos luego de realizar ciertas prácticas relacionados a la contratación, capacitación y evaluación de personal permite reconocer la planificación realizada de recursos humanos. Las mejoras que se van a proponer consisten en actividades o programas que van a generar mayor valor en el ámbito laboral, pero también en el entorno externo estableciendo una correspondencia entre la empresa y la sociedad.

1.4.3 Justificación metodológica

Con respecto a la justificación metodológica, la presente investigación conlleva al uso de un cuestionario que fue elaborado por los autores Salama , Nor El Deen, AlBakhit & Zaki (2022) en su estudio "La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos". Este instrumento fue traducido al idioma español y adaptado al entorno peruano manteniendo como base las seis dimensiones sostenibles de la gestión de recursos humanos. Esto representa una contribución a futuras investigaciones del sector petrolero en Perú que buscan estudios previos que evalúen el desempeño y las prácticas sostenibles de una empresa que tiene certificación GRI o que está en la búsqueda del mismo.

Pocos de los estudios encontrados evalúan la sostenibilidad social de una forma cuantitativa, obteniendo solamente porcentajes sobre el cumplimiento de ciertos principios de

sostenibilidad (Alam, et al., 2020), asimismo, otros estudios que se realizaron de forma cualitativa han considerado únicamente el análisis de la situación empresarial y realizado entrevistas sobre la sostenibilidad en general en un sector de servicios. Este estudio permitirá no solo conocimiento de distintos conceptos relacionados a la sostenibilidad, sino también reconocer experiencias y obtener opiniones de colaboradores que han sido entrevistados. Toda esta información se ha interrelacionado con lo analizado en la memoria anual de la empresa petrolera “A” permitiendo mayor entendimiento y mapear las mejoras que podrían realizarse dentro de la empresa.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Bases Teóricas

En este segundo capítulo se proponen conceptos generales y fundamentales que permiten una comprensión teórica del entorno de la investigación, se explica adecuadamente las variables de investigación desde la definición de sostenibilidad basada en varios autores e investigadores científicos hasta el análisis de los reportes GRI.

2.1.1 Sostenibilidad

La sostenibilidad busca preservar la estabilidad en el uso de los recursos y en la satisfacción de las necesidades humanas, sin implicar las posibilidades de las futuras generaciones solo por el deseo de satisfacer las propias necesidades. En otras palabras, se trata de utilizar los recursos de la tierra de una manera que permita el bienestar humano a largo plazo y al mismo tiempo proteger y conservar el entorno natural. Según Gallopín (2003), este concepto se basa en la necesidad de crecimiento tanto ecológico como económico para la sociedad.

El autor Gallón (2016) define la sostenibilidad como la cualidad de un sistema que determina el tiempo en que se puede mantener el desarrollo de un proceso sin agotar sus recursos. Se resalta este concepto por la creciente importancia que va teniendo en los últimos años desde que se evidenció que las actividades humanas generan un gran impacto sobre la naturaleza, la sociedad y la economía. Asimismo, se reconoce que los primeros conceptos de sostenibilidad se basan en definir el término como el apoyo que posibilita la satisfacción de las necesidades actuales sin poner en riesgo las capacidades de las futuras generaciones con la finalidad de satisfacer las individuales (Comisión Brundtland de las Naciones Unidas, 1987).

Fernández, F (s.f) menciona que las medidas de prevención ante la sostenibilidad de una crisis total o parcial relacionada con la industria actual y el consumo masivo insostenible dieron lugar al concepto de sostenibilidad. Para este autor la sostenibilidad de un proceso se muestra cuando no se reduce el valor de un producto. Por otro lado, Gallopín (2009) expresa que la sostenibilidad tiene como objetivo descartar la rigidez y los obstáculos, identificar y adoptar la base de conocimiento y experiencia, mantener las bases sociales de la adaptación y renovación.

Según Albert (2019), la definición de sostenibilidad se vincula con tres ideas. Primeramente, se encuentra el Desarrollo Sostenible que implica satisfacer las necesidades actuales sin arriesgar el futuro para cumplir con necesidades propias. En segundo lugar, en el Triple Bottom Line que señala que la sostenibilidad cuenta con tres dimensiones: social, ambiental y económica. Por último, en los ODS se cuentan con temas relacionados a la responsabilidad, regeneración, resiliencia y mantenimiento del sistema. Estas referencias hacen hincapié en que se debe buscar principalmente hacer acción a los problemas de la sociedad y el ambiente requiriendo que las organizaciones privadas y el gobierno se involucren.

Gallopin (1994) propone que la sostenibilidad cuenta con un conjunto de atributos necesarios para desarrollar un sistema, siendo algunos de ellos parte del subsistema ecológico y humano y otras solo del subsistema humano.

- **Disponibilidad de recursos:** se refiere a los recursos activos como el agua, luz, dinero, entre otros.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** permite descubrir e interpretar los cambios del mundo exterior, esta capacidad debe estar presente para que el sistema no se torne incapaz de detectar los cambios. Cuando el ambiente va cambiando y este no es percibido o no se adapta a las nuevas condiciones puede producirse una crisis.
- **Homeostasis general:** relacionado con la capacidad y el balance del sistema (procedimiento u organización) de conservar los valores de las variables en relación a una trayectoria o estado estable, un dominio de superación o tolerancia y una estructura.
- **Capacidad de respuesta:** se refiere a la facultad de afrontar el cambio, de mantener o extender las opciones del sistema. Este atributo está asociado con la capacidad de adaptar nuevas habilidades a las distintas circunstancias.

Lira, A. (2018) señala en sus estudios que el conocimiento y uso del concepto de sostenibilidad se originó a finales de los 80 's impulsando a los países más desarrollados a un movimiento ecologista enfocado en tomar acción contra la degradación del medio natural. Asimismo, Lira señala en la plataforma de la UNAM la evolución del concepto de sostenibilidad desde 1713 a 1992 a través de publicaciones que incentivan nuevos movimientos y pensamientos ante una situación de consumo y explotación de recursos. Estos conceptos se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1
Evolución del concepto de Sostenibilidad

| Año | Descripción |
|------------|--|
| 1713 | <i>Hans Von Carlowitz en su libro titulado Sylvicultura oeconomica muestra el uso del concepto sostenible con un enfoque en el equilibrio entre la cosecha y el consumo de madera. La aparición de la industrialización generó que el concepto sea extendido como un desarrollo enfocado a cuestiones económicas y sociales.</i> |
| 1962 | <i>Rachel Carson en su libro titulado La primavera silenciosa, advierte las consecuencias negativas del uso del pesticida en el medio ambiente poniendo en evidencia lo perjudicial del uso de químicos. Esta publicación logró incentivar el movimiento ambientalista junto con otras corrientes que se enfocan en la preocupación del medio ambiente y detener el uso de ciertos químicos en EE.UU.</i> |
| 1972 | <i>En el informe publicado Los límites del crecimiento, se fomenta un discurso ambientalista basado en un estudio y modelo científico diseñado por Massachussets Institute of Technology. Se presenta la sostenibilidad en un escenario en contra de las malas políticas de explotación de recursos. En este mismo año, se realizó la Cumbre de la Tierra en Estocolmo generando temas de discusión sobre el medio ambiente.</i> |
| 1987 | <i>La doctora Gro Harlem Brundtland publicó en su libro Nuestro futuro común una crítica hacia la visión de progreso, debido a que estaba destruyendo el medio ambiente y dejando a la sociedad en un estado de vulnerabilidad. En este libro que tuvo la colaboración de diversos científicos se detalla por primera vez el concepto de Desarrollo Sostenible que enfatiza el desarrollo económico y ambiental dentro de los procesos industriales.</i> |
| 1992 | <i>En el Segundo Encuentro de la Cumbre de la Tierra, en donde se implementó el compromiso conocido como Agenda 21 para poder realizar discusiones enfocados en las acciones a tomar consolidando el propósito de mejorar los impactos al medio ambiente y adoptar comportamientos.</i> |

Se buscó evidenciar en el trabajo la falta de protección ambiental y el bajo enfoque de este problema en los diferentes países y con las diversas ideologías.

Nota. Esta tabla muestra la transformación del concepto de sostenibilidad desde 1713. Elaboración propia, Adaptado de Introducción al concepto de sostenibilidad, por Lira A., 2018, *Unidades de Apoyo para el aprendizaje*.

2.1.2 Sostenibilidad corporativa

Sostenibilidad Corporativa es un enfoque organizacional que tiene como objetivo generar valor a la empresa. Las empresas deben alinear sus actividades y objetivos en función a lo que la sociedad requiera. (Lukacs de Pereny, 2021). Andreu & Fernández (2011) sostienen que la sostenibilidad empresarial genera beneficios a largo plazo para accionistas, inversores, clientes y empleados, aprovechando las oportunidades del mercado y abordando de manera efectiva los riesgos asociados con el desarrollo económico, ambiental y social. Además, estos autores afirman que la sostenibilidad corporativa es la evolución natural de la responsabilidad social corporativa. Por lo tanto, las empresas deben investigar sobre cómo sus actividades impactan al medio ambiente y a la sociedad para que puedan tomar decisiones sobre cómo minimizar los efectos de sus actividades para asegurar el bienestar de las personas y el entorno, asegurando así un equilibrio armonioso entre ambos.

En la región de América Latina, las condiciones sociales se caracterizan por su variabilidad en el desarrollo social, la desigualdad y la aparición de problemáticas sociales relacionadas con aspectos como la pobreza, la salud y la educación, entre otros (Lindgreen, A., et al., 2010). Por ende, la gestión social se basa en la construcción de una estructura organizativa orientada hacia la sociedad, donde las instituciones instauran acciones comunitarias para abordar los desafíos existentes y contribuir al desarrollo y crecimiento en general (Díaz, N. & Salcedo, C., 2017).

Según las afirmaciones de Musson (2012), citado por Polanco, Ramírez & Orozco (2016), el desarrollo de la sostenibilidad corporativa tiene el potencial de permitir que los colaboradores de la organización alcancen su máximo rendimiento, fomentando una imagen corporativa positiva y un desempeño mejorado a lo largo del tiempo. Por otro lado, Bernal (2018) argumenta que la sostenibilidad corporativa está vinculada a la ventaja competitiva al crear valor para los grupos de interés y mejorar la posición de la empresa en su sector. Además, el autor destaca la importancia de que la organización se oriente hacia una gestión

estratégica centrada en relaciones efectivas con todos los miembros internos y externos de la empresa.

Las empresas fomentan la sostenibilidad al gestionar su cadena de suministro e incorporar prácticas sostenibles tanto en la producción como en la distribución. De igual manera, se reconoce que otra manera de mejorar la sostenibilidad es por medio de la innovación e instaurar tecnologías más eficientes y libres de contaminantes (KPMG, 2020). Las tecnologías más sostenibles reducen el consumo de energía y recursos naturales generando una rentabilidad a largo plazo.

Según la cita de Bruntland, mencionada por Bernal (2018), una empresa con enfoque sostenible busca satisfacer necesidades sin causar daño a las generaciones futuras, al mismo tiempo que establece un principio ético para influir en comportamientos sostenibles tanto a nivel individual como colectivo. Las organizaciones adoptan prácticas sostenibles no solo en los procesos sino también en su cultura y estrategia empresarial. La organización GRI, señala que agregar el todo lo que comprende la sostenibilidad en la empresa conlleva a que sea parte de las decisiones y la forma en que se relaciona la organización con los colaboradores, clientes y sociedad (GRI, 2020).

Antes de los 90's la gestión sostenible estaba relacionada al cumplimiento de estándares regulatorios, pero luego las organizaciones empezaron a desarrollar acciones proactivas con resultados positivos para las empresas junto con un incremento en las inversiones sostenibles. Garzón & Ibarra (2014) mencionaron que las organizaciones han abordado ciertas medidas necesarias para proteger el medio ambiente, como elaborar programas de reciclaje, reducir el consumo de energía y de residuos de producción, utilizar productos biodegradables, reducir gases tóxicos, entre otras actividades que causen daños a la sociedad y medio ambiente. Adicionalmente, los escritores reconocen que una compañía dispuesta a realizar prácticas sostenibles e invertir en la mitigación del impacto negativo puede adoptar conductas beneficiosas y respetuosas tanto para su entorno externo como interno. Comunicar estas acciones a los clientes no solo busca obtener una reputación positiva, sino también establecer una ventaja competitiva a largo plazo frente a otras empresas. Además, es crucial divulgar estas iniciativas con transparencia y claridad.

2.1.3 Marcos asociados a la sostenibilidad

2.1.3.1 Desarrollo sostenible.

De acuerdo con Holling (1973), la sostenibilidad a veces es definida como el mantenimiento de un estado; sin embargo, no está relacionado con la inmovilidad que muchas veces podría llevar a la empresa a una pérdida en un momento de crisis. Todos los procesos, sistemas, productos o estados se encuentran en permanente variaciones que involucra renovación de sus componentes en relación a los cambios. Las pesquerías, la gestión de bosques, las carnicerías, entre otros sectores buscan ordenar los recursos ecológicos y evidencian que mantener las variables muchas veces no logran el desempeño óptimo. La sostenibilidad como concepto está muy alineado a los intereses de mantener parte de un producto, pero no cambiando el proceso; sin embargo, el desarrollo sostenible implica cambiar o transformar el sistema para mejorar el producto.

La palabra “desarrollo” se relaciona al cambio, pero no necesariamente a un crecimiento cuantitativo debido a que el concepto tiene sentido a una mejora de potencialidades en base a una extensión cualitativa. Una forma más clara de entender es que al convertir algo en sostenible no precisamente requiere un aumento del consumo de energía o recursos, sino más bien consiste en mejorar el estado socioecológico o humano.

Por otro lado, Marchuelo et al., (2007) establece que el desarrollo sostenible hace referencia que la empresa debe entender que parte de sus procesos o sistemas cuentan con elementos (naturaleza, económica y persona) que tienen una función. Los factores económicos, sociales y ambientales se desarrollan de manera integrada para alcanzar la sostenibilidad, es importante establecer que los factores económicos están enfocados en establecer costos y tomar acciones para mejorar la economía de la empresa. El componente social aborda los procesos de los recursos para atender las necesidades de los consumidores y la sociedad, mientras que el componente ambiental se vincula con la utilización responsable de los recursos naturales.

El enfoque del desarrollo sostenible no se limita únicamente a preservar y mantener la base ecológica o la habitabilidad del progreso, sino que también implica fortalecer la capacidad de adaptación al cambio, preservar las opciones disponibles y abordar el entorno social y natural que está experimentando cambios constantes en los últimos años. Por ende,

el concepto de desarrollo sostenible no significa resistencia o continuación de la situación, sino la modificación en búsqueda de la adaptación a los cambios en especial en una situación de colapso. Gallopín (2003) señala que es importante identificar lo que hay que sostener y lo que hay que cambiar para lograr un desarrollo sostenible.

- Eliminar los obstáculos acumulados y la rigidez.
- Reconocer y proteger los conocimientos y experiencia acumulada como base para el desarrollo.
- Mantener la base social y natural relacionado con la adaptación, luego identificar y desarrollar potencialidad de renovación en una situación de mejora.
- Incentivar el descubrimiento, la búsqueda constante de novedad, la experimentación y la creatividad en el ámbito social.

2.1.3.2 Triple Bottom Line.

De acuerdo con Gamboa, et al. (2022), el concepto del Triple Bottom Line, abreviado como TBL, se describe como "un modelo compuesto por tres aspectos que busca establecer un equilibrio en las operaciones empresariales". Este modelo se utiliza para evaluar los valores de la empresa, las inversiones y procesos que una misma lleva a cabo con el objetivo de minimizar los resultados no deseados a causa de su actividad y crear valor económico, social y medioambiental. En cuanto a las tres dimensiones clave, la dimensión económica se enfoca en la producción y generación de riqueza, la dimensión social se enfoca en el bienestar de los recursos humanos y la seguridad de la comunidad, y la dimensión ecológica se enfoca en la preservación de la biodiversidad y el entorno natural.

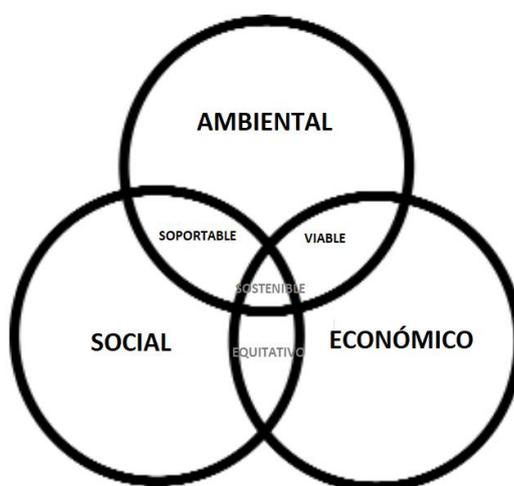
Brown, Dillard & Marshall (2006) argumentan que el Triple Bottom Line es un componente de los reportes de sostenibilidad empresarial, que está conformado por tres dimensiones (ambiental, económico y social) que deben ser tomadas en cuenta por la organización para preservar su rentabilidad. El enfoque en estas tres dimensiones facilita información para cumplir las responsabilidades sociales que permiten mejorar la reputación y cubrir las necesidades gerenciales. Estos autores describen la dimensión social como la buena relación de la empresa con los stakeholders, la dimensión económica como el control de los recursos económicos mostrando la utilización de activos y la dimensión ambiental se refiere al manejo adecuado de los recursos naturales para satisfacer necesidades de manera equilibrada.

De acuerdo con Marchuelo et al., (2007), el Triple Bottom Line es denominado en español como información de triple resultado que consiste en que la empresa busca incrementar el éxito de la organización cooperando en el desarrollo sostenible social, económico y ambiental. Además, según García (2015), el término Triple Bottom Line se utiliza para reconocer valores y procedimientos que la organización debe instaurar con la finalidad de minimizar algún efecto negativo por parte del desarrollo de la actividad. También el triple resultado se utiliza para brindar información de ciertas acciones y crear valor medioambiental, económico y social.

En la Figura 3 se pueden evidenciar las tres dimensiones de la sostenibilidad que componen la Triple Bottom Line. La dimensión ambiental representa al conjunto de elementos físicos y biológicos disponibles en la naturaleza que se determinan como recursos naturales renovables y no renovables. La dimensión social hace referencia a las necesidades de la sociedad procurando la calidad de vida. Finalmente, la dimensión económica se refiere a cómo se ajustan los recursos para satisfacer las necesidades, estableciendo una producción, distribución y consumo adecuados que permitan obtener un crecimiento en el valor de los bienes y servicios finales.

Figura 3

Las 3 dimensiones de la sostenibilidad



Nota. Adaptado de *Factores y dimensiones de la sostenibilidad*, de Lira A., 2018.

Para Muñoz (2013) citado por Garzón (2014), las tres dimensiones de la sostenibilidad empresarial son moldeadas por la medida en que la realidad económica de cada organización

prevalece sobre cada tema. Existen criterios o acciones de la sostenibilidad que son importantes considerar en cada dimensión para obtener un resultado o rentabilidad óptimo.

Tabla 2

Dimensiones y criterios de sostenibilidad

| <i>Dimensiones</i> | <i>Criterios</i> |
|--------------------|--|
| Económico | <ul style="list-style-type: none"> - Transparencia de la legislación - Cumplimiento del régimen - Aceptación de códigos del buen gobierno - Identificar y manejar riesgos del negocio - Identificar y manejar riesgos del proceso - Identificar y manejar riesgos del sector |
| Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del medio ambiente - Desarrollo de eco eficiencia - Desarrollo de la información medioambiental |
| Social | <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia de actividades sociales para el desarrollo del país - Poseer información de los resultados en la administración de los colaboradores - Elaborar informes de los resultados obtenidos en el aspecto social |

Nota. Adaptado de Garzón, 2014, Fuente:Barcellos (2010) & Muñoz (2013)

2.1.3.3 Objetivos de desarrollo sostenible.

Según Guede & Chalmeta (2022) consideran que los objetivos de desarrollo sostenible constituyen una invocación a las acciones para mejorar la calidad de las personas, preservar el entorno natural y poner fin a una economía deteriorada. Los líderes estatales y gubernamentales suscribieron, en septiembre del 2015, la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 junto con sus correspondientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para un alcance y aplicación mundial. (FAO, 2019). Las Naciones Unidas en el 2015 comparte esta invocación a las mejoras sociales, a la reducción de la crisis económica y ambiental para garantizar que en el 2030, toda la sociedad disfrute de la prosperidad y paz (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2022)

La ODS no son requisitos legales, pero brinda un modelo que permite alcanzar el bienestar de todas las personas reduciendo la pobreza, fomentando la prosperidad y protegiendo la naturaleza. Estas razones son de particular interés de los gobiernos y empresas

no sólo públicas sino también del sector privado. Las implicancias de los objetivos del desarrollo sostenible están relacionadas con crear valor empresarial, generando conciencia en los consumidores sobre las problemáticas del mundo correspondiente a los derechos e injusticias sociales y el bienestar del planeta (Avrampou et al., 2019 citado por Diez et al., 2021).

Los ODS cuentan con 17 acciones que permiten el desarrollo de la sostenibilidad social, económica y ambiental:

Tabla 3

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

| | |
|--|---|
| ODS 1. Fin de la pobreza | ODS 10. Reducción de las desigualdades |
| ODS 2. Hambre cero | ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles |
| ODS 3. Salud y bienestar | ODS 12. Producción y consumo responsables |
| ODS 4. Educación de calidad | ODS 13. Acción por el clima |
| ODS 5. Igualdad de género | ODS 14. Vida submarina |
| ODS 6. Agua limpia y saneamiento | ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres |
| ODS 7. Energía asequible y no contaminante | ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas |
| ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico | ODS 17. Alianza para lograr los objetivos |
| ODS 9. Industria, innovación e infraestructura | |

Nota. Esta tabla representa los 17 objetivos globales que garantizan en el 2030 paz y prosperidad. Elaboración propia, Adaptado de Los ODS en acción, 2015. *Programa de las Naciones Unidas por el Desarrollo*

2.1.3.4 Valor compartido.

Porter & Kramer (2011) señalan que el valor compartido consiste en las políticas y prácticas operativas que buscan mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades en donde operan, al mismo tiempo que aumentan la competitividad de la empresa. El objetivo de crear este valor compartido es encontrar y ampliar las conexiones entre el desarrollo económico y social y los principios centrados en los beneficios.

2.1.4 Gestión Sostenible de Recursos Humanos

Según Been & Bolton (2011) citado por Chams & García (2019), La Gestión Sostenible de Recursos Humanos (GSRH) y la sostenibilidad tienen un vínculo que está basado en un enfoque de “sistema abierto” que se produce por la interacción de varias partes

interesadas, agentes sociales y agentes ambientales. Así mismo, estos autores sostienen que existen las funciones operacionales y gerenciales del área de RR.HH. que han sido utilizadas por organizaciones que buscan tener prácticas sostenibles.

La gestión de recursos humanos sostenible se describe como una opción de modelo de la relación laboral como parte de la búsqueda del desempeño organizacional sostenible. (Ehnert et al., 2014). Diversos estudios demuestran que esta gestión tiene impactos beneficiosos en el rendimiento de los colaboradores, al evaluar el sentido de pertenencia en la organización, los niveles de confianza, el grado de compromiso, la capacidad de atraer talento y la motivación (Barrena, López & Romero, 2017).

De acuerdo con Barnes (1996), citado por Chams & Garcia (2019), las funciones operacionales consisten en una serie de actividades tales como: formular políticas, planificar, instaurar, realizar auditorías y evaluar el desempeño laboral. Mientras que Daily & Huang (2001), citados por Chams & Garcia (2019), afirman que las funciones gerenciales consisten en el compromiso de los gerentes de respetar normas cívicas y protocolos para la sostenibilidad, mediante el uso de informes de temas ambientales, y divulgando de forma transparente la información. Asimismo, la función principal de la administración de Recursos Humanos en funciones gerenciales requiere respaldo por parte de la alta dirección, deben impulsar el empoderamiento de los colaboradores, realizar capacitaciones constantes, crear un sistema eficiente de la remuneración y desarrollar el trabajo funcional en equipo que facilite la colaboración y coordinación entre distintas áreas.

La gestión de recursos humanos propuesta por Zaugg et. al. (2001) es considerado como un tema con mayor relevancia en los últimos años, ya que se describe la sostenibilidad en la gestión de empleados a través de la armonización entre la vida personal y laboral, el crecimiento personal y las oportunidades de empleo. Las empresas garantizan la sostenibilidad como parte de la visión y objetivo del negocio, siendo parte también de los reportes que tiene notoriedad para mejorar la reputación y como imagen de publicidad (Ehnert, 2009). Asimismo, las empresas se comprometen en disminuir el impacto al medio ambiente e incrementar las mejoras de sostenibilidad que tengan efecto ambiental, social y empresarial.

Por otra parte, se identifica que la Gestión de Recursos Humanos consta de seis dimensiones sostenibles que afectan significativamente en el desempeño de una organización,

debido fundamentalmente a su interrelación y la dirección hacia los mismos enfoques (Vieira de Souza & Gadotti, 2014).

Dimensiones de la Gestión Sostenible del Recursos Humanos:

1. **Diseño de puestos de Trabajo Sostenible:** esta dimensión es de suma importancia no solo para el correcto desempeño de los colaboradores, sino también para el desempeño de la organización puesto que determina qué tan sostenible es una empresa a largo plazo (Titus, I., Faith, O. & Chibuokem, O., 2020).
2. **Contratación y selección sostenible:** es una tarea de categorización donde se seleccionan a un número de candidatos que demuestran tener una probabilidad más elevada de adecuarse al puesto de trabajo, contando con los conocimientos, habilidades, experiencias y al mismo tiempo enfocados a la sostenibilidad (Alles, 2006). Se centra en utilizar metodologías productivas y que persistan en el tiempo, vigoriza los vínculos y las redes con empresas que también se enfoquen en lo sostenible. Es importante que la marca empleadora esté compuesta por los hábitos de sostenibilidad que profesan (Ethikos, 2022).
3. **Formación y desarrollo sostenible:** hace referencia a capacitar a los empleados con conocimientos e información necesaria para seguir avanzando en un desarrollo sostenible relacionado a sus puestos de trabajo (Carlisle, 2021). Las empresas que invierten y están en constante desarrollo de planes de capacitación y desarrollo tienen como resultados empleados de alto rendimiento, sobresalientes y motivados. Además, anima a los colaboradores a que participen en proyectos sostenibles (Stahl et al., 2012).
4. **Evaluación de desempeño sostenible:** es un subsistema por parte de la administración humana que de manera continua evalúa el rendimiento y conductas de los empleados en su puesto de trabajo (Moreno, 2012).
5. **Recompensa Sostenible:** tiene que ver con la percepción del colaborador, en la cual debe percibir que es una persona que es tomada en cuenta, que sus opiniones importan y que su trabajo es reconocido. Esta es una buena política que tienen las empresas, ya sea a través de recompensas de manera individual o en grupo. Entre los tipos de recompensas sostenibles, se tienen, por ejemplo: viajes en grupo, días libres, automóvil empresarial, regalos empresariales y bonos o tarjetas de reconocimiento (Ecoembes, 2021).

6. **Promoción sostenible:** Guzmán, M. (2016) indica que la promoción sostenible se define como la táctica de reconocer, potenciar y fomentar el avance tanto profesional como personal de los colaboradores dentro de una empresa, con el fin de que esta promoción sea beneficiosa tanto para la empresa como para el colaborador. Dicha práctica busca equilibrar el avance de la carrera de los empleados con la responsabilidad de mantener un entorno sostenible y equitativo. Lo cuál esto se considera importante para el desarrollo de los profesionales trabajadores.

2.1.5 Reportes de sostenibilidad

En la mitad de la década de 1980 surgió un nuevo paradigma de negocio en la gestión organizacional, enfocado en la divulgación transparente de información a los stakeholders y actores de la sociedad. Basándose en esto, se añade la creciente conciencia de las organizaciones respecto al medio ambiente, lo que ha llevado a un aumento de acciones a favor de la sostenibilidad. Como consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a comunicar de manera clara y comprensible sus acciones y resultados en lo que respecta a las dimensiones sociales, ambientales y económicas. Fue así como surgieron los informes de sostenibilidad, estableciéndose como un medio específico destinado a informar y comunicar a todos los stakeholders sobre el desempeño de la empresa (Deloitte, 2014).

Las organizaciones que se comprometen a emitir reportes de sostenibilidad de manera anual logran, mediante los resultados obtenidos, identificar y fortalecer las condiciones que han establecido. Este enfoque conduce a ventajas significativas, como el mejoramiento de la reputación corporativa, el fortalecimiento de la confianza, un mayor compromiso por parte de los grupos de interés, mejoras en las operaciones internas y la construcción de relaciones más sólidas, no solo con entidades externas, sino también con los empleados, satisfaciendo así sus necesidades. Estos informes también permiten a las organizaciones justificar sus operaciones para lograr beneficios necesarios y desarrollar los procesos actuales (AccionRSE, 2007; Villiers, Low, & Samkin, 2014).

La integración de la sostenibilidad a las empresas trae consigo que se tenga como siguiente paso divulgar toda acción que demuestra un desarrollo sostenible, existen diversos instrumentos diseñados para mostrar las actividades sostenibles realizadas ante una situación específica. Las empresas utilizan los informes anuales para detallar el impacto al medio ambiente y detallar los aspectos socioeconómicos. KMPG advirtió para el 2017 que los

informes de responsabilidad corporativa habían aumentado constantemente debido a que las empresas no sólo informaban sobre el desempeño financiero sino también sobre otros aspectos importantes que mostraban el enfoque sostenible, además, se reconoce que las empresas utilizaban con mayor frecuencia el Global Reporting Initiative.

De acuerdo con Sethi et al. (2017), el GRI no garantiza la calidad ni la precisión de la información proporcionada. Según los autores Moneva, Archel y Correa (2006), las empresas tienen la capacidad de elegir la dimensión de sostenibilidad en la que desean concentrarse, lo que puede dar lugar a la adopción de una perspectiva limitada de sostenibilidad en la empresa. Se destaca la importancia de que tanto las organizaciones públicas como privadas elaboren y difundan los reportes de sostenibilidad con el propósito de informar a la sociedad, al estado y sector empresarial sobre los cuidados ambientales, sociales y económicos del entorno. Para que esto se de la organización debe desarrollar y publicar reportes que contengan indicadores que evalúen el impacto social sobre las dimensiones de responsabilidad social.

Lazovska (2019) sostiene que los informes de sostenibilidad son elaborados para perfeccionar los procesos de la organización, divulgar información acerca de comerciales responsables, simplificar la preparación financiera, cumplir políticas socialmente responsables, lograr buenas prácticas y difundir la sostenibilidad. Definitivamente, estos reportes son una herramienta que adapta un proceso de mejora hacia un negocio sostenible.

Deloitte (2018) menciona que es importante presentar en los reportes los valores de la organización, los planes de negocio y el compromiso organizacional con una economía sostenible. Asimismo, menciona que existen cuatro informaciones claves que forman parte de la estructura del reporte de sostenibilidad (Figura 4)

Figura 4

Información clave de los reportes de sostenibilidad



Nota. El gráfico representa los principales puntos de información que debe incluir en el reporte de sostenibilidad. Tomado de *Reportes de sostenibilidad ¿Qué están comunicando las empresas en Uruguay?* (p.9), por Deloitte, 2018.

En los últimos años, las empresas han ido incluyendo los estándares de sostenibilidad en sus reportes anuales y publican sus logros en el tema de sostenibilidad en los informes de responsabilidad corporativa. Las secciones claves del reporte contienen información cualitativa y cuantitativa que son certificados por un grupo de profesionales como los consultores, gerentes o auditores (Simnett et al, 2009; Casey & Grenier, 2015)

Deloitte (2014) plantea que existen diversas razones o motivaciones para que las organizaciones grandes y pequeñas elaboren reportes:

1. Promover la transparencia generando confianza con los grupos de interés.
2. Evaluar el rendimiento de la empresa en relación a la sostenibilidad.
3. Comprender los riesgos e identificar las oportunidades.
4. Responder a las expectativas y/ o exigencias de los distintos agentes de la sociedad, intercambiar opiniones.
5. Proporcionar feedback.
6. Mejorar la imagen de la organización.
7. Construir la identidad corporativa.
8. Fortalecer la competitividad.

2.1.6 Reportes de sostenibilidad en el sector petrolero

Incorporar criterios de sostenibilidad es un gran desafío que muchas empresas de diferentes sectores a nivel mundial están desarrollando incluyendo Perú. Beatriz de la Vega, socia líder de Energía y Recursos Naturales en KPMG Perú, señala que la Global Reporting Initiative (GRI) es el estándar internacional con más difusión y que más del 80% de las organizaciones del mundo lo utilizan. También De la Vega mencionó que, si bien realizar un reporte GRI no es de carácter obligatorio, hoy en día forma parte fundamental de las políticas para que las empresas transmitan con claridad sus proyectos de sostenibilidad. (Revista de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2018).

Para la industria del petróleo y el gas, los nuevos estándares sectoriales de GRI definen 22 temas basados en el impacto de la industria en la economía, el medio ambiente y las

personas. Lina Camargo, directora regional de GRI Latinoamérica, señala que éstos nuevos estándares sectoriales abordan temas relacionados con las operaciones actuales, la transición hacia energías bajas en carbono y una transición justa para los colaboradores y la sociedad. También se consideran el acuerdo de París, la iniciativa de transparencia minera y los principios voluntarios de seguridad y derechos humanos. (Revista de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2018).

Entre los principales desafíos que han tenido algunas empresas como Pluspetrol o Cálidda al momento de realizar reportes de sostenibilidad bajo el esquema GRI es que los indicadores usados no solo se queden en el informe, sino también sirvan como herramientas de gestión y de esta manera sea un apoyo a largo plazo en el desempeño y la toma de decisiones hacia la sostenibilidad. Por otra parte, otras empresas como PetroTal Perú tienen el desafío importante de establecer la sostenibilidad como uno de los pilares en su desarrollo empresarial (Revista de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2018).

En el caso de la empresa petrolera “A”, se conoce que elabora reportes de sostenibilidad cada año siguiendo los lineamientos de Global Reporting Initiative (GRI). En el 2017, la empresa aplicó por primera vez los directrices estándares lo que le permite demostrar de manera pública y transparente su gestión de sostenibilidad, avances y desafíos. Actualmente, la empresa peruana petrolera “A” tiene publicado en su página web oficial los reportes de sostenibilidad realizados desde el 2007 hasta el 2021. El correspondiente al año 2022 ha sido aprobado recientemente por el directorio en el mes de septiembre de este año, por lo que su publicación se tiene programada para noviembre de este año.

2.2. Herramientas de Certificación de Sostenibilidad Estandarizadas

2.2.1 Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) se fundó en el año 1997 en EE.UU como resultado de una protesta pública que se realizó por el daño medioambiental, causado específicamente por el derrame de petróleo del Exxon Valdez en Alaska. Unos años después, en el 2002, se consolidó como una institución independiente sin fines de lucro. El GRI tiene como misión visualizar un futuro sostenible de manera transparente y abierta, en donde informar sobre los

impactos será una responsabilidad común para todas las organizaciones del mundo (Global Reporting Initiative , 2023)

Arroyo, G. & Suárez, A. (2000) afirman que el GRI congrega a una variedad de participantes sociales con el objetivo de mejorar tanto la calidad como la cantidad de los informes de sostenibilidad que las empresas divulgan. Se establecen pautas específicas para la creación y difusión de estos informes, diseñadas para ser aplicables en distintos contextos y sectores.

El GRI proporciona los estándares de informes de sostenibilidad más utilizados en el mundo, tocando temas como la biodiversidad, residuos, diversidad y la igualdad, salud y seguridad, entre otros. Estos estándares son revisados de forma periódica para corroborar que reflejen las mejores prácticas globales ayudando así a las organizaciones a tomar medidas que generen beneficios para todos (Página Oficial Global Reporting Initiative, 2023).

En relación con la aceptación del GRI, se admite que cuenta con un amplio respaldo de numerosas asociaciones y relaciones con organizaciones de renombre mundial, tales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la Organización Internacional de Normalización, la Corporación Financiera Internacional, entre otras (Rodríguez, L. et al., 2016).

Más de 10.000 organizaciones de cualquier tipo y de diferentes países usan los estándares GRI siendo muy relevantes para muchas partes interesadas, incluidos inversores, formuladores políticos, mercados de capital y la sociedad civil. La presentación de informes seguirá en aumento y esto lo confirma una investigación de KPMG realizado en el 2002 donde señala que los estándares del GRI siguen y seguirán siendo los más usados a nivel global lo que refleja un crecimiento del GRI desde su fundación (Global Reporting Initiative, 2023).

La investigación llevada a cabo por Governance & Accountability Institute (2012) examinó los impactos de las prácticas de divulgación de sostenibilidad entre empresas estadounidenses, considerando sus niveles de ingresos y la elección de publicar o no informes según la metodología del Global Reporting Initiative (GRI). Como principal hallazgo, se reveló que el 53% de estas compañías presenta informes de sostenibilidad, y de estas, el 63% experimenta mejores resultados al adoptar la metodología GRI, lo que les permite destacar en clasificaciones de mayor prestigio.

Por otra parte, Rodríguez y Ríos Osorio (2016) proporcionan un contexto a través del cual las empresas comunican los resultados de su impacto en el ámbito ambiental, económico, social y de gobernanza. Recomiendan que estas empresas deben proporcionar una descripción detallada de su rendimiento, lo que implica abordar todos los indicadores vinculados a los aspectos que sean relevantes. Para obtener una visión panorámica de la metodología, se presenta una explicación de cómo los elementos necesarios se relacionan entre sí, siguiendo las recomendaciones de GRI en las organizaciones. Estos elementos incluyen un total de siete categorías:

- **Estrategia y análisis:** Afirmación realizada por el máximo responsable de la toma de decisiones en relación con la relevancia de la sostenibilidad, que nos permite comprender y apreciar los fundamentos estratégicos, lo cual quiere decir que se adoptan perspectivas y estrategias a través del tiempo.
- **Perfil de la organización:** Se describe el conjunto de características que definen a la organización, como su denominación, dimensiones, oferta de productos y servicios, cantidad de empleados, etc.
- **Identificación de aspectos materiales y cobertura de la memoria:** Se detalla cuáles son los aspectos relevantes y las áreas a las que se aplica, y, por lo tanto, se establece qué información debe incluirse en el informe. Además, se proporciona un marco para llevar a cabo este proceso, que se fundamenta en cuatro elementos: identificación, evaluación, priorización y revisión.
- **Participación de los grupos de interés:** Se analiza su reconocimiento y relevancia, así como su vínculo con la organización.
- **Perfil de la memoria:** Se presenta un enfoque integral que abarca desde la investigación fundamental de la memoria hasta la divulgación externa, abordando elementos como la consistencia en los períodos, las fechas de los informes, y otros aspectos relacionados.
- **Gobierno:** Este elemento comprende veintidós indicadores que simplifican las designaciones, y se toman en cuenta factores tales como la estructura de gobierno, funciones, composición, documentos del órgano de dirección, etc. Además, se evalúa en gran medida la inclusión en programas de alta dirección, la parte destacada de la gobernanza y el enfoque de la administración dual.

- **Ética e integridad:** abarca la unión de los principios, valores, pautas y normativas que tiene la organización, factores internos y externos de instrucción, con el propósito de promover un comportamiento más ético y legal, entre otros aspectos.

2.2.2 Global Reporting Initiative (GRI) en Latinoamérica

En el estudio realizado por Carrillo & Galarza (2022) se analizó los reportes de sostenibilidad del periodo 2012 y 2020 publicados en la página web del GRI de 10 países de Latinoamérica. Se obtuvo como resultado principal que un total de 1,648 empresas han utilizado la metodología GRI para sus informes de sostenibilidad, generando un total de 4,936 informes. En cuanto a la proporción más significativa de empresas que emplean la metodología GRI en sus informes, Perú lidera con un 31,86%, en segundo lugar, se encuentra Brasil con 24,88%, luego en tercer puesto se encuentra Colombia con 17,60% y finalmente Argentina con 12,38% de empresas (Figura 5).

Por otro lado, de acuerdo a una investigación acerca de las compañías de Latinoamérica que están listadas en las bolsas de valores de naciones como Perú, Chile, Argentina, México y Colombia se encontró que un 83,6% de ellas hacen uso de los principios del GRI o siguen la guía G4 para la presentación de informes relativos a los aspectos no monetarios de dichas empresas. (Divulgación ASG y de Sostenibilidad en mercados capitales,2020).

Cada empresa en el periodo de análisis ha divulgado un promedio de tres informes GRI. Brasil sobresale como el país con la mayor cantidad de participación en lo que respecta a los informes GRI, teniendo un promedio de cuatro informes (4,11%) presentados por cada empresa, mientras que Perú presenta un promedio menor de aproximadamente dos informes GRI por empresa (1,66%). Por otra parte, Brasil es el país que encabeza la lista en términos de concentración de informes publicados con una participación del 34,18%, luego sigue Colombia con 29,12%., continúa Perú que representa un 17,61% de los informes y finalmente siguen Argentina y Chile que ocupan el cuarto y quinto puesto con 12,95% y 8,97%, respectivamente. Por el contrario, países con un aporte inferior en términos de empresas e informes son en orden: Ecuador, Bolivia, Uruguay, Venezuela y Paraguay.

En el sitio web del GRI al consultar la revisión en el mes de julio del año 2021, se identificaron registradas 15,552 empresas que generan informes en tiempo real y emplean el modelo GRI, con un número total de 63,852 informes. Esto significa que en los países

examinados de América del Sur representan el 0,11% del total de empresas que informan bajo la metodología GRI y contribuyen con el 7,73% del conjunto de informes publicados.

Figura 5

Organizaciones y reportes de sostenibilidad 2012 a 2020

| País | No. De Organizaciones | % De Organizaciones | No. De Reportes GRI | % De Reportes GRI | Media de Reportes publicados por país |
|-----------|-----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------------|
| Argentina | 204 | 12,38% | 639 | 12,95% | 3,13 |
| Bolivia | 17 | 1,03% | 51 | 1,03% | 3 |
| Brasil | 410 | 24,88% | 1.687 | 34,18% | 4,11 |
| Chile | 119 | 7,22% | 443 | 8,97% | 3,72 |
| Colombia | 290 | 17,60% | 993 | 20,12% | 3,42 |
| Ecuador | 48 | 2,91% | 162 | 3,28% | 3,38 |
| Paraguay | 5 | 0,30% | 10 | 0,20% | 2 |
| Perú | 525 | 31,86% | 869 | 17,61% | 1,66 |
| Uruguay | 20 | 1,21% | 56 | 1,13% | 2,8 |
| Venezuela | 10 | 0,61% | 26 | 0,53% | 2,6 |
| Total | 1.648 | 100,00% | 4.936 | 100,00% | 3 |

Nota. Este gráfico representa un total de 1.648 empresas que reportan sus informes de sostenibilidad bajo la certificación GRI. Se analizaron 10 países en el periodo 2012 a 2020. Tomado de *Reportes de Sostenibilidad de Organizaciones Sudamericanas*, por A. Carrillo & S. Galarza, 2022.

2.2.3 Certificado GRI en el sector petrolero en Latinoamérica

De acuerdo a Pocomucha, K. & Venegas, C. (2021), el certificado GRI (Global Reporting Initiative) en el sector petrolero es una acreditación altamente reconocida que demuestra el compromiso de una organización con la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad en la industria del petróleo y el gas. Dicho certificado se basa en las directrices y estándares establecidos por el GRI, una organización internacional líder en la promoción de la elaboración de informes de sostenibilidad.

Las empresas petroleras dan a conocer su comportamiento con la sostenibilidad a partir del análisis y difusión de los reportes que generan al GRI, estos informes constituyen

una herramienta para medir, evaluar y comunicar los efectos sociales, económicos y ambientales.

Esta certificación trae consigo puntos importantes a considerar para las empresas:

1. Estandarización del Reporte de Sostenibilidad
2. Transparencia y rendición de cuentas
3. Reputación y acceso a mercados
4. Gestión de riesgos
5. Contribución a los objetivos de desarrollo sostenible.
6. Auditoría y verificación independiente

El Certificado GRI en el sector petrolero es un distintivo importante que demuestra el compromiso de una empresa con la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad en un sector con desafíos ambientales y sociales significativos. Este certificado puede tener un impacto positivo en la reputación, la toma de decisiones y las oportunidades comerciales de la organización.

Como se ha indicado previamente, la integración de la sostenibilidad en la gestión empresarial es crucial en la industria petrolera. A partir de 2014, las empresas están obligadas a informar sobre sostenibilidad mediante un certificado, y la mayoría opta por utilizar el marco de referencia de la GRI.

2.2.4 Empresas latinoamericanas del Sector petrolero con Certificación GRI.

De acuerdo a Pomucha & Venegas (2021), es fundamental examinar la sostenibilidad empresarial en la industria extractiva, que engloba la minería, el gas, el petróleo y la energía, dado que esta industria enfrenta los desafíos ambientales y sociales más significativos que abarcan la mayoría de los aspectos de sostenibilidad. Es por ello que en este caso hemos decidido enfocarnos en las empresas de la industria petrolera y sus certificaciones GRI.

La industria del petróleo, siendo uno de los elementos esenciales de la economía global, experimenta una evolución constante. En un contexto global cada vez más orientado hacia la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa, las empresas del sector petrolero están

desempeñando un papel crucial en la transición hacia fuentes de energía más limpia y en la disminución de su impacto al ambiente.

Este listado de empresas tiene como objetivo destacar y reconocer a las empresas del sector petrolero que han adoptado la Certificación GRI como parte de su compromiso con la transparencia y la mejora continua en materia de sostenibilidad. Como menciona Estrada (2023): *“Las empresas que basan sus estrategias en la innovación sostenible obtienen múltiples beneficios”*. A continuación, brindamos un resumen de algunas empresas líderes en el sector que han obtenido esta certificación y que están trabajando activamente en la integración de prácticas sostenibles en sus operaciones. Esta lista proporciona información clave sobre estas empresas, sus logros en sostenibilidad y cómo están contribuyendo al avance hacia un futuro energético más responsable y sostenible.

Repsol:

Repsol (2021) define su plan de sostenibilidad de acuerdo a seis ejes de su modelo de sostenibilidad. En el contexto peruano, el plan de sostenibilidad del año 2021 fue comprendido por veintiún acciones divididas entre los seis ejes mencionados a continuación:

- Cambio climático: Buscar ser una contribución activa para resolver el problema del cambio climático.
- Medioambiente: Utilizar los recursos esenciales de manera eficiente para producir energía con el mínimo impacto posible.
- Operación segura: Asegurar la seguridad de los empleados, contratistas, asociados y la comunidad local.
- Personas: Invertir en las personas y promover tanto su desarrollo personal como el de su entorno social.
- Innovación y tecnología: Promover la innovación e integrar los progresos tecnológicos con el objetivo de mejorar y favorecer el crecimiento tanto de Repsol como de su entorno.
- Ética y transparencia: Desenvolverse con responsabilidad y honestidad en todas las áreas donde Repsol Perú tenga presencia. (Repsol, 2021).

Pluspetrol:

De acuerdo con el informe de sostenibilidad de Pluspetrol (2021), se celebró la primera reunión anual del Comité de Sostenibilidad entre el 20 y 22 del mes de abril. Durante este encuentro, se determinaron temas prioritarios alineados con su Política de Sostenibilidad. Se acordó que dichos temas tendrían que tener un papel sobresaliente en las agendas de los jefes de la organización, incorporarse en la gestión cotidiana y participar de las estrategias en el mediano y largo plazo. Debido a esta reunión, se propuso efectuar diversas acciones, tales como: la inclusión de temas de sostenibilidad en el proceso del Plan Maestro de Activos (de siglas MAP en el idioma inglés), el impulso de la transición de energía, la aseguración de una inversión social sostenible en aquellas áreas donde laboran, un análisis profundo de las aportaciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles y el reforzamiento de la gestión de derechos humanos y gestión de los grupos de interés.

Petrotal:

En el caso de Petrotal (2020), de acuerdo a su reporte de sostenibilidad, los resultados de esta empresa se basaron en las siguientes categorías:

- Gestión humana: Se logró obtener el Sello de Bioseguridad por parte de SGS, y es destacable que no se registraron casos positivos de COVID-19 en el campo después de instaurarse un protocolo específico. Además, se llevaron a cabo auditorías en 20 empresas contratistas en temas relacionados con la salud, seguridad y medio ambiente (HSS), lo que refleja un compromiso con estos aspectos.
- Cadena de suministro: se realizaron negociaciones que permitieron enfrentar los efectos negativos que se produjeron por la pandemia. Las principales negociaciones que se realizaron fueron sobre: precios y tarifas de contratistas y proveedores.
- Operaciones: se logró perforar el pozo horizontal 6H, realizaron un piloto de exportación de más de 100,000 barriles de crudo desde Bretaña hasta Brasil.
- Gestión ambiental: se implementó el sistema de gestión ambiental que evitó la ocurrencia de incidentes ambientales.
- Gestión social y sostenibilidad: se ayudó a más de 400 niños que participaron en vacaciones útiles de seis comunidades. Se dieron becas universitarias, becas de institutos y becas de educación superior. Además, más de 300 familias laboran en cadenas de valor de cultivos agrícolas en Puinahua.

- Seguridad y salud: se realizaron más de 20 mil pruebas de descarte de COVID en sus instalaciones. (Petrotal, 2020).

Cálidda:

En el caso de Cálidda (2021), de acuerdo a su informe de sostenibilidad, el compromiso de transparencia y lo establecido en su política de sostenibilidad corporativa, lleva a Cálidda a realizar un informe bajo los estándares GRI, tomando en cuenta que su propósito es “generar progreso y calidad desde todos nuestros frentes”. El modelo sostenible estratégico que planteo estuvo enfocado en:

- Enfoque sostenible y estratégico: busca contribuir al crecimiento inclusivo del país mediante un equilibrio entre rentabilidad, bienestar comunitario, reducción del impacto ambiental y la creación de valores compartidos.
- Modelo de Gobierno corporativo: se fundamenta en la transparencia y eficiencia, integrando sugerencias provenientes de contextos locales y estándares internacionales.
- Desempeño ambiental: se administra mediante políticas de sostenibilidad, políticas ambientales y herramientas de administración ambiental. Además se determinan planes, manuales o procedimientos para evitar la contaminación y mitigar los impactos ambientales, con certificación de ISO 14001:2015, que facilita el mantenimiento de rigurosos controles ambientales con el fin de prevenir la contaminación.
- Abastecimiento sostenible: asegura el suministro de gas natural a los clientes mediante un enfoque que abarca 6 áreas de acción (método, políticas y reglamentación, configuración organizacional, sistemas de información, capacitación y entrenamiento, proveedores y grupos de interés) y 5 procesos (reconocer necesidades, determinar proveedores, implementar estrategia, llevar a cabo contratos y cerrar contratos).
- Gestión de personas: que abarca la administración del capital humano (modelo de gestión de recursos humanos, estructura del trabajo, energía comprometida y cálida, ambiente laboral, proceso de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y desarrollo, formación, manejo interno de la diversidad, inclusión, igualdad de género, acuerdos colectivos) y derechos humanos.
- Compromiso con la sociedad: se observa manifestado en sus interacciones con la comunidad, comedores, voluntades solidarias, manejo externo de la diversidad, promoción de inclusión y equidad de género, resultados respecto a inversión social,

índice de progreso social, fuentes de financiamiento no bancario, en la arqueología y en las colaboraciones estratégicas.

- Desempeño económico: que tiene como objetivo reforzar la cultura de atención centrada en clientes, comercios y grandes clientes, así como en los ámbitos de hogar y movilidad, con un enfoque particular en los resultados económicos. (Cálidda, 2021).

2.2.5 Indicadores de sostenibilidad

Los indicadores de sostenibilidad ayudan a la toma de decisiones asertivas, reduciendo la incertidumbre sobre los factores involucrados. Alvarez, I., Brown, O., Del Cid, E. (2022). Dentro de los indicadores de sostenibilidad de la empresa petrolera, tenemos los siguientes:

Indicadores de Alto impacto.

1. **Impactos Ambientales:** son aspectos materiales en donde se involucran como grupos de interés a la comunidad, sociedad civil, estado, medios de comunicación, accionistas y socios.
2. **Anticorrupción:** son aspectos materiales en donde se involucran como grupos de interés a los clientes, accionistas, socios, sociedad civil y estado.
3. **Impactos socioeconómicos:** son aspectos materiales en donde se ven involucrados a los grupos de interés como la comunidad, estado, sociedad civil, socios, medio de comunicación y accionistas.
4. **Seguridad y salud en el trabajo:** son aspectos materiales que tienen como involucrados los grupos de interés de contratistas y colaboradores.
5. **Inversiones en infraestructura:** son aspectos materiales en donde se ven involucrados los grupos de interés como accionistas, socios, colaboradores, estado y competidores.
6. **Agua:** aspecto material en donde se ve involucrado a los accionistas, clientes, comunidad y estado.
7. **Energía:** aspecto material en donde se tiene como involucrados a grupos de interés como los accionistas, clientes, comunidad y estado.

Indicadores de mediano impacto.

1. **Participación de la comunidad:** aspecto material en donde se ven involucrados a la comunidad, medios de comunicación y sociedad civil.

2. **Diversidad/Discriminación:** aspecto material en donde se ven involucrados a los grupos de interés de colaboradores, contratistas, accionistas, comunidad y estado.
3. **Principales materiales usados y reutilización:** aspectos materiales en donde los grupos de interés involucrados son los accionistas, comunidad, clientes y estado. (Memorias de sostenibilidad, 2021).

2.2.2.1 Indicadores de sostenibilidad empresarial.

Según señala Delgado S. (2022), colaborador de la Fundación Empresa & Sociedad, los indicadores de sostenibilidad empresarial son una herramienta que permite evaluar la sostenibilidad propuestas por la empresa. Los organizadores en su búsqueda de efectos positivos en el entorno ecológico y social integra métricas o indicadores de sostenibilidad en sus objetivos empresariales para poder medir las acciones o prácticas consideradas por cada área de la empresa. Los resultados obtenidos al medir estos indicadores permiten elevar la percepción pública de la organización y a promover el compromiso de sus colaboradores con las prácticas sostenibles.

Indicadores para medir la sostenibilidad económica

1. Aumento de la rentabilidad
2. Reducción de costos
3. Liquidez
4. Endeudamiento
5. Pago de dividendos
6. Creación de empleo
7. Fondo de necesidades

Indicadores para medir la sostenibilidad social

1. Gestión de la inclusión y diversidad
2. Políticas de igualdad de oportunidades
3. Transparencia en la gestión
4. Donaciones y participación en proyectos de responsabilidad social
5. Gestión de salud y seguridad laboral
6. Gestión de la responsabilidad social corporativa
7. Gestión de la calidad de vida laboral

8. Cumplimiento de la legislación laboral y ambiental

Indicadores usados para medir la sostenibilidad ambiental

1. Compromiso social y medioambiental
2. Energías renovables
3. Promover el reciclaje
4. Reducción de emisiones de gases
5. Reducción de consumo de recursos
6. Eliminación de residuos
7. Aprovechamiento de energía
8. Minimizar impacto ambiental

2.2.3 Certificados adicionales empleadas por el sector petrolero

Los certificados ambientales se obtienen para acreditar que los procesos dentro de las empresas se llevan a cabo de forma correcta y respetuosa con el medio ambiente siguiendo ciertas normativas (Solano y Barriga, 2019).

La norma ISO 14000 se enfoca en la huella ecológica donde pretende mejorar la calidad ambiental y crear conciencia sobre sus beneficios a través de talleres y conferencias; busca que las organizaciones establezcan objetivos, realicen decisiones ambientales y logren ejecutar políticas ambientales (Mosgaard et al., 2022)

La norma ISO 9001 busca la eficiencia desde el diseño, relacionado a los estándares del desempeño ya que su objetivo es mejorar la eficiencia de los procesos, agregar valor a los clientes con la finalidad de incrementar su satisfacción y generar ganancias. (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013; Tarí et al., 2012, Citado por Hernandez, A., 2023).

ISO 45000 es una de las más nuevas enfocadas en certificaciones de calidad, medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo, se trata de una versión actualizada desde el 2018 de OHSAS 18001, aquí se enfocan en la mejora de procesos, satisfacción de los stakeholders, innovación y desempeño en la empresa (Bernardo et al, 2015, citado por Hernandez, A., 2023).

2.3 Antecedentes empíricos

La variable sostenibilidad ha sido estudiada en distintas áreas (social, económica, ambiental) de forma teórica incrementando su interés para las investigaciones prácticas relacionadas a la gestión de recursos humanos; no obstante, hasta la fecha actual, no se ha identificado información pertinente a nivel nacional acerca de una herramienta o metodología estandarizada de sostenibilidad específicamente diseñada y alineada con las necesidades de la industria petrolera en relación con esta gestión. Las empresas petroleras son un sector que no ha sido suficientemente estudiada en relación a su adaptación constante a la sostenibilidad y al desempeño responsable en sus actividades que por muchos años han generado impactos negativos en el entorno social y ambiental. Respecto a lo señalado, se reconoce que existen marcos de referencia que contribuyen con la ejecución de informes de sostenibilidad que permiten analizar y evaluar las acciones sostenibles de las empresas petroleras, de igual manera esta información no es estudiada en gran magnitud generando que las evaluaciones a este sector sean escasos.

En el presente estudio hemos elegido como aporte las siguientes investigaciones:

El estudio realizado por Salama, Nor El Deen, Albakhit & Zaki (2022) **“Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt”**, tuvo lugar en las ciudades de El-Gouna y Hurghada durante octubre de 2021 hasta enero de 2022.

El objetivo de esta investigación fue analizar las propuestas de las prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos y los resultados de la empresa. Inicialmente, se llevó a cabo un estudio cuantitativo mediante la aplicación de un cuestionario de 67 preguntas cerradas con escala de Likert de 5 puntos utilizando 59 indicadores de sostenibilidad a una muestra de 247 gerentes de hoteles con certificado ecológico. El instrumento fue evaluado en una prueba piloto por 15 académicos para determinar su claridad y eficiencia. La participación fue de forma voluntaria y se utilizó como seguimiento los correos electrónicos y llamadas telefónicas. En segundo lugar, se utilizó las ecuaciones estructurales para probar las relaciones de las variables del modelo, previo a eso se realizó el análisis descriptivo y de correlación dando como resultado puntuaciones superiores a 0,50 indicando que son constructos confiables. Finalmente, se concluyó que los medios ambientales generan un efecto de

moderación en las prácticas de SHRM y que a la vez demuestra que impulsa los resultados positivos del negocio hotelero. Además, se llega a la conclusión que la práctica de promoción sostenible no modera su impacto en los resultados buscados por los hoteles.

El siguiente estudio es realizado por Fuchs, R. & Prialé, M. (2014) **“Prácticas de responsabilidad social empresarial y sistemas de trabajo sostenibles en las empresas peruanas que emiten reportes de sostenibilidad”**, tuvo lugar en Perú.

El propósito principal fue en principio identificar las prácticas de administración de recursos humanos más significativas para un comportamiento socialmente responsable por parte de la organización, asimismo, este estudio aporta las primeras aproximaciones del enfoque de los Sistemas de trabajo sostenibles para comprender la Gestión de Recursos Humanos sostenible. En primer lugar, se realizó una investigación exploratoria a través de un análisis de documentos de los informes de sostenibilidad GRI de empresas peruanas del 2012 y 2013. Se analizó 66 reportes de sostenibilidad en total de empresas de diferentes tamaños y subsectores (actividades de extracción, transformación de materias primas, servicios y sin fines de lucro). En segundo lugar, a través de la revisión de la literatura, se identificaron las siete dimensiones más destacadas de la administración de recursos humanos y se llevó a cabo la codificación mediante el análisis de contenido desarrollado por Yan & Gray (1994) a lo largo de un periodo de seis semanas. Como resultado de este análisis, se identificaron las siguientes dimensiones: condiciones laborales, equilibrio entre trabajo y vida, socialización, salud del colaborador, desarrollo de competencias, retención y desvinculación, así como envejecimiento. Finalmente, se concluyó que las empresas investigadas reportaron en sus memorias de sostenibilidad 492 prácticas responsables relacionadas con alguna de las dimensiones. El 87.4% de esas prácticas identificadas son realizadas por empresas grandes y 2.4% por empresas pequeñas. Asimismo, se descubrió que la mayoría de las prácticas encontradas pertenecen a la dimensión condiciones de trabajo y salud. Las prácticas de trabajo- vida y socialización son poco adoptadas en las empresas analizadas. Por otro lado, el estudio evidenció que no todas las empresas informan sobre las prácticas sostenibles que realizan.

Otro estudio es realizado por Manzoor, F.; Wei, L.; Banyai, T.; Nurunnabi, M.& Subhan, Q (2019) **“An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance:**

An Application of Training as a Moderator”, tuvo lugar en la provincia de Khyber Pakhtunkhwa en Pakistán.

El objetivo de la investigación fue evaluar el papel de las prácticas sostenibles de la gestión de recursos humanos (selección, participación y empoderamiento) sobre el desempeño laboral y examinar la capacitación como variable moderadora que permite la asociación entre las prácticas sostenibles de recursos humanos y el desempeño laboral en colaboradores de universidades públicas de Pakistán. En primer lugar, se realizó una investigación no experimental con diseño descriptivo a través de un cuestionario de 30 ítems con una escala de Likert de cinco puntos a una muestra de 130 docentes de la Universidad de Agricultura de Peshawar” y la “Universidad Hazara Mansehra”. En segundo lugar, para el análisis de datos se utilizó el SPSS y para probar la confiabilidad de los datos recogidos para cada variable se usó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, la cual se obtuvo un valor mayor al 70%. Para probar la relación entre las variables se utilizó la prueba de correlación, el análisis de regresión lineal múltiple se usó para probar las hipótesis del efecto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño laboral y el proceso de Hayes para analizar el efecto de la variable moderadora capacitación con la relación previamente mencionada. Finalmente, como resultado se obtuvo que existe una relación positiva entre el desempeño laboral con la selección, participación, empoderamiento y capacitación, Asimismo, la variable capacitación modera significativamente la relación de las prácticas sostenibles de recursos humanos en el desempeño laboral, el impacto es positivo.

La investigación elaborada por Jepsen, D. & Grob, S. (2015) **“Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices”**, tuvo como objetivo principal identificar los principales procesos y herramientas que permitan la adaptación de prácticas sostenibles de reclutamiento y selección dentro de recursos humanos.

Este estudio tiene como fin crear un plan para futuros estudios revelando prácticas de sostenibilidad, realizar una crítica a la decreciente adopción de prácticas sostenibles en las empresas y proporcionar los pasos para mejorar la sostenibilidad en función a recursos humanos en el lugar de trabajo. En primer lugar, se recopilaron datos de literatura de diversas fuentes y con ayuda de expertos sobre la responsabilidad social corporativa, informes sobre sostenibilidad, administración sostenible de recursos humanos y temas relacionados a prácticas estratégicas de reclutamiento y selección sostenible. Se examinaron revistas,

informes de consultoría y estudios de casos sobre prácticas de sostenibilidad (Eisenhardt, 1989; Stake, 2005; Yin, 2003) revelando 90 prácticas de sostenibilidad ambiental, económica y social dentro de las funciones de reclutamiento y selección. En segundo lugar, se elaboraron cuestionarios para las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a 15 profesionales en recursos humanos en Australia y luego se realizó un grupo de discusión con expertos para validar los hallazgos. Por último, el estudio identificó 10 principales prácticas de reclutamiento y selección que pueden ser utilizado por un reclutador o practicante para proporcionar la sostenibilidad en la empresa: procesos sin papel, comunicación remota, entrevistas verdes, reclutamiento interno, incorporar la sostenibilidad en la elaboración del puesto de trabajo, competencias sostenibles, flexibilidad en el reclutamiento, participación comunitaria, inducción sobre sostenibilidad e informar y monitorear los objetivos de sostenibilidad establecidos.

El siguiente estudio realizado por Dominguez, A. (2022) **“Corporate Social Responsibility: An analysis of occupational welfare through the GRI reports of large companies in Spain”**, tiene como objetivo analizar las inquietudes de las principales organizaciones españolas de acuerdo al bienestar de sus empleados, investigar cómo se expresan estas preocupaciones en sus reportes de sostenibilidad y cómo se convierten los valores corporativos en la ejecución de prácticas de responsabilidad social corporativa. El bienestar laboral ha adoptado una relevancia esencial en la esfera de la ética empresarial, ya que plantea una serie de medidas importantes para tratar tanto los "riesgos habituales" como los "nuevos riesgos" intrínsecos a sociedades complicadas y significativamente competitivas.

En primer lugar, el análisis y recopilación de los datos consta de los recuerdos de sostenibilidad de organizaciones españolas que se hallan en la lista de empresas que han integrado exitosamente los compromisos sociales, económicos y ambientales sostenibles según el Ministerio de Asuntos Exteriores, la Unión Europea y Cooperación. Se realizó un estudio cualitativo que analizó 42 informes de sostenibilidad divulgados en el año 2019 por las compañías incluidas en el índice bursátil IBEX-35, a la par con otras siete empresas que tienen un número significativo de colaboradores. Se centraron en investigar la participación de los stakeholders, y los valores corporativos. Segundo lugar, se elaboró un sistema de códigos para describir los principales temas mostrados en los informes GRI (conciliación, seguridad y condiciones de trabajo, salud en el trabajo, recursos humanos) Finalmente, los resultados obtenidos permiten establecer conexiones entre el bienestar laboral y la forma en

que se ejecuta en la administración de la responsabilidad social corporativa en lo que se refiere a aspectos como las condiciones laborales, salud laboral, la concordancia entre la vida laboral y personal, y la capacitación constante.

Otro estudio es el propuesto por Genari, D. & Macke, J. (2021) **“Prácticas de Gestión Sostenible de Recursos Humanos y su impacto en el Compromiso Organizacional”**, tuvo lugar en Brasil en 2017. El objetivo principal es identificar la influencia de las prácticas de gestión sostenibles de recursos humanos (atracción, motivación y desarrollo de habilidades) sobre el compromiso organizacional. Se sustenta en esta investigación que la sostenibilidad se ha extendido en las empresas con el enfoque del desarrollo de una sociedad sustentable con la participación activa de los grupos de interés. El compromiso organizacional cuenta con la dimensión de continuidad, afectivo y normativo.

Primero, la metodología de la investigación fue descriptivo exploratorio y la recolección de datos se dio a través de cuestionarios a una muestra de 290 colaboradores de empresas brasileñas que se encuentran en el índice de sostenibilidad de BM & FBOVESPA. La muestra está compuesta por empleados que laboran en el sector bancario, manufactura y compañía de seguros, las empresas seleccionadas aplican principios y fomentan la sostenibilidad en sus prácticas. Para el desarrollo del estudio los investigadores se contactaron con las empresas por teléfono y correos para la presentación de la investigación y recolección de datos. El instrumento utilizado consta de 22 ítems relacionados a las prácticas SHRM que está basada en el trabajo de Ehnert (2009) y 6 ítems relacionados al compromiso afectivo y compromiso normativo adaptado del estudio de Rego & Cunha (2008) y Allen & Meyer (1990). En segundo lugar, el análisis de datos se realizó a través del SPSS y Amos versión 24. Se examinó la correlación entre las variables mediante el coeficiente de correlación Pearson y el valor de tolerancia, además se evaluó el enfoque de ecuaciones estructurales. Finalmente, la investigación determinó que las prácticas de gestión sostenibles de recursos humanos influyen positivamente en el compromiso afectivo y compromiso normativo. Asimismo, el compromiso afectivo es una variable mediadora que influye en la relación del compromiso normativo y las prácticas sostenibles.

El estudio realizado por Doric, B. & Dimovski, V. (2018) **“Managing petroleum sector performance – a sustainable administrative design”**, tiene como objetivo sostener

que el Modelo Noruego influirá en el desempeño del sector petrolero en países con una democracia estable.

En primer lugar, se señala que el Modelo Noruego es un diseño administrativo de funciones separadas que implementó Noruega en 1972, el cual es considerado un requisito previo para un mejor desempeño y una alta transparencia en la gestión del sector petrolero. Los puntos en los que se basa el Modelo Noruego son esenciales para satisfacer las expectativas de los stakeholders, así como la sostenibilidad. Estos puntos pueden agruparse según cinco criterios que en el estudio se denominaron factores clave de éxito para el desarrollo del diseño administrativo relacionado con el desempeño del sector petrolero. Estos factores son la gobernanza nacional y el control del sector petrolero, el desarrollo de clusters (industria), el desarrollo de infraestructura, la protección del medio ambiente y altos estándares técnicos; y la postura gubernamental equilibrada. En segundo lugar, los investigadores utilizaron una serie de datos de estudios de caso, de los cuales se seleccionó una muestra de 10 países de Europa con calidad institucional, estabilidad política y plataforma regulatoria similares. La atención se centró en cinco casos de países que participan en la producción de petróleo en el Mediterráneo. No todos los países seleccionados se encuentran entre los principales países productores de petróleo debido al hecho de que investigaciones anteriores mostraron que para instaurar el modelo noruego un país necesita ser una democracia estable. Por último, este estudio, que se realizó sobre la base de que un país tiene calidad institucional y estabilidad política, señala como conclusión general que un país desarrollará el rendimiento del sector petrolero y abordará los factores críticos de éxito establecidos a través de la ejecución de un diseño administrativo de tareas distantes (Modelo Noruego). Esto no sólo va a satisfacer las expectativas de las partes interesadas, sino que también se podrá administrar el sector petrolero con el propósito de generar riqueza para la nación y asegurar la honestidad y la sostenibilidad.

El siguiente estudio realizado por Mojarad, Atashbari, & Tantau (2018) “**Desafíos para las estrategias de desarrollo sostenible en las industrias del petróleo y el gas**” señala que, durante la crisis de la industria, el desarrollo de habilidades y la creación de empleo fueron una prioridad dentro del sector privado, pero que las entidades gubernamentales tendieron a congelar el empleo generando que se minimice esta contribución al mercado laboral.

En primer lugar, este estudio tuvo como objetivo principal explorar las políticas ambientales de las empresas de petróleo y gas. Asimismo, identificar las herramientas o tecnologías que abordan los problemas existentes para el desarrollo de sostenibilidad y plantear soluciones para la planificación estratégica de sostenibilidad. En segundo lugar, la investigación tuvo primero un enfoque cuantitativo y se realizó una encuesta a 128 ejecutivos de varias compañías de petróleo y gas y contratistas de servicios dentro de la región de Medio Oriente para determinar la relación de la variable dependiente (tipo de organización, plan de acción, capacitación y relación con el cliente) con la variable independiente (concepto de sostenibilidad). Luego, se realizó un análisis cualitativo con la revisión de informes anuales y documentos de desarrollo sostenible. Finalmente, se concluyó que las empresas de la región de Medio Oriente no tienen una comprensión total de la relevancia de las políticas de protección ambiental y, en consecuencia, involuntariamente arriesgan el medio ambiente mediante nuevas actividades de exploración y producción. Dado que casi la mitad de los que respondieron a esta encuesta indicaron que no existe un departamento específico responsable de la sostenibilidad en su organización, los autores señalan que se debe instaurar una perspectiva integral de las tecnologías emergentes con el fin de educar a los gerentes y colaboradores, contribuyendo además a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos tanto a la industria como a los clientes pertinentes, tanto en el presente como en el futuro.

Capítulo III: Entorno Empresarial

3.1 El sector petrolero en Latinoamérica

Durante el año 2021, la región de Latinoamérica y el Caribe alcanzaron una producción media diaria de 7.2 millones de barriles de petróleo crudo. De este total, Brasil aportó con casi tres millones de barriles, mientras que México contribuyó con 1.7 millones de barriles. Sorprendentemente, a pesar de la percepción común, Venezuela no se ubicó entre los tres principales productores de la región. (Statista Research Department, 2021).

A pesar de la importancia que tiene la industria petrolera para Latinoamérica, actualmente ya no es lo que era antes debido a los problemas políticos y sociales en la región, y a la incursión en el sector de nuevas potencias. Además de ello, se han sumado las inquietudes acerca del medio ambiente y también el fortalecimiento del sector de energías

renovables. (Statista Research Department, 2023). No obstante, la industria petrolera sigue siendo relevante debido a que cerca del 19% de reservas globales de petróleo se encuentran en sudamérica y centroamérica, siendo un recurso que todavía no se utiliza plenamente, teniendo en cuenta que la región aporta solo el 6% de la producción global de petróleo. (Statista Research Department, 2023).

Desde el año 2017, Brasil lidera la producción de petróleo en América Latina y se sitúa como el octavo productor a nivel global. Guyana, también será un gran productor de petróleo, Brasil y Guyana producen petróleo de manera más efectiva y rentable en comparación con otras naciones, ya que provocan una cantidad de dióxido de carbono por barril inferior al promedio mundial. (Barría, 2023).

En cuanto al futuro, no se sabe con certeza la velocidad a la que se llevará a cabo la transición energética en Latinoamérica ni cuánto disminuirá la demanda global de petróleo en la década venidera, ya que hay variables fuera de nuestro control, como el conflicto actual entre Rusia y Ucrania. No obstante, si las proyecciones de la AIE se cumplen para el año 2028, no falta mucho tiempo para que se llegue al punto máximo de la demanda de petróleo, lo que abrirá la puerta a un nuevo panorama en la producción de energía a nivel global. (Barría, 2023).

De 2023 y 2050, el rumbo de Latinoamérica estará determinado en gran medida por la evolución de la demanda en los mercados globales y si se obtiene la meta de ausencia de emisiones netas para el 2050, la región enfrentará desafíos considerables; de lo contrario, latinoamérica tendría un desempeño favorable debido a que es la región con mayores reservas de petróleo después de Medio Oriente. (Barría, 2023).

3.2 El sector petrolero en el Perú

La actividad de extracción de petróleo, gas, minerales y servicios asociados figuran como actividades más significativas y que más aporta económicamente al país. (ComexPerú, 2022). El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego sostiene que la selva es la región más productiva, con el 70% del petróleo crudo del país y la costa es el segundo produciendo el 19%. El resto es extraído del zócalo continental, por medio de plataformas en el mar.

La explotación y uso del petróleo en nuestro país se remonta a hace más de 10 siglos, cuando las comunidades nativas empezaron a utilizarlo desde los depósitos superficiales en

la costa norte, utilizado especialmente con propósitos medicinales. En noviembre de 1863 en la costa norte de nuestro país, particularmente en el yacimiento de Zorritos, en la cuenca de Tumbes, se encontró petróleo a una profundidad de 24 metros, convirtiéndose en el primer pozo petrolero perforado en sudamérica. En la actualidad, Perú cuenta con 18 cuencas sedimentarias con potencial de hidrocarburos, estando la mayoría de ellas ubicadas en la selva. (Perupetro, 2010).

En el Perú existen diversas empresas importantes que pertenecen al sector del petróleo y gas. Según datos oficiales, hay un total de 27 organizaciones en este sector, siendo cinco de ellas las más destacadas las que generan una facturación promedio superior a los \$1.000 millones en promedio, según la información del año 2020. (Rankia Perú, 2023).

Estas cinco empresas son:

Figura 6

Empresas peruanas importantes del sector petróleo y gas

| Ranking | Empresa | Volumen de ingresos históricos | Capitalización de mercado |
|---------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| 1 | Repsol Comercial-Recosac | 59,22 billones EUR. | 20,9 billones EUR. |
| 2 | Primax | S/ 42,62 billones. | S/ 26,12 billones. |
| 3 | PetroPerú | - | S/ 5,57 billones. |
| 4 | Refinería La Pampilla S.A.A. | S/ 5,02 billones. | S/ 1,22 billones. |
| 5 | Peruana de Combustibles | - | S/ 1,04 billones. |

Nota. Este gráfico representa las cinco principales empresas del sector petrolero que generan un alto nivel económico. Tomado de *¿Cuáles son las empresas más importantes del Perú?*, por P. Alburquenque, 2023. Rankia Perú

Como nota explicativa, el guión (-) indica que no se dispone de información actualizada o confiable sobre dichas empresas.

A pesar de que el sector petrolero y gas es una de las principales fuentes de ingresos para Perú, el año pasado experimentó un rendimiento subóptimo en términos de cifras, principalmente debido a la creciente demanda. Según la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, Perú produce aproximadamente 40 mil barriles de petróleo diarios, una cantidad que podría considerarse baja, especialmente teniendo en cuenta que el país cuenta con más de 530 pozos con potencial para exploración y explotación. Además, la misma institución sostiene que, para que Perú pueda recuperarse ante la fuerte demanda, necesitaría aumentar su producción a hasta 250 mil barriles diarios. De lo contrario, el Gobierno Nacional se vería obligado a recurrir a importaciones, lo que implicaría el riesgo de volatilidad y aumento de los precios del petróleo (Rankia Perú, 2023).

3.3 Empresa peruana petrolera “A”

La compañía petrolera "A" fue establecida el 24 de julio de 1969 a través del Decreto Ley N° 17753. Se constituyó como una empresa estatal, siendo propiedad del Estado peruano y con una estructura legal de derecho privado. Durante más de cincuenta años, ha sido proveedora de combustibles en el país, centrándose en las áreas de transporte, refinación, distribución y comercialización de productos derivados del petróleo. Su objetivo primordial es asegurar un suministro adecuado de combustible en todo el territorio nacional, todo ello bajo estrictos estándares de responsabilidad social, ambiental y financiera (Reporte de Sostenibilidad de la empresa A, 2021).

La misión de la empresa petrolera “A” es “proveer energía de calidad de forma competitiva, confiable y sostenible, contribuyendo al desarrollo y a la seguridad energética del país” (Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible, 2021, p.10).

La visión es “ser la empresa líder de energía creando valor para el país, reconocida por su buen gobierno corporativo, calidad, eficiencia y responsabilidad socio-ambiental, comprometida con la transición energética global” (Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible, 2021, p.10).

La empresa se rige bajo sus valores, los cuales son: transparencia, integridad, eficiencia, seguridad y sostenibilidad (Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible, 2021). Adicionalmente, la empresa petrolera “A” posee una Política de Gestión Social que sigue los principios del Pacto Global y respeta a la Declaración Universal de Derechos Humanos, por

lo tanto, están comprometidos en la contratación de colaboradores, proveedores y contratistas sin ningún tipo de discriminación. Además, disponen de un Código de Integridad que orienta sus esfuerzos en garantizar el respeto a los derechos humanos en todas sus operaciones (Página oficial de la Empresa A, 2023).

Por otro lado, se reconoce que la empresa cuenta con los siguientes principios corporativos que orientan a los colaboradores hacia un comportamiento positivo y duradero en el tiempo (Carranza, Misly, Rivera & Suarez, 2017):

- Satisfacción del cliente externo entregando productos y servicios de calidad.
- Respeto al medio ambiente, instituciones y sociedad.
- Innovación continua de los productos y procesos.
- Trabajo en Equipo.
- Responsabilidad Social con las comunidades y los colaboradores.
- Protección al medio ambiente.
- Transparencia en las prácticas corporativas.
- Seguridad en las condiciones laborales.

Según el Reglamento de Organización y Funciones (2021), la empresa petrolera “A” está constituida por el Directorio y la Gerencia General. Con respecto al Directorio, se encuentra integrado por:

- Secretaria General
- Gerencia Auditoria

Con respecto a la Gerencia General, se encuentra conformado por:

- Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas
- Gerencia Corporativa Legal
- Gerencia Corporativa de Procesos y Riesgos
- Gerencia Corporativa Planeamiento
- Gerencia Corporativa Recursos Humanos
- Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible
- Gerencia Corporativa Gestión Social
- Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Relaciones institucionales
- Gerencia Corporativa Operaciones

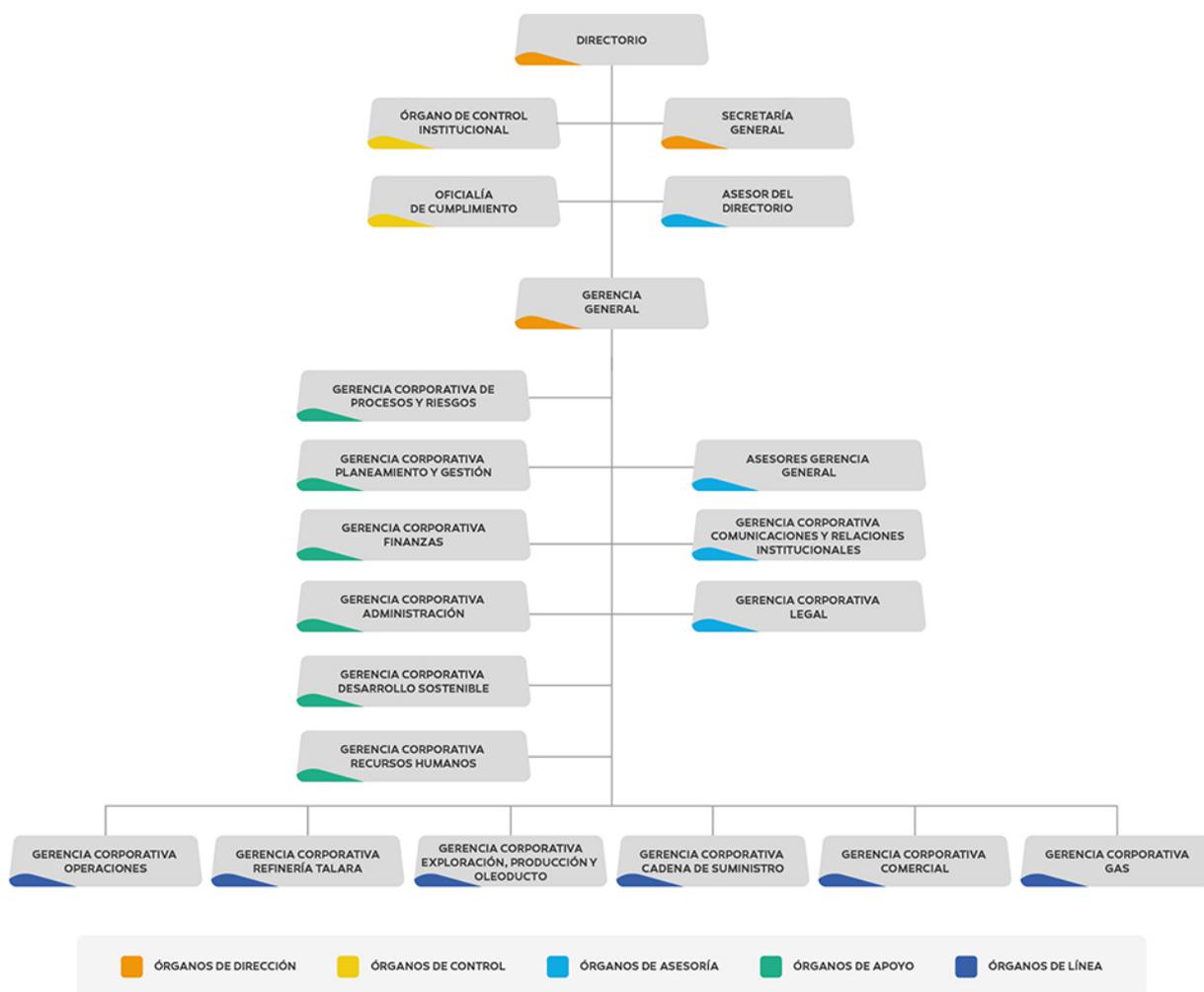
- Gerencia Comercial

Dentro de la empresa, el Directorio se encuentra obligado a obedecer las normas y procedimientos que se rigen dentro del reglamento interno de la organización para continuar con su funcionamiento y evaluar cada cierto tiempo a sus integrantes. Parte de los grupos que conforman el Directorio se encuentra el comité de Buenas Prácticas que tiene como función coordinar y regularizar las herramientas de gestión de sostenibilidad que son instauradas en relación a estándares de la certificación GRI (Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible, 2021).

La estructura de la empresa se compone de la siguiente manera:

Figura 7

Organigrama de la empresa petrolera “A”

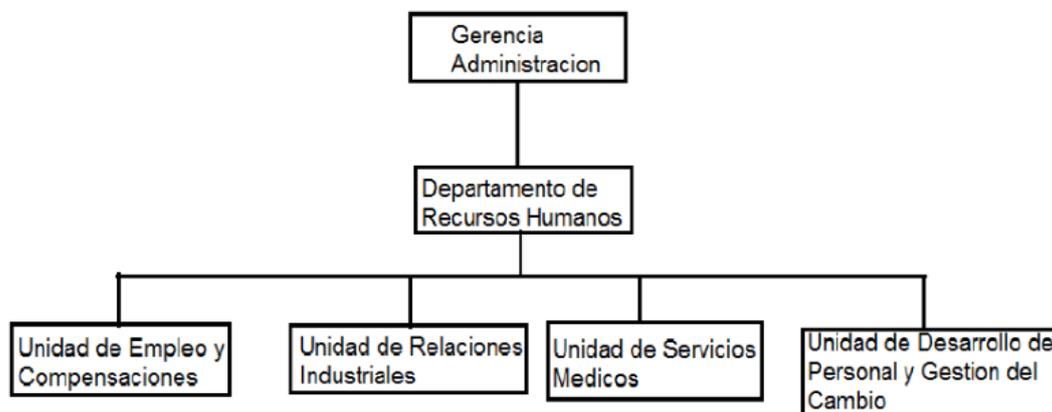


Nota. Tomado del *Reporte de Sostenibilidad* (p.24), por Gerencia Corporativa Recursos Humanos, 2021.

La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos está enfocada en los procesos relacionados al reclutamiento, selección de personal, comportamiento organizacional, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, clima y cultura organizacional, y comunicación organizacional (Carranza, Misly, Rivera & Suarez, 2017). Esta Gerencia cuenta con unidades o comités que están comprometidas con un conjunto de procedimientos relacionados a la gestión de Recursos Humanos detallado en la Tabla 4.

Figura 8

Organigrama de Recursos Humanos de la empresa petrolera "A"



Nota. El gráfico muestra la estructura del Departamento de Recursos Humanos. Tomado de *Trabajo de Gestión Laboral*, por Carranza, Misly, Rivera & Suarez ,2017.

Tabla 4

Modelo de Gestión de Recursos Humanos de la empresa petrolera "A"

| Procesos | Acciones |
|---------------------------------|--|
| Reclutamiento | <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento interno - Reclutamiento externo |
| Selección | <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de empleo - Entrevista de selección de personal - Exámenes de conocimientos teóricos - Exámenes de conocimientos prácticos - Investigación de antecedentes laborales. |
| Capacitación y Desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitaciones - Cursos presenciales y virtuales |
| Compensaciones | <p>Beneficios sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración por tiempo de servicio - Programa de asistencia médica - Ayuda por sepelio - Programa de bonificación por escolaridad - Jubilación - Becas para maestría |
| Clima y Cultura Organización | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico y evaluación del clima organizacional - Detección de oportunidades |

Nota. Esta tabla muestra la gestión de Recursos Humanos. Elaboración propia, Adaptado de *Trabajo de Gestión Laboral*, de Carranza, Misly, Rivera & Suarez ,2017.

Por otra parte, la Gerencia Gestión Social se encarga de detallar los enfoques que tienen relación con la Política de Gestión Social que cuenta con criterios de sostenibilidad, transparencia y valor compartido para informar y gestionar los riesgos sociales con los stakeholders. Asimismo, esta Gerencia monitorea los planteamientos técnicos de la empresa y propone un valor corporativo social que involucra a las comunidades donde el sector petrolero opera. Por otro lado, parte de las funciones de la Gerencia de Gestión Social es evaluar y controlar el cumplimiento de las políticas y procedimiento que en gran parte son establecidas por el Estado a nivel nacional y regional (Reglamento de Organización y Funciones, 2021)

La Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible está compuesto por el Gerente de Sostenibilidad y un comité de desarrollo sostenible que dirigen sus acciones al cumplimiento

de lineamientos corporativos enfocados a la calidad, protección del medio ambiente y seguridad ocupacional y procesos (Reglamento de Organización y Funciones, 2021).

La Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible (2021) señalan en el reporte de sostenibilidad bajo el cumplimiento con el GRI 102 -18, que desde el 2010 la empresa peruana petrolera cuenta con el Código de Buen Gobierno Corporativo que es una guía para la gestión de todas las áreas. Para poder cumplir con los principios y las prácticas de gobierno corporativo cada año es necesario la capacitación y la creación de un plan de acción que sea evaluado por una junta de accionistas, un directorio de la empresa y la gerencia general.

3.3.1. Sostenibilidad en la empresa peruana petrolera “A”

De acuerdo a lo señalado en el lineamiento GRI 102-12, la empresa petrolera “A” ha incluido la sostenibilidad en la gestión organizacional a través de acciones que tiene impacto en el aspecto económico, ambiental y social. La Política de Gestión Social está basada en acuerdos internacionales y en Principios desarrollados por las Naciones Unidas, Principios de los Derechos Humanos, Principios de Protección y Promoción de la Diversidad y Principios Organizacionales para el Desarrollo Financiero.

Desde 2011, la empresa petrolera “A” ha conservado diferentes certificaciones, como el ISO 9001:2015 que hace referencia al Sistema de Gestión de la Calidad, el ISO 14001:2015 relacionado al Sistema de Gestión Ambiental y el ISO 45001:2018 que corresponde al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Reporte de Sostenibilidad, 2021).

La Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible (2021) menciona que el modelo de negocio de la empresa se encuentra alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el 2021 las prácticas de sostenibilidad implementadas por la empresa fueron reconocidas en el Ranking Merco Empresa Perú, que es un instrumento que evalúa la reputación empresarial, obteniendo el puesto 58 de 100 empresas. En el 2023, la empresa peruana petrolera “A” ocupó el puesto 22 en el Ranking Merco Talento por su compromiso en desarrollar un buen clima laboral y promover nuevas oportunidades (CONTENTLAB, 2023). Es por ello, que la empresa continúa enfocándose en un desempeño sostenible que a la vez también contribuya con la Agenda 2030.

Según el Reporte de Sostenibilidad desarrollado por la Gerencia de Desarrollo Sostenible (2021) existen cinco principales acciones que aportan con las ODS (Figura 9).

Figura 9

Principales acciones realizadas en relación a los ODS



Nota. Adaptado de “Nuestra contribución a los ODS” (p.30), por Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible , 2021, *Reporte de Sostenibilidad*.

3.3.3.1 Indicadores de sostenibilidad GRI de la empresa "A"

El contenido del reporte de sostenibilidad 2021 elaborado por la empresa petrolera conforme a los estándares GRI.

Figura 10

Contenido del Reporte GRI

| Empleo | | | |
|--|--|------------|-----------------------------|
| GRI 401: Empleo 2016 | 103-1: Explicación del tema material y su cobertura. | Pág. 54-57 | ODS 5, ODS 8, ODS 10 |
| | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes. | | |
| | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión. | | |
| | 401-1: Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal. | | |
| Formación y enseñanza | | | |
| GRI 404: Formación y enseñanza 2016 | 103-1: Explicación del tema material y su cobertura. | Pág. 64-66 | ODS 4, ODS 5, ODS 8, ODS 10 |
| | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes. | | |
| | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión. | | |
| | 404-1: Media de horas de formación al año por empleado | | |
| | 404-2: Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición. | | |
| Diversidad e igualdad de oportunidades | | | |
| GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016 | 103-1: Explicación del tema material y su cobertura. | Pág. 58-59 | ODS 5, ODS 10 |
| | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes. | | |
| | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión. | | |
| | 405-1: Diversidad en órganos de gobierno y empleados | | |

Nota. Este gráfico muestra los estándares del GRI y sus contenidos que han sido considerados en la Gestión de Recursos Humanos. Tomado del *Reporte de sostenibilidad* (p.104), por Gerencia Corporativa Desarrollo Sostenible, 2021.

- **Diversidad e inclusión (GRI 102-7) (GRI 102-8) (GRI 401-1)**

La empresa actualmente se encuentra en una etapa de reconstitución por los cambios que se originaron en la covid-19 y los nuevos proyectos que se están realizando en Talara. Se cerró el 2021 con 2810 colaboradores, siendo el 20% únicamente mujeres. Continúa siendo un reto aumentar la presencia del personal femenino en planilla como parte del objetivo de implementar la diversidad.

Parte de la estructura de la Gerencia Corporativa en la empresa, se identifica el Directorio y la Gerencia General. En la tabla 5 se muestra que los seis miembros del Directorio solo son hombres y en los puestos de gerencia y jefatura la presencia de mujeres es menor del 30% que el total de hombres (Gerencia Corporativa Recursos Humanos, 2021)

Tabla 5

Miembros del Directorio por rango de edad y sexo

| Rango de edad | <30 | | 31-40 | | 41-50 | | 51-60 | | >61 | | Total |
|----------------------|---------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|---------------|---|--------------|
| Categoría | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | |
| Directorio | - | - | - | - | - | - | 2 | - | 4 | - | 6 |

Nota. En esta tabla se muestra la cantidad de miembros por sexo que conforman el Directorio. Adaptado de “Diversidad e inclusión” (p.61), por Gerencia Corporativa Recursos Humanos, 2021, *Reporte de sostenibilidad 2021*.

En la Tabla 6 se muestra que en el puesto de Gerente Corporativo solo hay 3 mujeres en un total de 13 gerentes y en el puesto de Gerente Departamental existen 4 de sexo femenino en un total de 30 gerentes. La presencia femenina incrementa en los puestos de Coordinadores o Supervisores y en puestos de empleados. Asimismo, cabe indicar que el rango promedio de edad para obtener un puesto de gerente es de 31 a 61 años (Gerencia Corporativa Recursos Humanos, 2021).

Tabla 6*Colaboradores por categoría de trabajo, rango de edad y sexo*

| Rango de edad | <30 | | 31-40 | | 41-50 | | 51-60 | | >61 | | Total |
|--------------------------|---------------|-----------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|-----------|---------------|-----------|--------------|
| Categoría | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | |
| Gerente general | - | - | - | - | - | - | 1 | - | - | - | 1 |
| Gerente corporativo | - | - | - | - | 2 | 2 | 4 | - | 4 | 1 | 13 |
| Gerentes departamento | - | - | 2 | 2 | 11 | - | 5 | 1 | 8 | 1 | 30 |
| Jefaturas | - | - | 38 | 18 | 55 | 12 | 18 | 3 | 33 | 3 | 180 |
| Coordinador/supervisores | 79 | 35 | 379 | 148 | 230 | 76 | 73 | 27 | 121 | 40 | 1208 |
| Empleados | 189 | 45 | 346 | 49 | 169 | 26 | 105 | 26 | 384 | 39 | 1378 |
| Total | 268 | 80 | 765 | 217 | 467 | 116 | 206 | 57 | 550 | 84 | 2810 |

Nota. Adaptado de “Diversidad e inclusión” (p.61), por Gerencia Corporativa Recursos Humanos, 2021, *Reporte de sostenibilidad 2021*.

- Empleo (401-1)

Las jornadas laborales en la empresa petrolera “A” son de 48 y 44 horas, aproximadamente el 80% de los colaboradores se encuentran en un contrato indeterminado. Sin embargo, los nuevos proyectos han generado un incremento de colaboradores varones que cuentan con contratos de plazos fijos o con contratos temporales. En el 2021, el índice de rotación de personal fue de 14%, debido a cambios en la vigencia del contrato o auditorías. Por otro lado, el nuevo proyecto en Talara generó nuevas plazas en la que solo 140 personas de 474 contratados fueron por plazo indeterminado. Esto se debe a que se mantienen las licencias y solo permiten los contratos por suplencias.

Un dato importante es que la mayoría de colaboradores que renuncian o son retirados de la empresa tienen de 31 a 40 años y mayores de 61 años que pasan a jubilación. De 451 del total de empleados que han rotado en la empresa, 97 son menores de 30 años y son del nuevo proyecto en Talara.

Tabla 7*Rotación de empleados de la empresa petrolera “A”*

| Rotación de empleados | Total |
|---|--------------|
| Tasa de rotación de personal | 14% |
| Cantidad de colaboradores por despido o destitución | 116 |
| Cantidad de colaboradores por fallecimiento | 28 |
| Cantidad de colaboradores por jubilación | 32 |
| Cantidad de colaboradores por desacuerdo mutuo | 23 |
| Cantidad de colaboradores por renuncia | 52 |
| Cantidad de colaboradores vencimiento de contrato | 200 |
| Total | 454 |

*Nota.**Adaptado de*

“Diversidad e inclusión” (p.61), por Gerencia Corporativa Recursos Humanos, 2021, Reporte de sostenibilidad 2021.

3.3.2 Análisis organizacional de las Fuerzas de Porter

3.3.2.1 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo a la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía de siglas SNMPE (2022), citada por el Diario Gestión (2022), en la actualidad nuestro país solo genera alrededor de 40 mil barriles de petróleo al día, una cantidad significativamente insuficiente en comparación con la creciente necesidad de nuestro mercado nacional, el cual excede los 250 mil barriles diarios. Como resultado, los clientes se ven forzados a depender de la importación de combustibles por parte de este tipo de empresas, y además, el país se enfrenta, en el contexto actual, a los aumentos en los precios internacionales de petróleo. Por lo cual, se puede aseverar, que los clientes de la empresa petrolera del Perú “A” no tienen poder de negociación pues dependen totalmente de ella y de las pocas empresas en este sector, el cual

no ofrece la cantidad demandada necesaria. Ante ello, estas empresas ofrecen productos y controlan sus precios, obligando a los clientes a adquirirlos por precios altos.

3.3.2.2 Rivalidad de los competidores

La empresa petrolera del Perú “A” mayor rentabilidad en comparación con otras empresas privadas de la misma industria. Su competidor más fuerte es Relapasa. Ambas empresas controlan el 98% de la capacidad de refinación nacional y suministran el 87% de los combustibles líquidos disponibles en nuestro país. (Asmat, Gonzales, Gonzales, Huamán, 2019). Por lo cual, podemos afirmar que la empresa petrolera del Perú “A” es líder del mercado y solo tiene un competidor fuerte que es Relapsa, por lo cual la rivalidad se puede considerar que es solo con una empresa de la competencia.

3.3.2.3 Amenaza de nuevos competidores

En nuestro país no son muchos los competidores que hay en la industria petrolera. Sin embargo, hay empresas internacionales que se están interesando por nuestro mercado, tal como es el caso de la empresa petrolera independiente de renombre global llamada Anadarko, clasificada entre las cincuenta principales compañías de acuerdo con el ranking de Top Energy Intelligence, la cual ha optado por realizar inversiones en Perú debido al atractivo de la capacidad de hidrocarburos y el contexto económico favorable del país. Este hecho confirma que Perú continúa siendo un lugar atractivo para la inversión extranjera. (Perupetro, 2017). Por lo cual, podemos prever que más empresas internacionales se interesen por nuestro mercado y podrían decidir invertir, lo cual implica que las empresas peruanas y extranjeras de la industria petrolera de nuestro país, tendrán que estar al tanto para poder lidiar con corporaciones internacionales con abundantes recursos financieros.

3.3.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con un enorme poder de negociación pueden aumentar los costos de una empresa al subir los precios o reducir la calidad de los productos o servicios que ofrecen. El poder de negociación de los proveedores se ve influenciado por la cantidad de proveedores disponibles, la importancia de sus productos o servicios y la dificultad para cambiar de proveedores.

3.3.2.5 Amenaza de sustitutos

El Gobierno peruano está elaborando políticas con el propósito de impulsar la creación de energías renovables, las cuales se denominan de esta manera a las energías provenientes de fuentes naturales inexhaustibles y que no tienen ningún efecto en el entorno ambiental. (Espinoza, 2020).

Perú tiene previsto incrementar el uso de esta categoría de energía en un 80% para el año 2025, lo que resultaría en una ganancia financiera estimada de 17.200 millones de dólares. (Espinoza, 2020).

En nuestro país, las energías renovables que más utilizan estas empresas son: solar, eólica, biomasa e hidráulica. (Espinoza, 2020).

3.3.3 Análisis FODA de la empresa peruana del sector petrolero

Fortalezas: La empresa petrolera del Perú “A” es una empresa que disfruta de independencia en la gestión de sus operaciones y cuenta con las autorizaciones necesarias otorgadas por las autoridades locales para operar de manera constante en su sector específico. Por otra parte, dispone de una extensa gama de productos, entre los cuales ofrecen: Gas licuado de petróleo (GLP), biodiesel B2, gasohol, gasolina super plus, entre otros. Mientras que entre sus actividades están: transporte, refinación, distribución y comercialización. (Asmat, Gonzales, Gonzales, Huamán, 2019).

Además, dispone de una infraestructura significativa y reúne condiciones necesarias para alcanzar un mayor crecimiento a largo plazo. Cuenta con un oleoducto, flota marina y fluvial, refinerías, flota de camiones tanque y tren. (Asmat, Gonzales, Gonzales, Huamán, 2019)

Oportunidades: Como mencionamos anteriormente, la industria petrolera sigue siendo importante, ya que alrededor del 19% de las reservas globales de petróleo se encuentran en América Central y América del Sur (Statista Research Department, 2023). Por esta razón, la empresa petrolera del Perú “A” aún tiene recursos que explotar y de los cuales puede obtener beneficios, a pesar de la tendencia al uso de energías renovables que va a seguir en aumento.

Debilidades: Las instalaciones de refinación de la empresa petrolera del Perú “A” carecen de la capacidad de tecnología necesaria para fabricar diésel 2 de bajo contenido de azufre y no pueden procesar crudos pesados como los extraídos en la región amazónica del Perú. Debido a esto, la empresa petrolera del Perú “A” importa la totalidad del volumen de diésel 2 que comercializa. (Asmat, Gonzales, Gonzales, Huamán, 2019).

Amenazas: Como ya se había mencionado en el análisis de las fuerzas de Porter, el Gobierno de Perú está trabajando en la formulación de políticas para promover la creación de energías renovables. Estas fuentes de energía se destacan por ser producidas a partir de recursos naturales inagotables y por su mínimo impacto en el entorno ambiental. (Espinoza, 2020).

Por otra parte, los derrames de petróleo en la Amazonía peruana son una gran amenaza para la empresa petrolera del Perú “A”, entre el año 1997 hasta 2021, se han registrado 566 vertidos de petróleo en la región amazónica peruana, con un volumen que supera los 87 mil barriles de petróleo. (León y Zúñiga, 2022).

Capítulo IV: Metodología

4.1 Diseño de investigación

La presente investigación es un estudio de casos sobre la empresa peruana “A” del sector papelera que cuenta con la certificación GRI. Su objetivo es proponer propuestas de mejoras de prácticas sostenibles de recursos humanos en un contexto real, por este motivo la investigación tiene características únicas del caso de estudio. Según Yin (2014), este tipo de estudio permite evaluar y tomar decisiones basado en circunstancias actuales y comprender el comportamiento de una situación examinando datos cualitativos de la variable de interés. Asimismo, esto es un estudio de caso que tiene como objeto de estudio a una empresa peruana con características únicas generando de igual manera una investigación única, pero referencial.

Stake (1998) se refiere al estudio de casos como una metodología diseñada para profundizar una problemática o situación en particular. Además, según Stake (2005), citado por Comet & Jiménez (2016), se identifica que esta investigación es instrumental, debido a

que el interés es indagar una situación o unidad en particular para obtener conocimientos generales y a la vez profundizar un tema. En este caso, se busca conocer y generar mayor entendimiento sobre la sostenibilidad en la gestión de recursos humanos que juega un papel importante para comprender varios procesos de muchas empresas

El enfoque de investigación es de tipo cualitativo - exploratorio, ya que priorizaremos la recolección de datos a través de entrevistas y el análisis de estos para mejorar las preguntas de investigación o reconocer nuevas preguntas durante la interpretación de datos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Según Vara H. (2015), el diseño de investigación exploratorio consiste en explorar un problema de investigación que no ha sido muy estudiado y que carece de poca información. Además, este diseño está alineado a los instrumentos cualitativos y a muestras pequeñas.

Por otro lado, con esta metodología se estudia el contexto y se comprende a las personas que están dentro de él para simplificar realidades. Estos estudios cualitativos desarrollan ideas, conceptos y propiedades bajo el análisis de los procesos o fenómenos que se repiten dentro del estudio de caso. El propósito de ésta investigación cualitativa está orientada a conocer las prácticas sostenibles de recursos humanos en una empresa petrolera con certificado GRI para así proponer de mejores prácticas.

4.2 Población objetivo y muestra

En el capítulo I se describió la problemática y justificación con respecto a esta investigación que tiene como objetivo analizar e implementar prácticas sostenibles en recursos humanos en el contexto peruano. La población objetivo son empresas peruanas petroleras, se reconocen que existen en el Perú 27 empresas de este sector que son considerados muy importante para la economía.

Para este trabajo de investigación se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico que consta del criterio de selección relacionado al alcance, conocimiento, comodidad y tiempo, pero se procura que la muestra sea representativa ante los objetivos planteados (Vara H., 2015). Este tipo de muestreo permite realizar un estudio más rápido y con mayor alcance de información. Por consiguiente, se determinó la muestra por conveniencia. Hernandez, O. (2021) menciona que “la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio.” La

muestra seleccionada es la empresa peruana petrolera “A” que cuenta con certificación GRI, debido a que contamos con acceso a la información de la empresa y a la participación de algunos colaboradores para la recolección de datos.

4.3 Método de recolección de datos

Los investigadores que utilizan este enfoque cualitativo realizan diversas técnicas para recoger datos, tales como: observación, entrevistas, análisis de documentación, discusiones grupales, entre otros. (Fernández y Baptista, 2014). Para este estudio, se va a realizar una entrevista semiestructurada a cuatro miembros de la empresa “A” y un análisis de contenido de documentación del reporte de sostenibilidad del 2021 de la empresa “A” y del contexto del sector petrolero.

Esta técnica de análisis de contenido se caracteriza por ser un enfoque sistemático que implica la recopilación de extensa información, tanto en formato verbal como textual, y su posterior organización en categorías predeterminadas conforme a pautas de codificación. (Bengtsson, 2016; Elo et. al., 2014; Seuring and Gold, 2012; Vaismoradi et al., 2013). Asimismo, es relevante señalar que el análisis de contenido ha sido previamente empleado como un método de investigación apropiado para la clasificación de organizaciones que han aportado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (Bengtsson, 2016; Elo et al., 2014; Horne et al., 2020; Landrum and Ohsowski, 2018, Moldavska and Welo, 2017, Nunhes et al., 2020, 2021; Vaismoradi et al., 2013).

Con respecto al tipo de entrevista, Hernández et. al (2016) señala que las entrevistas pueden ser categorizadas en tres distintos tipos: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, también llamadas abiertas. En el caso de las entrevistas estructuradas, el entrevistador sigue una serie de preguntas predefinidas y un orden específico en su realización. En contraste, las entrevistas semiestructuradas utilizan preguntas predefinidas, pero el entrevistador dispone de cierta flexibilidad para añadir preguntas adicionales con el fin de obtener información más detallada y precisa. Por último, en las entrevistas no estructuradas, a pesar de contar con una guía, el entrevistador tiene autonomía para gestionar el contenido de la conversación.

En el marco de esta investigación, se decidió emplear entrevistas semiestructuradas como el enfoque metodológico seleccionado. Esta elección facilitó la adquisición de datos

directos por parte de las personas involucradas en las iniciativas de sostenibilidad de la empresa a través de preguntas relacionadas con sus objetivos. Además, se realizó un análisis externo del informe GRI de la empresa, lo que permitió evaluar el efecto de estas prácticas en los diferentes servicios proporcionados.

4.4 Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizará el método de triangulación metodológica que consiste en el cruce de información entre las entrevistas, análisis del contexto y el reporte de los resultados de sostenibilidad de la empresa seleccionada (Vara H., 2015). Arias (2000) menciona que la triangulación metodológica busca abordar el entendimiento de la problemática y los objetivos para traer claridad y profundidad al estudio, para así realizar un análisis de nuestra investigación de manera transversal (Denzin, 1970).

4.4.1 Reporte de Sostenibilidad GRI de la empresa petrolera

Este reporte es una herramienta que ayudará a evaluar el estatus actual de la empresa petrolera con respecto a sus reportes de sostenibilidad, en este caso GRI. En esta evaluación se permitirá medir el impacto que tiene dicha empresa con sus prácticas sostenibles de recursos humanos. Este proceso de revisión del documento se realizó de forma simultánea entre los participantes de la investigación para obtener la mayor cantidad de información y evitar un sesgo de investigación.

4.4.2 Entrevista a miembros de la empresa petrolera

Esta herramienta permite medir las prácticas sostenibles de recursos humanos en la empresa petrolera y también nos muestra el estado de dicha empresa con las prácticas.

Para la realización de la entrevista se consideró a 4 miembros de distintos puestos para asegurar la recolección de diferentes perspectivas y de información que pueda resultar complementaria. Se seleccionó a la Jefa de Recursos Humanos, a un Jefe de Operaciones, a un Supervisor de Operaciones y a una Coordinadora de Hidrotratamiento. Las entrevistas serán realizadas de manera presencial y virtual, según sea la opción que convenga a los entrevistados. En algunos casos se realizará una grabación por audio para la transcripción de las respuestas. En la tabla 8 se detalla el proceso de las entrevistas.

Tabla 8*Desarrollo de las entrevistas*

| N. | Fecha | Informante | Medio |
|-----------|--------------------|---|---------------|
| 1. | 27 de Octubre 2023 | Jefe de Recursos Humanos | Virtual: Zoom |
| 2. | 23 de Octubre 2023 | Jefe del área de Operaciones | Virtual: Zoom |
| 3. | 24 Octubre 2023 | Coordinadora Hidrotratamiento(Área Operaciones) | Virtual: Zoom |
| 4. | 24 de Octubre 2023 | Supervisor de Gestión (área operaciones) | Virtual: Zoom |

Nota. Fuente: Elaboración propia

El instrumento de mediación es el cuestionario elaborado por los autores Salama, Nor El Deen, AlBakhit y Zaki (2022). Su diseño final estuvo compuesto por 67 preguntas cerradas que fueron creadas en relación a las prácticas sostenibles de recursos humanos en negocios de hotelería en Egipto, sin embargo, para nuestro estudio, el instrumento va a contar con 36 preguntas. Asimismo, se hicieron modificaciones para adaptar las preguntas a un contexto peruano relacionado a una industria petrolera bajo la validación de cuatro expertos con experiencia en el área.

Para las entrevistas se tuvieron en cuenta puntos importantes tales como la selección adecuada de entrevistados, el planteamiento de preguntas abiertas y comprensibles, la planificación y preparación de las entrevistas. Hernández et. al (2014) afirma que en este tipo de entrevistas, las preguntas se encuentran previamente organizadas, los temas y cuestionamientos que se tratan son concretos y están diseñados para mantenerse dentro de un margen predefinido.

Tabla 9*Clasificación de las categorías de la entrevista*

| Dimensión | Preguntas |
|--|-------------------------|
| Diseño de puesto de trabajo sostenible | 1,2,3,4,5 |
| Reclutamiento y selección sostenible | 6,7,8,9,10,11 |
| Formación y desarrollo sostenible | 12,13,14,15,16 |
| Evaluación del desempeño sostenible | 17,18,19,20,21,22,23,24 |
| Recompensa sostenible | 25,26,27,28,29,30 |
| Promoción sostenible | 31,32,33,34,35,36 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.5 Esquema metodológico

El éxito de la implementación de prácticas sostenibles de recursos humanos requiere un enfoque metodológico estructurado. El proceso se divide en varias etapas interconectadas para garantizar que cada fase se realice de manera coherente y eficaz, cabe señalar que solo se va desarrollar las dos primeras fases (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018):

Identificación y revisión de información:

- Analizar las prácticas de recursos humanos existentes.
- Revisar el reporte de sostenibilidad 2021 de la empresa petrolera “A”
- Creación de preguntas para la entrevista.
- Aplicación de entrevista al encargado de recursos humanos.
- Identificación de los problemas en las prácticas de recursos humanos.

Formulación del plan:

- Desarrollar la propuesta de mejora de sostenibilidad en la gestión de recursos humanos.

Implementación del plan:

- Impartir programas de capacitación para los empleados sobre prácticas sostenibles y la importancia de su rol en la sostenibilidad.

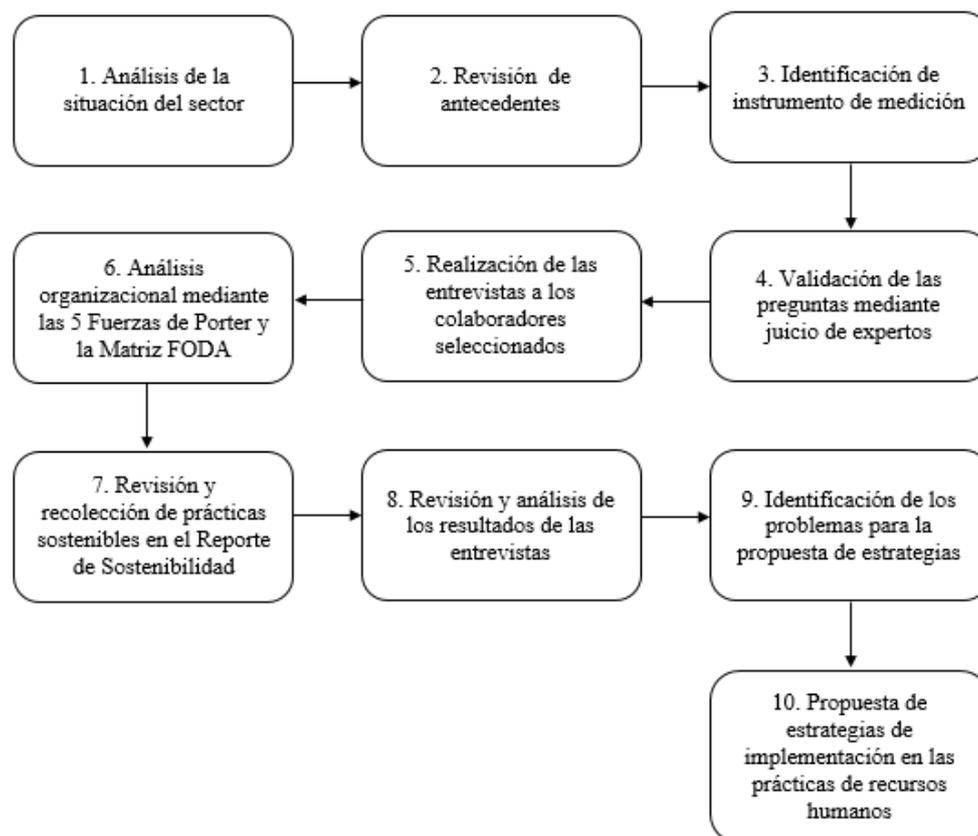
Evaluación de la implementación:

- Monitorear la efectividad de la nueva práctica y realizar ajustes según sea necesario.

El primer paso es realizar el análisis de la situación de la empresa petrolera “A” y el entorno del sector petrolero en relación a la sostenibilidad, en este paso se identificó la problemática. Segundo paso, revisar estudios anteriores que permitan abarcar la investigación hacia un enfoque exploratorio. El tercer paso, es analizar el informe GRI de la empresa “A” que se encuentra de manera pública en su página web. El cuarto paso es identificar el instrumento que permita poder evaluar la gestión sostenible de recursos humanos de la empresa “A”, en este caso se utilizó como antecedente el estudio “Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt”. El quinto paso es validar la traducción del instrumento con un experto en el área, luego realizar la validación de expertos sobre la concordancia y pertinencia de las dimensiones de sostenibilidad con los ítems. El siguiente paso es realizar una entrevista online al jefe de recursos humanos, ejecutivos y trabajadores de operaciones por la plataforma zoom.

Figura 11

Etapas del desarrollo de la investigación



Capítulo V: Resultados de la investigación

5.1 Resultados del informe de sostenibilidad GRI 2021

En cuanto a la dimensión de **Diseño de puestos de trabajo sostenible**, la empresa no hace mención de ella en su reporte de sostenibilidad del año 2021.

Mientras que sobre la dimensión de **Reclutamiento y selección sostenible**, la empresa menciona en su reporte de sostenibilidad del año 2021, que establece diversos instrumentos para administrar la empleabilidad, por ejemplo, uno de los instrumentos mencionados que es relevante con esta dimensión, es el Procedimiento de Reclutamiento interno de Personal que tiene la finalidad de ocupar vacantes con los propios colaboradores que hayan obtenido conocimientos y experiencia durante el periodo en que han laborado para la organización; demostrando así que garantiza igualdad en los procesos de selección a puestos vacantes.

Con respecto a la dimensión **Formación y Desarrollo sostenible**, el reporte de sostenibilidad del año 2021 de la empresa petrolera del Perú “A” sustenta que en dicho año se realizaron capacitaciones por más de 80 mil horas, se trataron temas relacionados a formación profesional, ética e integridad, prevención de crímenes, prevención de lavado de activos y apoyo económico a actividades terroristas (SPLAFT) y desempeño laboral. Sin embargo, la empresa afirma que a pesar de las capacitaciones de su programa Tolerancia Cero a actos de corrupción, se reconocieron 65 sucesos de presentación de información falaz, de los cuales 63 resultaron en despido de los colaboradores por ser infracciones graves. Además, la empresa menciona que cree que las capacitaciones son de suma importancia porque influyen en el desempeño de sus colaboradores y en la creación de valor para la organización y Perú. Entre los tipos de capacitación realizada, se encuentran: capacitaciones, charlas, cursos en SENATI, talleres, webinars, entre otros. Los colaboradores que recibieron más horas de capacitación fueron los colaboradores administrativos los cuales recibieron más de 40 mil horas de capacitación. Por otra parte, otro tema de capacitación relevante es el tema de seguridad y prevención de accidentes; sin embargo, en el año 2021 se reportaron 47 accidentes leves y graves. En relación a la pregunta realizada en la entrevista, en el reporte de sostenibilidad del año 2021 no se hace mención de capacitaciones de inducción a nuevos colaboradores. Mientras que, en cuanto a la equidad de oportunidades, el reporte de sostenibilidad del año 2021 menciona que la compañía dispone de una Política de Equidad,

Diversidad e Inclusión cuyo propósito es fomentar la equidad de oportunidades para todos los colaboradores sin distinción de sexo, edad, posición social, u otras diferencias. En tanto a la concientización sobre fomentar la sensibilización de los empleados acerca de prácticas socialmente responsables, la empresa petrolera del Perú “A” promueve entre sus empleados la utilización responsable de energía mediante el uso de KPI que facilitan la evaluación del rendimiento del consumo de energía en comparación con la cantidad de productos procesados o almacenados. En adición a ello, no se hace mención de estimular el involucramiento en actividades de voluntariado por parte de los colaboradores. Finalmente, no se hace mención en cuanto a ofrecer espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas en base a sucesos ocurridos anteriormente en la empresa, pero sí se hace mención al Sistema de Integridad el cual busca fomentar una cultura de integralidad en toda la organización, guiando la conducta de todos los trabajadores con el fin de prevenir actos de corrupción y fraude.

Además, entre más resultados destacables fueron las actividades de capacitación que tuvieron más de ochenta mil horas logrando ayudar a más del 60 % de los trabajadores en su desarrollo profesional y rendimiento en sus labores. Así como también, se realizó el taller llamado Buen Gobierno Corporativo, Construyendo los Cimientos de Transparencia, que consiguió capacitar a más de trescientos trabajadores de distintas gerencias de la organización. Asimismo, se innovó de acuerdo al uso de tecnología en el dictado de cursos de manera virtual, en temas como medioambiente , operaciones, procedimientos, informática, entre otros; dentro del contexto de la pandemia y de acuerdo con el Plan Anual de Capacitación de la empresa. De tal forma al culminar el año 2021, pudieron capacitar a más de mil quinientos trabajadores.

En tanto, respecto a la dimensión de **Evaluación del desempeño sostenible**, la empresa menciona en su reporte de sostenibilidad del año 2021, que planea diseñar un Programa de Evaluación de Desempeño que tiene como objetivo medir los aportes de los colaboradores, determinar brechas y diseñar planes de desarrollo individual que estimulen su formación y crecimiento personal; demostrando de esta manera que la empresa considera a los trabajadores por igual en cuanto a las prácticas de evaluación de desempeño.

Mientras que, respecto a la dimensión de **Recompensa sostenible**, la empresa sostiene que al cierre del año 2021, aprobó el aumento salarial mediante reintegro de 49,9% de los

colaboradores y una bonificación extraordinaria por cierre de pliego al 39,8% de ellos pero sin mencionar el motivo.

Finalmente, en cuanto a la dimensión de **Promoción sostenible**, la empresa manifiesta que tiene una ideología de que al disponer de colaboradores comprometidos permite que la empresa se dirija hacia una cultura sostenible de alto rendimiento. Y es por eso que, en la empresa, todas las modalidades de trabajo son remuneradas y cuentan con beneficios conforme a lo establecido por la ley. Además, se llevaron a cabo aproximadamente 60 reuniones semanales dirigidas por la Presidencia del Directorio y la Gerencia General, en las cuales participaron más de 800 colaboradores, brindándoles la oportunidad de expresar sus demandas y preocupaciones relacionadas con beneficios y otros aspectos.

5.2 Resultados de las entrevistas

En esta sección se presentarán los resultados según las dimensiones de las entrevistas realizadas al Jefe de RRHH, Jefe de Operaciones, Supervisor de Gestión del área de Operaciones y a la Coordinadora Hidrotratamiento del área de Operaciones. (La redacción completa de las entrevistas se encuentran en el Anexo 5).

- Diseño de puesto de trabajo sostenible

Objetivo específico 1: Analizar las prácticas sostenibles de diseño de puestos de trabajo sostenible en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI

| RRHH | Área de Operaciones | Supervisión de Gestión | Coordinadora de Hidrotratamiento |
|---|---|--|---|
| Para el diseño del puesto de trabajo se tiene un enfoque en el desarrollo, seguridad energética y desarrollo socio ambiental para cada puesto. Se cuenta con “una | Respecto a la descripción de puestos, el jefe de operaciones señala que “los puestos de trabajo son revisados en un promedio de 4 años o cuando la gerencia | Para cada descripción de puesto “ <i>cuenta con responsabilidades transversales donde buscan el trabajo armonioso con acciones ligadas a los recursos, cuidado</i> | Respecto a la descripción de puestos, la coordinadora de operaciones señala que “ <i>se basan hacia un enfoque de sostenibilidad organizacional, medioambiental y</i> |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p><i>descripción de puestos en donde existen responsabilidades transversales” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>Para establecer los objetivos de desempeño sostenible la empresa “no involucra a todos el personal en la creación de estos, sólo son comunicados” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Adicionalmente el jefe de RRHH comenta que “el 80% de los requisitos para el puesto lo realiza el área propia y el 20% restante lo realiza recursos humanos en cuanto a normas y habilidades blandas” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Así mismo, si bien hay un enfoque en el impulso del</p> | <p><i>lo solicita tomando en cuenta los objetivos a cumplir” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i> Todos los puestos de trabajo deben conocer la gestión de sistemas ambientales ya que se suelen involucrar de una u otra forma.</p> <p>Para establecer los objetivos de la empresa “se realizan de manera anual por la gerencias y jefaturas” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Entre los objetivos están los medioambientales, salud y seguridad en el trabajo, responsabilidad corporativa, objetivos operativos dirigidos a la mejora continua, entre otros.</p> <p>Así mismo se propicia el trabajo en equipo con el uso de las salas de reuniones o en las</p> | <p><i>del medio ambiente y ley de seguridad y salud en el trabajo” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>Así mismo en la descripción de puestos “<i>las tareas medioambientales se miden en las responsabilidades transversales donde todos los trabajadores tienen asignado funciones relacionadas a la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y cuidado del medio ambiente” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>En la definición de los objetivos se involucran sólo a los líderes y Jefes.</p> <p>En la empresa hay posiciones que “<i>tienen la función principal de gestionar y ejecutar actividades relacionadas directamente al desarrollo</i></p> | <p><i>seguridad y salud en el trabajo” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>Para establecer los objetivos sobre desempeño sostenible sostiene que “<i>los traza la administración en coordinación directa con el área especializada en medioambiente” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>Es por ello que la compatibilidad entre el perfil del puesto y el enfoque de los objetivos medioambientales están incluidos en la descripción del puesto.</p> <p>Con respecto al trabajo en equipo, “<i>contamos con salas de reuniones y plataformas digitales que promueven la virtualidad para accesos con personal de otras sedes” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> |
|---|--|---|---|

| | | | |
|--|------------------|--|--|
| trabajo en equipo, aún falta seguir implementando el trabajo colaborativo. | mismas oficinas. | <i>sostenible y al cuidado del medio ambiente”</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). Sin embargo, en general todas las posiciones van hacia el mismo propósito. | |
|--|------------------|--|--|

- Reclutamiento y selección sostenible
- Objetivo específico 2: Analizar las prácticas sostenibles de reclutamiento y selección en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

| RRHH | Área de Operaciones | Supervisión de Gestión | Coordinadora de Hidrotratamiento |
|--|---|---|--|
| Respecto a si ofrecen la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección, el jefe de Recursos Humanos afirma que todos cuentan con las mismas oportunidades en todos los procesos desde el reclutamiento, selección hasta la contratación final de personal. Señala que <i>“la empresa cuenta con una Política de Equidad,</i> | Respecto a si garantizan la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección, el jefe de operaciones menciona que <i>“todos los que cumplen con el perfil solicitado tienen la misma oportunidad a través de concursos que se publican. Los posibles candidatos pasan por exámenes psicológicos y de</i> | Con respecto a la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección, el supervisor de operaciones menciona que <i>“los procesos de reclutamiento y selección son públicos, esto permite que cualquier ciudadano pueda participar”</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de | El coordinador de operaciones nos menciona que todos los participantes tienen las mismas oportunidades y la misma información respecto al proceso de selección, ya que <i>“la convocatoria para reclutamiento es a nivel nacional, se publican los perfiles de los puestos a contratar y los plazos para presentarse a los procesos de selección, por lo</i> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p><i>Diversidad e Inclusión, la cual establece la igualdad de oportunidades y criterios con todas las personas, sin distinciones de género, edad, condición social, religión, orientación sexual, raza, color, estado civil, sindicalización, opinión política, discapacidad, nacionalidad, entre otros” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>En cuanto a si seleccionan personal nuevo con conocimiento y conciencia con respecto a la responsabilidad corporativa nos menciona que <i>“solo si el puesto pertenece a áreas relacionadas con Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente o Responsabilidad Social. El enfoque de la persona debe estar encaminada hacia el equilibrio</i></p> | <p><i>conocimiento. Una vez finalizados se establecen rankings y quienes obtienen el mejor puntaje son los elegidos” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>En cuanto a si seleccionan personal nuevo con conocimiento y conciencia con respecto a la responsabilidad corporativa nos señala que <i>“no tiene que ser un requisito o característica primordial que tienen que tener los candidatos para ser seleccionados” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i> Así mismo, con respecto a que se cuente con experiencia previa en actividades socialmente responsables en la evaluación para contratación de nuevo personal indica que <i>“no tiene que ser un</i></p> | <p>Octubre del 2023).</p> <p>En cuanto a si seleccionan personal nuevo con conocimiento y conciencia con respecto a la responsabilidad corporativa nos comenta que si es un criterio a considerar señalando que <i>“los aspectos sociales, ambientales y de gobernanza forman parte de los criterios de evaluación, en las evaluaciones técnicas y las entrevistas personales” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i> Sin embargo, respecto a que los candidatos cuenten con experiencia previa en actividades socialmente responsables indica que <i>“no es una obligación para todas las posiciones, solo si la posición a contratar está ligada directamente a</i></p> | <p><i>tanto cualquier persona puede postularse” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i> Adicionalmente, nos comenta que <i>“recursos humanos realiza la evaluación de los candidatos, asegurándose de que cumplan en perfil y luego pasan a las siguientes etapas a cargo de distintos responsables: test psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista a cargo de una terna” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>En cuanto a si seleccionan personal nuevo con conocimiento y conciencia en responsabilidad corporativa nos comenta que <i>“actualmente el conocimiento de la responsabilidad social corporativa no es parte de la evaluación de los candidatos” (A.</i></p> |
|--|---|---|--|

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p><i>entre el desarrollo de la sociedad y de la empresa de manera sostenible” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). También nos afirma que este lineamiento es igual sobre la participación previa en actividades socialmente responsables siendo solo requisito en el perfil del puesto para las áreas mencionadas, por lo tanto no es necesario para las demás áreas de la empresa.</i></p> <p><i>Por otra parte, respecto a si la empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de personal, el jefe de Recursos Humanos nos señala que no es parte del proceso pero “si se contrata a una empresa para</i></p> | <p><i>requisito pero puede ayudarlo en su evaluación, siendo un valor agregado” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). Si bien no es un requisito para la selección y contratación de personal nos comenta como dato adicional que al formar parte de la empresa los trabajadores participan en actividades sociales que se organizan de manera voluntaria.</i></p> <p><i>Sobre las entrevistas de trabajo nos menciona que realizan preguntas para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato como por ejemplo “¿cuál es el momento más difícil y como lo has superado? o ¿cuál es tu motivación?, entre otras preguntas” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de</i></p> | <p><i>funciones de responsabilidad social” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). Por lo que en esos casos los candidatos si deben de cumplir estrictamente esas competencias para ser seleccionados y evaluados.</i></p> <p><i>Sobre las entrevistas de trabajo nos menciona que en las entrevistas incluyen preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato; ya que es importante que las tengan desarrolladas.</i></p> <p><i>Por otra parte, respecto a si la empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de</i></p> | <p><i>Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023) y plantea que la empresa podría considerarlo para futuro. Así mismo, con respecto a que se cuente con experiencia previa en actividades socialmente responsables en la evaluación para contratación de nuevo personal indica que “no es un parámetro para la evaluación de candidatos” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p><i>Sobre las entrevistas de trabajo si incluyen preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato específicamente “en la etapa de evaluación psicológica que es una de las pruebas en el proceso de entrevistas” (A. Medina, comunicación</i></p> |
|---|---|--|---|

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p><i>llevar el proceso de selección en la evaluación psicológica” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>Por último, nos menciona que la empresa si contrata la cantidad suficiente de personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa, de modo que <i>“se contrata de acuerdo a un análisis en el dimensionamiento del número de personas en base a las responsabilidades desarrolladas” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i> Además que si no realizan este análisis <i>“se verían comprometidas las buenas prácticas en el desarrollo de las actividades de cada área” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de</i></p> | <p>Octubre del 2023).</p> <p>Por otra parte, respecto a si la empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de personal, el jefe de operaciones nos señala que este personal no forma parte del proceso, <i>“se tiene un área de sostenibilidad y relaciones comunitarias quién participa para la evaluación y contratación del personal pero solo para su propia área” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>Por último, nos mencionan que la empresa si contrata la cantidad suficiente de personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa, de modo que <i>“de acuerdo a las necesidades se</i></p> | <p>personal, el supervisor de operaciones nos señala que no es parte del proceso indicando que <i>“existe una Gerencia Corporativa de Desarrollo Sostenible que tiene los especialistas requeridos para esta función, pero no participan en la contratación de personal en todas las áreas, sólo especialmente para su área” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p>Por último, nos mencionan que la empresa si contrata la cantidad suficiente de personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa, de modo que <i>“la empresa contrata el personal de acuerdo a la necesidad y a los cuadros de asignación de personal (CAP)</i></p> | <p>personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Por otra parte, respecto a si la empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de personal, el coordinador de operaciones nos señala que no forma parte del procedimiento; sin embargo, <i>“si se cuenta con evaluaciones psicológicas y de conocimiento y entrevistas con RRHH y con la jefatura del puesto” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i> Como información adicional señala que la empresa tiene un área de sostenibilidad y ellos se involucran sólo en el proceso de selección de su área.</p> <p>Por último, respecto a si la empresa contrata la cantidad suficiente de personal para</p> |
|---|---|---|--|

| | | | |
|--------------------|--|---|---|
| Octubre del 2023). | <i>puede modificar el número de personal para adaptarlo a las actividades incrementales o nuevas actividades que un área requiera” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i> | <i>aprobados por el Directorio. Esto implica aumentar personal o disminuir personal” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i> | <i>mantener los estándares de trabajo, nos menciona que “no siempre, por algunas veces se prioriza la economía de la empresa” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i> |
|--------------------|--|---|---|

- Formación y desarrollo sostenible
- Objetivo específico 3: Analizar las prácticas sostenibles de formación y desarrollo en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

| RRHH | Área de Operaciones | Supervisión de Gestión | Coordinadora de Hidrotratamiento |
|---|---|--|--|
| En cuanto a ofrecer las mismas oportunidades de formación y desarrollo, el Jefe de RRHH menciona: <i>“Contamos con el procedimiento de Reclutamiento Interno, en donde todo el personal puede postular a un puesto vacante que se encuentre en una convocatoria externa”</i> . (M. Manrique, comunicación personal, 23 de | En cuanto a ofrecer las mismas oportunidades de formación y desarrollo, el Jefe de Operaciones menciona: <i>“En la empresa hay un plan de desarrollo de personal cada año para todos los trabajadores por igual que comprende capacitaciones grupales y sucesión de reemplazos”</i> . (G. Díaz, | En cuanto a ofrecer las mismas oportunidades de formación y desarrollo, el Supervisor de Operaciones menciona: <i>“La empresa brinda las mismas oportunidades de formación y desarrollo a los colaboradores a través de programas y actividades previstas en el Plan Integral de</i> | En cuanto a ofrecer las mismas oportunidades de formación y desarrollo, la Coordinadora de Hidrotratamiento menciona: <i>“Se brindan capacitaciones a todo el personal. Si todos no pueden participar en las capacitaciones se les ofrece grabaciones de los cursos si estos se han realizado de manera virtual.</i> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>Octubre del 2023).</p> <p>En cuanto a ofrecer al nuevo personal capacitaciones de inducción relacionadas al valor y sostenibilidad corporativa, el Jefe de Recursos Humanos afirma: <i>“Todo trabajador nuevo pasa por un proceso de inducción general y en el área donde ve todo lo que hace la empresa y en que influyen sus valores e intervención amigable con el medio ambiente y la sociedad”</i>. (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Además, en cuanto a concientizar sobre actividades socialmente responsables en los colaboradores, el Jefe de RRHH señala: <i>“Contamos con canales internos de la empresa donde se difunde las campañas y actividades socialmente</i></p> | <p>comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>En cuanto a ofrecer al nuevo personal capacitaciones de inducción relacionadas al valor y sostenibilidad corporativa, el Jefe de Operaciones señala: <i>“Para todo el nuevo personal se tiene planeado un programa de capacitación y desarrollo el cual lo realizan todas las áreas incluyendo el área de sostenibilidad y relaciones comunicativas donde se ven temas como: impacto ambiental, seguridad, entre otros</i>. (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Además, en cuanto a concientizar sobre actividades socialmente responsables en los colaboradores, el Jefe de</p> | <p><i>Capacitación.”</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>En cuanto a ofrecer al nuevo personal capacitaciones de inducción relacionadas al valor y sostenibilidad corporativa, el Supervisor de Operaciones señala: <i>“El personal nuevo recibe inducción general y específica en el puesto a desempeñar, entre las actividades recibidas están la Política Ambiental de la empresa. Pero sería importante incluir inducción específica en temas de sostenibilidad”</i>. (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Además, en cuanto a concientizar sobre actividades socialmente responsables en los</p> | <p><i>Antes de la pandemia se tenían más capacitaciones. Actualmente, se está priorizando dar las mismas oportunidades de formación y desarrollo personal al personal operativo, pero considero que se debería hacer lo mismo para el personal administrativo”</i>. (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>En cuanto a ofrecer al nuevo personal capacitaciones de inducción relacionadas al valor y sostenibilidad corporativa, la Coordinadora de Hidrotratamiento señala: <i>“El personal nuevo pasa por un programa de inducción que coordina su jefatura con RRHH en donde es capacitado por las áreas que se vinculan con su puesto, el área de</i></p> |
|--|---|--|---|

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p><i>responsables que realiza la empresa, y es de manera voluntaria”.</i></p> <p>(M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Adicionalmente, en cuanto a alentar a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades, el Jefe de RRHH menciona: <i>“Contamos con un Programa de Voluntariado donde participan colaboradores y sus familias en diversas actividades a favor del cuidado del medio ambiente, dichas actividades las promovemos a través de los canales internos de la empresa.”</i> (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Finalmente, en cuanto a ofrecer espacios de</p> | <p>Operaciones señala: <i>“La concientización se da a través de charlas y talleres. El área encargada de ejecutarlas es el área de sostenibilidad y relaciones comunitarias.”</i> (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Adicionalmente, en cuanto a alentar a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades, el Jefe de Operaciones menciona: <i>“La empresa si alienta a los empleados a participar en voluntariado, dentro de los programas de responsabilidad social se establece voluntariados como realizar charlas de capacitación por los mismos trabajadores en instituciones educativas”.</i> (G. Díaz,</p> | <p>colaboradores, el Supervisor de Operaciones señala: <i>“A través de la promoción de estas actividades, se publican por medios digitales corporativos y eventualmente se involucra a todo el personal en actividades de apoyo social a la comunidad”.</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Adicionalmente, en cuanto a alentar a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades, el Supervisor de Operaciones menciona: <i>“En las oportunidades en las que la empresa ha sacado programas de voluntariado y apoyo en las actividades sociales siempre ha tenido acogida en el personal. Pero actualmente estas actividades</i></p> | <p><i>RRHH informa sobre valores de la empresa, misión, visión y el área de sostenibilidad informa sobre los certificados ISOS que tenemos”.</i> (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Además, en cuanto a concientizar sobre actividades socialmente responsables en los colaboradores, la Coordinadora de Hidrotratamiento señala: <i>“Actualmente no se promueve la concientización, pero si se tiene la información a través de diversos medios de comunicación, pero no hay tantas actividades como antes”.</i> (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Adicionalmente, en cuanto a alentar a los empleados a participar en</p> |
|---|--|--|--|

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas tomando en cuenta sucesos anteriores en la empresa, el Jefe de RRHH afirma que <i>“Contamos con un Sistema de Integridad que tiene como finalidad establecer el estándar de conducta ética que todos los colaboradores deben cumplir, también contamos con canales para reportar alguna sospecha o evidencia del incumplimiento del Código de Integridad, pero no se han implementado espacios para analizar sucesos anteriores sobre dificultades éticas”</i>. (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> | <p>comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Finalmente, en cuanto a ofrecer espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas tomando en cuenta sucesos anteriores en la empresa, el Jefe de Operaciones afirma que <i>“Tenemos un área llamada Oficialía de cumplimiento e integridad, la cual tiene que ver con el código de ética y valores que se tienen que practicar, y dicha área difunde estos temas a través de charlas y le entregan a cada trabajador el código de ética. Los casos de dificultades éticas que suceden y los anteriores a ellos los ve específicamente esta área, evaluando los casos y si encuentran que ha sido una falta toman la decisión</i></p> | <p><i>han disminuido por un tema de presupuesto.”</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Finalmente, en cuanto a ofrecer espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas tomando en cuenta sucesos anteriores en la empresa, el Supervisor de Operaciones afirma que <i>“No contamos con espacios específicamente para eso, es un aspecto por mejorar en la empresa”</i>. (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> | <p>programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades, la Coordinadora de Hidrotratamiento menciona: <i>“Hace algunos años sí se hacía, actualmente es menos y considero que es un tema que debería reforzarse”</i>. (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Finalmente, en cuanto a ofrecer espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas tomando en cuenta sucesos anteriores en la empresa, la Coordinadora de Hidrotratamiento afirma que <i>“No, no ofrece esos espacios. Pero si hay un área encargada de evaluar si se presentan ciertas situaciones que van en contra del código ético”</i>. (A. Medina, comunicación personal, 23 de</p> |
|---|---|--|---|

| | | | |
|--|---|--|--------------------|
| | <i>de conversar con las personas involucradas y tomar la decisión de sancionarlos.”</i> (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). | | Octubre del 2023). |
|--|---|--|--------------------|

- Evaluación del desempeño sostenible
- Objetivo específico 4: Analizar las prácticas sostenibles de evaluación del desempeño en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

| RRHH | Área de Operaciones | Supervisión de Gestión | Coordinadora de Hidrotratamiento |
|---|--|---|---|
| Respecto a las prácticas de evaluación de desempeño la empresa evalúa a todos los colaboradores por igual en su desempeño. El jefe de RRHH señala que <i>“la empresa cuenta con una Política de Gestión de Desempeño, a través de la cual se evalúan las competencias del personal y su contribución al cumplimiento de los objetivos”</i> (M. Manrique, comunicación personal, 23 de | La empresa evalúa el desempeño de todos los colaboradores por igual incluyendo <i>“prácticas 360 grados que consisten en evaluaciones a los trabajadores tanto por uno mismo, por los pares y jefatura”</i> (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023) Los criterios que se evalúan son varios como <i>“las habilidades blandas entrando a tallar la puntualidad, colaboración,</i> | La empresa realiza evaluaciones de desempeño a todo el personal, el cual <i>“siguen una estructura definida dependiendo del rol, si es personal Auxiliar, Supervisor o personal Gerencial”</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). Además, toma como línea en base a los objetivos establecidos al inicio del período a evaluar y <i>“se asigna un puntaje que va del 1 al 5 dependiendo de la</i> | La empresa evalúa a todos los empleados anualmente en función de los objetivos propuestos al inicio del año. La coordinadora de Hidrocarburos señala que <i>“se cuenta con un formato de evaluación preestablecido con diferentes ítems y de acuerdo al desempeño y cumplimiento del trabajador se califica a través de una puntuación del 1 al 5”</i> (A. Medina, comunicación personal, 23 de |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>Octubre del 2023).</p> <p>Así mismo, para cada área se evalúa ciertos criterios relevantes. Por ejemplo, nos señala que “<i>para el área de sostenibilidad social es importante que los trabajadores tengan conocimientos y comportamientos socialmente responsable; mientras que para el área operativa está enfocado principalmente en seguridad y control de impactos ambientales</i>” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). También existen otros criterios generales como “<i>aspectos genéricos que son los cumplimientos de normas, habilidades blandas, y aspectos técnicos, políticas medioambientales, de seguridad y salud en el trabajo</i>” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> | <p><i>participación, trabajo en equipo, entre otros. Así mismo aspectos ambientales específicos dirigidos especialmente al control, para minimizar el riesgo que puede suceder</i>” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Así mismo el jefe de operaciones nos comenta que “<i>la evaluación de desempeño se desarrolla bajo un formato ya estandarizado con criterios medibles y no medibles</i>” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Al finalizar la evaluación siendo al final de año se brinda una retroalimentación por parte de la jefatura.</p> <p>Por otra parte, en cuanto a proyectos de responsabilidad social corporativa nos señala que “<i>la empresa configura e implementa un</i></p> | <p><i>calificación del colaborador</i>” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Respecto a los criterios que se establecen dentro de la evaluación nos señala que “<i>son generales pero también se hacen específicos para cada puesto</i>” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Algunos criterios en que se enfocan son conductas socialmente responsables y ambientales</p> <p>Una vez finalizada la evaluación de desempeño, “<i>los resultados son comunicados a través de feedback por el jefe inmediato</i>” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Por último, la</p> | <p>Octubre del 2023). Dentro del formato de evaluación se consideran items respecto a seguridad y medio ambiente.</p> <p>Respecto a los resultados de la evaluación de desempeño es transparente y nos comenta que “<i>al finalizar las evaluaciones cada persona es informada respecto a la calificación que logró, específicamente por su jefatura, las principales fortalezas y oportunidades de mejora</i>” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>La participación en proyectos de responsabilidad social es voluntaria, sin embargo no es el enfoque principal.</p> <p>Nos señala que “<i>hay un área de sostenibilidad y relaciones comunitarias que se encarga de</i></p> |
|---|---|--|---|

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>El proceso de evaluación es transparente en el cual se detalla la metodología y etapas del proceso con antelación a los trabajadores. En cuanto a los resultados “<i>son comunicados a todos los trabajadores por su jefe inmediato, a través de una reunión de retroalimentación y de elaboración del plan de desarrollo individual</i>” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Por último, se motiva a los trabajadores a participar en proyectos de responsabilidad social, pero de manera voluntaria. Asimismo, el jefe de RRHH nos comenta que “<i>no se realiza una retroalimentación específica sobre el nivel de involucramiento del personal en los proyectos Responsabilidad Social Empresarial</i>”</p> | <p><i>plan de relaciones comunitarias que es de manera anual en donde a los trabajadores se nos pide participar y apoyar</i>” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). Si en los resultados de la evaluación el trabajador tiene bajo puntaje en participación de los programas de Responsabilidad Social dependerá de su jefatura incentivarlo para que en un futuro apoye en las actividades del programa.</p> | <p>empresa si planea varias actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) planificado por una área en específico motivando la participación del personal de manera voluntaria ya sea por parte de la misma área o su jefatura.</p> | <p><i>desarrollar los planes de acuerdo al ppto que se les asigna</i>” (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> |
|---|---|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| (RSE)” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). | | | |
|--|--|--|--|

- Recompensa sostenible
- Objetivo específico 5: Analizar las prácticas de recompensa sostenible en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

| RRHH | Área de Operaciones | Supervisión de Gestión | Coordinadora de Hidrotratamiento |
|---|--|---|--|
| Relacionado al criterio de recompensa sostenible, la jefatura del área de RRHH de la empresa sostiene que “ <i>existen reconocimientos no económicos a los trabajadores que obtuvieron un logro en sus objetivos donde se ofrece una línea de carrera de asumir un cargo mayor o adquirir mayor responsabilidad en el área</i> ”. “ <i>Así mismo, no se ofrecen programas de incentivos como tal pero sí existen ceremonias de reconocimientos en criterios de seguridad de medio ambiente.</i> ” (M. | Según la perspectiva de la jefatura del área de operaciones, “ <i>se puede percibir que la práctica de igualdad en compensaciones se aplica de manera equitativa ya que se ofrece la oportunidad de asumir cargos con mayor responsabilidad para reemplazos dependiendo de la evaluación de desempeño</i> ”. Sin embargo, menciona que “ <i>actualmente no hay un ofrecimiento económico en cuanto a recompensas ni tampoco incentivos que promuevan los objetivos</i> | Desde la perspectiva del área de Supervisión de Gestión, informa que por actividades sostenibles o cumplimiento de objetivos corporativos sociales y ambientales “ <i>no existe un programa de recompensa ni compensación para los colaboradores</i> ” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). Respecto al salario ofrecido en la empresa comenta que “ <i>de acuerdo a</i> | En el área de Operaciones, la Coordinadora de Hidrotratamiento menciona que “ <i>como empresa no existen prácticas de recompensa o compensación por actividades sostenibles, adicional a ellos, tampoco se ofrecen recompensas financieras por las contribuciones de los trabajadores. Pero si existe una mención verbal por esfuerzo individual o en equipo. Además, la empresa no promueve las prácticas sociales o ambientales con incentivos, sino que las prácticas sostenibles son a</i> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>En términos de flexibilidad y beneficios si existen normas de beneficios al personal tanto como seguros contra accidentes, seguro de vida, asistencia médica, entre otros. Tanto para los colaboradores como para los familiares.</p> | <p><i>corporativos sociales o ambientales. Pero si existe participación activa de los colaboradores en las campañas o charlas sobre sostenibilidad.”</i> (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023)</p> <p>Relacionado a los salarios, existe la intención de un salario flexible, pero este se ve afectado por los gastos operativos y administrativos. Sin embargo, se busca como empresa llegar a un acuerdo donde los trabajadores encuentren espacio seguro donde trabajar.</p> | <p><i>la consultora ADL, el salario del personal gerencial está por debajo del promedio del mercado, y del personal de mando medio y supervisor está al límite inferior de la media”</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>De igual manera en cuanto al aumento de salario nos señala que <i>“actualmente no se está dando para todos esto debido a que la empresa ha tenido gastos por un proyecto importante”</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). Como dato adicional nos comenta que para el otro año esto mejore, ya que se tiene proyectado que la empresa se recupere financieramente.</p> | <p><i>elección de cada trabajador. Sin embargo, sí existe un reconocimiento de igual manera verbal para aquellas áreas que han tenido mejores criterios de seguridad y medio ambiente.”</i> (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Respecto a los salarios si existe una flexibilidad de acuerdo al mercado.</p> |
|---|--|---|--|

- Promoción sostenible
- Objetivo específico 6: Analizar las prácticas de promoción sostenible en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

| RRHH | Área de Operaciones | Supervisión de Gestión | Coordinadora de Hidrotratamiento |
|--|---|---|---|
| <p>La empresa brinda un horario dependiendo del régimen del puesto, <i>“El horario establecido para labores diurnistas (de lunes a viernes de 7:00 a 16:30 horas) permite cierto equilibrio entre la vida personal y laboral; sin embargo, dicho horario es de cumplimiento obligatorio.”</i> (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Al hablar de paquetes de beneficios sociales, la empresa <i>“cuenta con política y norma de beneficios en donde se le ofrece al personal, asistencias médicas, seguro contra accidente, seguro de vida, entre otros. En cuanto a la</i></p> | <p>En la empresa se manejan <i>“horarios rígidos”</i> (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023)</p> <p>Sin embargo se cuentan <i>“con beneficios exclusivos como el PAMF que significa Plan de Asistencia Familiar que es adicional al seguro de salud, que se le brinda un seguro para la familia del trabajador incluyendo sus padres”</i> (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023)</p> <p>Así como también una bonificación anual a los colaboradores que cuenten con hijos que estén estudiando. También brindan</p> | <p>Actualmente en la empresa <i>“no se cuenta con horarios flexibles, hay una hora de ingreso y una hora de salida”</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Sin embargo, contamos con <i>“un beneficio exclusivo que tenemos es que tanto los trabajadores solteros como los que tienen familia se les brinda una vivienda dentro de un condominio exclusivo”</i> (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>No existen planes exclusivos para grupos minoritarios dentro de la empresa. Con</p> | <p>En cuanto a los horarios laborales <i>“al tener la refinería que está activa 24/7 y ser del área operativa siempre tenemos que estar atentos sobre todo ante cualquier emergencia”</i> (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Sin embargo se cuentan con beneficios <i>“ ofrece buenos beneficios en cuanto a seguros médicos, no solo al trabajador sino también a la familia del trabajador incluyendo los padres. Otro es la vivienda, comidas si eres soltero, movilidad para trasladarse al trabajo”</i>. (A. Medina,</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p><i>jubilación cuando se cumple los 65 años y por ley debe jubilarse pero se te permite quedarte hasta las 70. Esto no es exclusivo para la empresa, es una ley establecida.</i></p> <p><i>Uno de los beneficios que nos diferencia es el Plan de Asistencia Médica Familiar (PAMF) que es una cobertura de salud independiente del seguro para el trabajador, que se les brinda también a la esposa e hijos hasta menores de 25 años y los padres del trabajador.”</i></p> <p><i>(M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</i></p> <p><i>Así mismo se cuentan con el beneficio de vivienda y pago de servicios, como “también remuneración de 16 sueldos al año (bolita de fiestas patrias y navidad, vacaciones, sueldo en enero de bonificación extraordinaria).”</i></p> <p><i>(M. Manrique,</i></p> | <p>beneficios de “vivienda y transporte sobre todo para Talara e Iquitos” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023)</p> <p>Con respecto a la promoción de empleos se da la oportunidad que todos aquellos que cumplan con los requisitos puedan participar del proceso, todos los colaboradores tienen conocimiento de las funciones de sus puestos, así mismo pasan por una evaluación de desempeño, “Como comenté a los trabajadores se les evalúa de manera 360 grados y de acuerdo a los resultados su jefatura les brinda la retroalimentación y puede tomar la decisión de incluirlos en el “plan de sucesión y reemplazo”” (G. Díaz, comunicación personal, 23 de</p> | <p>respecto a la promoción del personal, se realiza “según su desempeño, evaluación y actitudes” (B. Córdova, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Estas promociones pueden ser de forma temporal por reemplazo o definitiva para cubrir una necesidad específica, los jefes directos comunican las oportunidades de crecimiento que se dan así como la retroalimentación necesaria de su evaluación de desempeño. Éstas oportunidades de desarrollo profesional se dan según el perfil y la línea de carrera, en donde son reforzadas con capacitaciones grupales pero no se cuenta con un plan individual.</p> <p>La empresa realiza concientización</p> | <p>comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>La empresa realiza una evaluación equitativa en cuanto a la promoción del personal, “todos tienen la misma oportunidad, ya sea para reemplazos o para asumir puestos de mayor categoría. La evaluación de desempeño que se realiza anualmente ayuda mucho para que te tengan más en cuenta”. (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Así mismo la empresa asegura que sus colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden crecer, “la empresa informa respecto a los objetivos y criterios de evaluación de personal, las promociones del personal están</p> |
|--|---|--|---|

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Por otro parte, la empresa brinda un bono de escolaridad que <i>“en febrero te brindan un monto por única vez por hijo que está estudiando en colegio y universidad.”</i> (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>En cuanto a los procesos de promoción de puestos, <i>“es igual para todos, las promociones del personal se realizan en base a las evaluaciones de desempeño que cada área ha realizado”</i> (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Es importante mencionar que la empresa da a conocer a sus colaboradores que</p> | <p>Octubre del 2023)</p> <p>En cuanto al plan de sostenibilidad personal <i>“existen reuniones que realiza la jefatura con su equipo de manera independiente y el tema que se toca es principalmente de seguridad, también hay del medio ambiente, ahorro de energía, control de los impactos medioambientales significativos”</i> (G. Díaz, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023)</p> | <p>con respecto al plan de sostenibilidad personal pero no existe un plan específico.</p> | <p><i>directamente relacionados con las evaluaciones de desempeño que se realizan cada año. La jefatura de cada área ejecuta las evaluaciones y brinda la retroalimentación a su equipo”</i> (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023). Asimismo la empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional grupales, <i>“ya sea cursos, talleres, charlas, capacitaciones, convenio con universidades que brindan un % de descuento para estudiar”</i>. (A. Medina, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>Con respecto a la creación de un plan de sostenibilidad en su vida cotidiana <i>“depende de cada trabajador aplicar lo aprendido o aplicado en su vida personal”</i> (A. Medina,</p> |
|---|---|---|--|

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>se espera de ellos y cómo pueden crecer, “a través del programa de evaluación de desempeño ya que al finalizar su jefatura le brinda el feedback necesario para que tenga conocimiento del buen trabajo que ha realizado y los aspectos a mejorar. Así mismo, con el plan de sucesión se les considera a los trabajadores de la empresa como primeros candidatos, esto de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño.” (M. Manrique, comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> <p>En cuanto a la creación de planes personales de sustentabilidad cada uno de los colaboradores lo realiza de forma independiente.</p> | | | <p>comunicación personal, 23 de Octubre del 2023).</p> |
|---|--|--|--|

5.3 Análisis de los resultados

- **Dimensión: Diseño de puestos de trabajo sostenibles**

Cada puesto de trabajo tiene una descripción que se encuentra acorde a la responsabilidad socio-ambiental, los valores y la misión de la empresa, la cual se enfoca en proveer energía de calidad de manera sostenible y confiable para contribuir al desarrollo y seguridad energética del Perú. Además, cada puesto de trabajo es revisado de manera general cada ciertos años o si los directivos lo solicitan. Las funciones de los puestos de trabajo tienen como principal objetivo realizar actividades que hagan un uso adecuado de recursos y cuidado del medio ambiente.

En cuanto a ofrecer una descripción de puestos flexibles donde se vinculan tareas medioambientales específicas, la empresa brinda descripciones de puesto relacionadas a conocimientos medioambientales, como, por ejemplo, cada colaborador debe conocer sobre gestión de sistemas ambientales. Y cada descripción de puestos de trabajo específica que se debe cumplir con el reglamento y normas actuales de gestión medioambiental de la empresa.

Por otra parte, en cuanto a si la empresa involucra a todo el personal para establecer objetivos de desempeño sostenible, la empresa desarrolla un plan estratégico con objetivos anuales para el personal por un periodo de cinco años aproximadamente. Se comunican los objetivos de desempeño sostenible a los colaboradores, pero estos últimos no están involucrados en el establecimiento de los mismos; pues únicamente son establecidos por líderes y gerentes de cada departamento de las unidades operativas a nivel nacional.

Mientras que, en cuanto a si la empresa brinda herramientas y espacios para promocionar la organización de tareas por equipos de trabajo, la empresa brinda salas de reuniones que se encuentran equipadas con recursos tecnológicos, comodidades y son de libre uso del personal.

PROPOSICIÓN

Finalmente, en cuanto a si la empresa discute sobre la compatibilidad entre el diseño de puestos de trabajo y requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente

las capacidades y habilidades de personal, para la empresa no es un tema de discusión entre el área solicitante y el área de RR.HH., dichas áreas sólo se enfocan en sus propias funciones.

- **Dimensión: Reclutamiento y selección sostenible**

Garantizan la igualdad de oportunidades en todo su proceso de selección siguiendo una “Política de Equidad, Diversidad e Inclusión”, la cual establece la igualdad de oportunidades y criterios con todas las personas sin discriminación de ningún tipo. En el informe de sostenibilidad de la empresa mencionan que para otorgarles oportunidades de crecimiento a los colaboradores que se encuentran trabajando en la empresa han desarrollado un “Procedimiento de reclutamiento Interno de Personal”, por lo que a través de evaluaciones garantizan que todos tengan la misma oportunidad en base la experiencia y conocimientos que han adquirido en el transcurso de su trayectoria.

Las convocatorias de trabajo son publicadas en las plataformas de la empresa a nivel nacional por lo que todos pueden inscribirse y postular. Esto se relaciona con la información presentada en el Informe de Sostenibilidad, ya que implementaron su bolsa laboral “Trabaja con Nosotros” que al cierre del 2021 llegó a contar con 39,133 usuarios registrados, por lo cual todos tienen acceso y la misma oportunidad a postular. Los seleccionados que cumplen con el perfil solicitado pasan por una serie de exámenes que son evaluados a través de puntajes y quiénes obtienen la mayor puntuación son los elegidos.

Para la selección de personal nuevo no es un requisito necesario que tengan conocimientos en responsabilidad corporativa ni tampoco participación previa en actividades sociales. Sólo aplica para las posiciones que están ligadas a áreas relacionadas con Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente o Responsabilidad Social, por lo tanto, no es obligatorio para otras áreas. Al formar parte de la empresa los trabajadores pueden participar y apoyar de manera voluntaria en las actividades sociales que organiza la empresa. De acuerdo al Informe de Sostenibilidad, en el 2021, se ha invertido en programas sociales en temas de empleabilidad, educación, salud, infraestructura y socio ambiental contando con la participación de todas las áreas orientados a gestionar riesgos sociales y oportunidades de mejora.

Por otra parte, es importante que los candidatos tengan desarrolladas las habilidades blandas y actitudes, ya que en las entrevistas se incluyen preguntas de diálogo conductual para evaluar estos criterios específicamente en la etapa de evaluación psicológica que es una de las pruebas en el proceso de entrevistas. Los procesos de selección y los criterios a evaluar no están detallados en el Informe de Sostenibilidad de la empresa. Para los procedimientos de contratación de personal no forma parte de sus procesos incorporar a un personal asesor en sostenibilidad y evalúe a los candidatos, si bien existe una Gerencia Corporativa de Desarrollo Sostenible que tiene los especialistas requeridos para esta función, estos participan sólo para su área.

Por último, para mantener los estándares de trabajo de la empresa se contrata el personal de acuerdo a la necesidad y a los cuadros de asignación de personal (CAP) aprobados por el Directorio, lo cual esto implica aumentar personal o disminuir personal, pero en algunas ocasiones se prioriza la economía de la empresa. En el Informe de Sostenibilidad se señala que al cierre del 2021 se sumaron 474 colaboradores a la empresa, muchos de ellos fueron contratados para la Refinería Talara debido al megaproyecto de modernización lo cual implica mayores actividades. También se detalla que hubo rotación de personal el cual fue del 14% en el 2021 especialmente por incumplimiento del reglamento interno produciendo despidos.

- **Dimensión: Formación y desarrollo sostenible**

En cuanto a ofrecer las mismas oportunidades a los colaboradores, para la empresa petrolera “A” es muy importante esta temática, y ello se refleja mediante su Política de Equidad, Diversidad e Inclusión, ofreciendo la posibilidad de postular a puestos vacantes, capacitaciones, sucesión de reemplazos, etc. Sin embargo, le está dando mayor prioridad a la formación y desarrollo profesional del personal operativo.

La empresa brinda a sus colaboradores una amplia cantidad de capacitaciones relacionadas a temas de formación profesional, ética, prevención de delitos, prevención de lavado de activos, entre otros. Mientras que a nuevos colaboradores se les ofrece un proceso de inducción general donde ven temas relacionados al puesto de trabajo a ocupar y a otros temas como el valor y sostenibilidad corporativa, pero de una manera poco profunda y más generalizada.

Mientras que para la concientización sobre actividades socialmente responsables como charlas y talleres, la empresa “A” cuenta con canales internos para difundir actividades y campañas las cuales son de carácter voluntario. Además, se promueve la utilización responsable de energía mediante el uso de KPI que facilitan la evaluación del rendimiento de consumo de energía en comparación con el número de productos procesados o almacenados según el reporte de sostenibilidad. Pero, se halló que actualmente no se está promoviendo mucho la concientización.

Respecto a fomentar la participación en voluntariado no se encontró información en el reporte sobre sostenibilidad del año 2021 de la empresa “A”, sin embargo, en las entrevistas se evidenció que la empresa cuenta con programas de voluntariado y realizan actividades a favor del medio ambiente y son promovidas a través de canales internos para la participación de los colaboradores y sus familiares; aunque en la actualidad han ido disminuyendo este tipo de actividades por un aparente tema de presupuesto.

Con relación a ofrecer espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar las dificultades éticas, se evidenció que la empresa “A” no cuenta con estos espacios en la actualidad, pero cuentan con un área llamada Oficialía de cumplimiento e integridad, que se encarga de ver el código de ética y valores que los colaboradores deben practicar, también se encargan de evaluar situaciones donde se ha evidenciado que los colaboradores no han tenido una conducta ética, y evalúan estas situaciones para tomar decisiones en cuanto a posibles sanciones.

- **Dimensión: Evaluación del desempeño sostenible**

Con relación al desempeño sostenible, la empresa petrolera “A” considera a todos los colaboradores por igual en las prácticas de evaluación de desempeño, ello se manifiesta a través de su Política de Gestión de Desempeño, mediante la cual se evalúa a todo el personal y su contribución a objetivos. Por otra parte, la empresa considera el comportamiento socialmente responsable como criterio de evaluación del desempeño, puesto que los colaboradores operativos deben tener conocimientos en seguridad, control de impactos ambientales, etc. Así como también, la empresa cuenta con un plan de comunicaciones y capacitación para la evaluación de desempeño, de tal forma que los colaboradores conozcan la metodología y etapas de este proceso. Asimismo, la empresa comunica criterios detallados,

sostenibles, estandarizados y específicos para las evaluaciones de desempeño, entre los criterios que utiliza están: Cumplimiento de normas, habilidades blandas, aspectos técnicos, políticas medioambientales, políticas de seguridad y salud en el trabajo, entre otros. Además, la empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con un contexto ambiental, ya que la evaluación contempla un criterio relacionado al medio ambiente. También, la empresa realiza una reunión de retroalimentación a través del jefe inmediato al término del proceso de evaluación de desempeño. Sin embargo, durante reuniones periódicas de evaluación de desempeño no se motiva al personal a participar en planes, proyectos o actividades de RSC porque son voluntarios.

Finalmente, la empresa planea implementar su Programa de Evaluación de Desempeño que busca medir la colaboración de los trabajadores, encontrar brechas y crear planes de desarrollo personal que incrementen su formación personal y profesional; por lo cual consideramos que la empresa da un trato igualitario en cuanto a prácticas de evaluación de desempeño.

- **Dimensión: Recompensa sostenible**

La empresa considera a todos los colaboradores de manera equitativa en las compensaciones, especialmente para roles de mayor responsabilidad y basado en evaluaciones de desempeño. Además, la empresa cuenta con un plan de sugerencias que recompensa de manera no financiera a aquellos colaboradores que presenten proyectos o ideas que produzcan ahorro económico a la empresa, sin embargo, este plan de sugerencias se detuvo desde el inicio de la pandemia y actualmente se encuentra en pausa debido a un tema de presupuesto de la empresa.

Los salarios iniciales son acordes al mercado en base a benchmarking con empresas del mismo sector y nivel de ingresos. Por otra parte, la empresa no ofrece incentivos que promuevan los objetivos corporativos sociales y ambientales.

En cuanto a si la empresa alienta al colaborador a asistir a reuniones y talleres sobre Responsabilidad social Empresarial, sí lo hacen mediante canales internos de la empresa, también cuando se celebran reuniones, se realizan charlas, actividades de apoyo para campañas; se solicita a los colaboradores su participación y apoyo, pero es voluntario.

Mientras que en cuanto a si se establecen premios o reconocimientos a la excelencia de equipos de trabajo con respecto al mejor desempeño en pro de la sostenibilidad, la empresa

realiza ceremonias de reconocimiento, ya sea de manera individual o grupal, de acuerdo a criterios de cumplimiento de seguridad y salud en el trabajo.

- **Dimensión: Promoción sostenible**

En cuanto a ofrecer las mismas oportunidades a los colaboradores y realizar una promoción sostenible, la empresa petrolera “A” gestiona la empleabilidad de puestos de niveles específicos mediante la creación de vacantes en donde los colaboradores puedan cubrirlas gracias al conocimiento que han adquirido en su día a día en la empresa, de ésta forma la empresa ya no debe realizar todo un proceso de reclutamiento externo que involucraría el uso de muchos recursos sino que aprovecha el conocimiento con el que la empresa ya cuenta y sobre todo que se le da la oportunidad de seguir creciendo y hacer cosas nuevas a las que ya venían realizando.

Con la finalidad de reducir las contrataciones temporales para casos específicos de suplencias, la empresa petrolera “A” se basa en promover al personal con el que ya cuenta para poder cubrir las necesidades de contrataciones por suplencia en casos específicos, de forma que cuando se requiere cubrir una vacante por un tiempo determinado, se revisan las evaluaciones de desempeño y se verifica que persona puede apoyar con ello según las capacidades que tienen y el potencial que se ha identificado en él o ella, basado en los reportes de Feedback que se les brinda. Así mismo se realiza una contratación de 140 personas a plazo indeterminado con la finalidad que puedan ir rotando según la necesidad de cubrir el puesto que se requiera en la empresa, de ésta forma no es necesario iniciar nuevos procesos de selección e invertir recursos, sino que se aprovechan los perfiles con los que se cuentan.

Finalmente, la empresa enfatiza en contar con una mentalidad de que, si los trabajadores están comprometidos con la empresa, esta podrá lograr una cultura sostenible de gran desempeño, por lo cual la empresa se preocupa de que todos los puestos de trabajo y sus modalidades sean retribuidas y beneficiadas de acuerdo a la ley.

5.4 Identificación de problema y propuestas de mejora

| Dimensión | Problema General | Mejoras |
|---|--|---|
| <p>Diseño de puesto de trabajo sostenible</p> | <p>Para el diseño de puesto de trabajo sostenible no existe un trabajo colaborativo entre el área solicitante que requiere un nuevo personal y el área de recursos humanos para la adecuación en cuanto a compatibilidad entre el diseño de puestos con los requerimientos ambientales de la empresa; por lo cual, es probable que no se aprovechen las capacidades de los colaboradores de manera plena. Asimismo, la empresa solo realiza cambios en la descripción del puesto de trabajo cada ciertos años en base a los objetivos relacionados a la situación actual. Por otro lado, las reuniones promueven el trabajo en equipo más no se desarrollan actividades que permitan el trabajo colaborativo en el momento de redactar los objetivos sostenibles del puesto.</p> | <p>La empresa debe fomentar reuniones para que el área de recursos humanos pueda discutir con el área solicitante sobre la compatibilidad entre diseño del puesto de trabajo y requerimientos ambientales de la empresa de tal forma que se puedan aprovechar las capacidades y habilidades del personal actual y nuevo</p> <p>Actualizar de forma semestral la descripción de puesto de trabajo hacia un enfoque sostenible y adaptado a la situación actual. De acuerdo a Titus, I., Faith, O. & Chibuokem, O (2020) es primordial el diseño de puestos de trabajos hacia el camino de lo sostenible porque permite que los integrantes de la empresa desarrollen un mejor desempeño en sus actividades beneficiando también a la organización a lo largo del tiempo.</p> <p>Involucrar a los colaboradores en el establecimiento de objetivos sostenibles. Giner de la Fuente et al., (2016) indican que un líder transformador se propone para que las personas</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>desarrollen su propia capacidad para fijar metas y objetivos, ya sea de un proyecto, de un área en particular o para la propia organización. De esta manera se incentiva y se hace crecer al personal.</p> |
| <p>Reclutamiento y selección sostenible</p> | <p>Para la selección de personal nuevo no es un requisito necesario que tengan conocimientos en responsabilidad social corporativa ni tampoco participación previa en actividades sociales, sólo es requisito para los puestos que pertenecen a áreas relacionadas con Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente o Responsabilidad Social, por lo tanto, no es necesario para otras áreas de la empresa. Si bien estos criterios no se evalúan para la selección y contratación de personal, la empresa sí cuenta con programas sociales en donde los trabajadores pueden participar y apoyar de manera voluntaria en las actividades organizadas por la empresa.</p> <p>Para los procedimientos de contratación de personal no forma parte de sus procesos incorporar a un personal asesor en sostenibilidad y evalúe a los candidatos, si bien existe una Gerencia Corporativa de Desarrollo</p> | <p>Si bien la empresa incluye la sostenibilidad de forma transversal en su gestión empresarial capacitando a sus colaboradores en diferentes aspectos es importante que también desde el primer proceso de reclutamiento consideren personal nuevo consciente y con conocimientos en responsabilidad social corporativa, ya que todas las áreas de la empresa tienen como misión realizar las actividades con sostenibilidad financiera y responsabilidad socioambiental. En sus procesos de evaluación se podría incluir una entrevista con un encargado del área de desarrollo sostenible o incorporar en su examen de conocimiento una sección con preguntas sobre responsabilidad social corporativa. De este modo generan una mayor reputación pública no sólo atrayendo nuevos candidatos sino también reteniendo a sus empleados, así mismo</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Sostenible que tiene los especialistas requeridos para esta función, estos participan especialmente sólo para su área.</p> | <p>promueve fácilmente el voluntariado entre sus empleados, ya que vienen desde afuera con esa consciencia. Según una investigación de ConeComm (2016), una empresa comprometida con la RSC tiene un vínculo directo con atraer y retener talento que puede ser mucho más fuerte de lo que se piensa.</p> |
| <p>Formación y desarrollo sostenible</p> | <p>Carecen de espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas en base a sucesos anteriores de estos en la empresa. Además, las capacitaciones han sido reducidas por una política de austeridad, especialmente aquellas capacitaciones que requieren viajes al extranjero. En adición a ello, el programa de voluntariado se ha visto reducido desde el principio de la pandemia hasta este momento. Por otra parte, el proceso de inducción a nuevo personal carece de capacitaciones específicamente para temas de sostenibilidad, pues este se trata de modo muy general.</p> | <p>La empresa debería implementar espacios para la discusión y aprendizaje cuando se presenten dificultades éticas para que todos los involucrados puedan dialogar con los jefes del área denominada “Oficialía de cumplimiento e integridad”, de esta manera podrían obtener mejores resultados porque actualmente los involucrados sólo son informados sobre la decisión final de los jefes en cuanto a sanciones. Tomando en cuenta que actualmente la empresa pasa por una política de austeridad, podrían empezar implementando este espacio de manera virtual.</p> <p>Por otra parte, para enfrentar la dificultad de enviar a los trabajadores a capacitarse al extranjero, podrían enviar a un delegado quien viajaría</p> |

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| | | <p>sólo y podría capacitar a los demás colaboradores una vez que regrese a Perú, de no ser así, no se deberían dejar de lado todas las capacitaciones, sean virtuales o presenciales, solo porque algunas de ellas no se pueden realizar en la actualidad. Con respecto al programa de voluntariado, deberían retomar las actividades de este programa para fomentar la concientización del medio ambiente, pues todos los trabajadores requieren de constante capacitación para no olvidarse la importancia que tienen los comportamientos responsables sobre el medio ambiente. Por último, el área de RR.HH debería desarrollar un plan de capacitación de inducción específicamente dirigida a tratar temas de sostenibilidad, ya que si estos solo son vistos de una manera general, los nuevos colaboradores no van a poder profundizar sus conocimientos y asimilar la importancia que le da la empresa al cuidado del medio ambiente.</p> |
| Evaluación del desempeño sostenible | No se motiva al personal a participar en planes, proyectos o actividades de RSC porque son voluntarios. | La empresa debería motivar a su personal a participar de planes, proyectos o actividades de RSC, si bien puede |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| | | <p>mantener la voluntariedad de estas, debería motivar la participación a través de sus canales internos, charlas y reuniones. Así mismo, Durán (2020) investigador de ESADE y experto en iniciativas responsables indica que convertir la RSC como una prioridad corporativa puede impulsar a que los empleados desarrollen un mayor compromiso afectivo con su trabajo y con la organización.</p> |
| Recompensa sostenible | <p>No existe un sistema de recompensas o incentivos claros en la organización, si bien es cierto ofrecen ciertos beneficios y los trabajadores tienen oportunidad de crecimiento en cuanto a cambio de roles o aumento de responsabilidades, existe una brecha entre lograr a conseguirlo y solo proponerlo. Todo esto se debe a que a partir de la pandemia la empresa dejó de realizar dichas prácticas de recompensa sostenible.</p> | <p>Para abordar la falta de un sistema de recompensas e incentivos claros en la organización, se puede proponer que se incluya un Programa de Reconocimiento Sostenible basado en logros relacionados con la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además, se puede incentivar la participación en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y ofrecer oportunidades de formación y desarrollo en sostenibilidad. Es esencial promover una cultura de reconocimiento continuo y considerar recompensas no monetarias, como beneficios relacionados con la calidad de vida.</p> <p>La medición y la transparencia en la</p> |

| | | |
|----------------------|--|--|
| | | <p>evaluación son clave para garantizar la equidad y la confianza en el sistema de recompensas. Estas medidas no sólo motivarán a los empleados, sino que también fortalecerán su compromiso con la sostenibilidad, beneficiando tanto a la organización como a la sociedad.</p> |
| Promoción sostenible | <p>Está basado en la retención del talento mas no en buscar que las personas crezcan laboralmente; se creó un programa de Desarrollo de personal basado en competencias y objetivos en el 2021, en donde la idea era diseñar una evaluación de desempeño para evaluar el periodo enero-diciembre 2021, teniendo como objetivo realizar un proceso estratégico que mida las contribuciones de los colaboradores para identificar brechas y abordarlas mediante planes de desarrollo.</p> <p>Para las suplencias se realizó la contratación de 140 personas a plazo indeterminado para cubrir plazas vacantes.</p> | <p>Buscar que la finalidad de la promoción sostenible sea la “sostenibilidad del proceso” y no la retención. Ésto se puede realizar mediante el aprovechamiento de los cursos de capacitación y convenios con entidades como SENATI para que el personal se siga capacitando para poder tener las herramientas para asumir su puesto laboral deseado. Ésto por medio de programas de crecimiento personal.</p> |

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Conforme a los diseños de puestos de trabajo, la empresa petrolera “A” no hace mención de esta en su reporte de sostenibilidad del año 2021. Por lo cual únicamente se obtuvo información relevante a dicha dimensión mediante las entrevistas realizadas. Es así como se ha evidenciado que los puestos de trabajo de la empresa petrolera “A” tienen una descripción acorde a la responsabilidad socio-ambiental, valores y misión de la empresa. Además, la descripción de los puestos de trabajo es revisada cada ciertos años por lo cual es necesario que se realice más seguido hacia un enfoque sostenible y adaptado a la situación actual de la empresa y el sector petrolero. Asimismo, la empresa petrolera “A” ofrece descripciones de puestos flexibles que están relacionadas a tareas medioambientales específicas y a conocimientos medioambientales que deben tener los colaboradores. Además, la empresa brinda herramientas y espacios para promocionar el trabajo en equipo pero se menciona en una entrevista, que estos espacios pueden ser mejorados para facilitar más las funciones de los grupos de trabajo. Sin embargo, la empresa no involucra a los colaboradores en el establecimiento de objetivos sostenibles.

En tanto, sobre el reclutamiento y selección sostenible, la empresa petrolera “A” brinda las mismas oportunidades en todo el proceso de selección mediante su Política de Equidad, Diversidad e Inclusión, sin ninguna distinción. Sus convocatorias se transmiten de manera pública y todos los que cumplan con el perfil pueden postular. Si bien no detallan todos los criterios a evaluar en los candidatos, las habilidades blandas y actitudes son puntos importantes especialmente en los exámenes psicológicos; mientras que tener conocimientos en RSC no es un requisito para todas las áreas.

En la dimensión de formación y desarrollo sostenible, la empresa manifiesta que existe igualdad de oportunidades a los colaboradores, pero hay una percepción de que se está dando mayor prioridad al personal operativo, el cual recibe mayor número de capacitaciones de formación y desarrollo profesional. Mientras que en el proceso de inducción a los nuevos colaboradores tratan la temática de valor y sostenibilidad corporativa de una forma muy general que no permite profundizar conocimientos de una manera idónea. En adición a ello, actualmente existe una disminución de la concientización sobre actividades socialmente

responsables en la empresa petrolera “A”. Además, ello se relaciona con fomentar la participación en voluntariado, porque estas actividades se han visto reducidas en la actualidad. Mientras que, la empresa si bien se preocupa por tratar temas de ética, no se han generado espacios de diálogo con los colaboradores, para que ellos puedan tener una mayor participación en las conversaciones. Ello, podría haber generado las faltas éticas que se presentaron en el reporte de sostenibilidad del año 2021, las cuales fueron 65 sucesos de presentación de información falaz, y de los mismos 63 resultaron en despido de los colaboradores por ser infracciones graves.

De acuerdo a la recompensa sostenible, la empresa parece tener un enfoque equitativo en la compensación, considerando factores como la responsabilidad y el desempeño en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa. Así mismo, la empresa reconoce las contribuciones sostenibles de los empleados con reconocimiento no financiero, pero no ofrece recompensas financieras específicas por actividades sostenibles. Esta falta de incentivos financieros podría afectar la motivación de los empleados en temas de sostenibilidad, si bien las recompensas extrínsecas como las monetarias sólo pueden incentivar hasta cierto punto al colaborador y luego hacer que ya no sea un meta fundamental en su vida, son necesarias para reconocer su esfuerzo sin la necesidad que sea algo constante, sino, que se puede brindar diversos incentivos económicos en ocasiones especiales para dar reconocimiento y agradecimiento, de forma que el colaborador se sienta importante, valorado por la empresa y sobre todo que se reconozca el gran esfuerzo que hace.

En tanto, sobre la evaluación del desempeño sostenible y de acuerdo a lo encontrado en el reporte de sostenibilidad del año 2021, la empresa buscaba identificar brechas entre los trabajadores para abordarlas con planes individuales que les permita desarrollarse profesionalmente y continuar capacitándose para asumir nuevos retos en la organización, esto lo hizo mediante un programa basado en el desarrollo personal de competencias y objetivos del año 2021. Sin embargo, esto no llegó a ocurrir pues los planes de desarrollo profesional se dieron de forma grupal mediante cursos y otros, de forma más general. Por lo cual, aún existe en la empresa una brecha de evaluación de desempeño sostenible por mejorar.

Conforme a la recompensa sostenible, los salarios flexibles que se vinculan al mercado pueden ser una práctica razonable. Sin embargo, las reducciones recientes en los aumentos salariales debido a gastos y costos operativos han generado quejas entre los colaboradores. La

expectativa de mejora en el futuro es positiva, pero con cierta incertidumbre. Además, la empresa no ofrece incentivos específicos para promover objetivos corporativos sociales y ambientales. Esta falta de incentivos podría limitar la motivación de los empleados en estas áreas. También, la empresa alienta la participación de los empleados en actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a través del área de "Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa". Sin embargo, la interrupción de un plan de sugerencias desde el inicio de la pandemia podría afectar la participación activa de los empleados en mejoras ambientales. En general, la empresa muestra un compromiso con la equidad en la compensación y la participación de los empleados en RSE. Sin embargo, hay oportunidades para mejorar el reconocimiento financiero por actividades sostenibles, la implementación de incentivos específicos en el ámbito social y ambiental, y la participación activa de los empleados en la mejora de aspectos ambientales.

Mientras que para la promoción sostenible, la empresa busca evitar realizar un proceso de reclutamiento externo que utilizaría recursos y para ello forma a los colaboradores los cuales ya se encuentran aptos para cubrir vacantes debido al conocimiento adquirido en la organización a través del tiempo. Además, la empresa, debido a que busca reducir contrataciones temporales, anima al personal a cubrir necesidades de contrataciones por suplencia en ciertos casos, de tal manera que en el momento en que se requiera cubrir una vacante por cierto tiempo, se analizan las evaluaciones de desempeño previas y se comprueba qué trabajador puede apoyar con ello de acuerdo a sus capacidades.

6.2 Oportunidad de mejoras de cambio

Finalizado el análisis de las prácticas de la empresa petrolera del Perú sobre los diseños de puesto de trabajo sostenibles, se recomienda fomentar reuniones entre el área solicitante y el área de RR.HH. para que en conjunto discutan si las funciones son compatibles con los requerimientos ambientales de la empresa y así puedan explotar las capacidades de los trabajadores en su totalidad. Además, se recomienda que la descripción de puestos de trabajo sea revisada de manera más frecuente para que mantengan un enfoque sostenible y adaptado a la situación actual de la empresa y el sector petrolero. Adicionalmente, se sugiere la participación de colaboradores en el establecimiento de objetivos sostenibles para que desarrollen aún más sus capacidades, ya que actualmente solo los jefes y gerentes se encargan

de ello. Finalmente, se recomienda a la empresa petrolera “A” profundizar en la dimensión de diseños de puestos de trabajo sostenibles en sus reportes de sostenibilidad.

De acuerdo con el reclutamiento y selección sostenible, se recomienda que puedan incluir en la evaluación criterios de conocimientos y conciencia en Responsabilidad Social Corporativa en los perfiles por igual, ya que todas las áreas de la empresa tienen como misión realizar las actividades con sostenibilidad financiera y responsabilidad socioambiental. Al ingresar a la empresa con esos criterios desarrollados desde afuera los trabajadores estarían más comprometidos para participar en los proyectos sociales que se organizan, ya que son de manera voluntaria.

Por otra parte, proporcionar la mayor cantidad de información posible sobre los requerimientos necesarios para el puesto vacante, ya que es importante para que el proceso de reclutamiento y selección sea sostenible (Salama, Nor El Deen, Akbakhit y Zaki, 2022).

Para la dimensión de formación y desarrollo sostenible, se recomienda mejorar la igualdad de oportunidades a todos los colaboradores dado que en la actualidad se le está dando una mayor prioridad al personal operativo mediante capacitaciones. Enfocarse en poder implementar un plan de capacitación personal a cada uno de los colaboradores con la finalidad de ayudarlos en su crecimiento de acuerdo a las oportunidades de mejora y así puedan asumir nuevos retos. En cuanto a las capacitaciones de inducción relacionadas al valor y sostenibilidad corporativa de la empresa, se recomienda realizar un proceso de inducción específicamente para tratar el tema de sostenibilidad para que los nuevos colaboradores profundicen sus conocimientos y asimilen la importancia que le otorga la empresa. Respecto a la concientización sobre actividades socialmente responsables, se recomienda volver a organizar con más fuerza estas actividades porque son importantes para poder generar conocimientos y una tendencia hacia conductas que son favorables para el medio ambiente y en la vida laboral e interna del personal. En el tema de fomentar la participación en voluntariado, recomendamos aumentar esta actividad mediante los canales internos de la empresa, porque es importante generar una mentalidad de solidaridad en los colaboradores. Salama, Nor El Deen, Akbakhit y Zaki (2022), afirman que la empresa logrará que los colaboradores participen de proyectos de voluntariado si se asegura que la formación y desarrollo sea sostenible ya que esta se produce cuando los colaboradores perciben que la empresa confía en ellos y presentarán además un mejor desempeño. Con respecto a espacios

de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas, se aconseja establecer ciertas salas para que se pueda dar un diálogo privado con los colaboradores y presentar casos previos de faltas éticas que suceden en la empresa, y así todos puedan tener conocimiento sobre qué tipo de conductas deben realizar cuando se presenten dichas situaciones.

Respecto a la evaluación del desempeño sostenible, se aconseja motivar a los colaboradores en la participación de actividades y proyectos de RSC mediante sus canales internos, reuniones con sus jefaturas y charlas. También, incorporar la RSC como parte primordial de los enfoques corporativos aumentará el compromiso emocional y no solo laboral de todo el personal.

De acuerdo con la recompensa sostenible se recomienda, en primer lugar, informar sobre esta dimensión en el reporte de sostenibilidad de la empresa petrolera “A”. Asimismo, sugerimos implementar un Programa de Reconocimiento Sostenible donde se planteen enfoques basados en el logro de objetivos de desarrollo sostenible, ya que es importante contar con un sistema de recompensas e incentivos para motivar a los colaboradores y fortalecer su compromiso especialmente con la sostenibilidad, beneficiando así a la organización y la sociedad. Al tener a su personal motivado tendrán un impacto positivo en el desempeño de la organización (Salama, Nor El Deen, Akbakhit y Zaki, 2022).

Por último, para la promoción sostenible, la empresa actualmente se enfoca en la retención de talento, por ello se recomienda que la finalidad en esta dimensión sea la “sostenibilidad en el proceso”. Esto se puede hacer a través de la utilización de los cursos de capacitación y convenios con entidades como SENATI para que los colaboradores sigan desarrollándose y pueda contar con instrumentos para tener un desempeño ideal en su puesto de trabajo.

6.3 Recomendaciones

Se recomienda a futuras investigaciones entrevistar a un mayor número de colaboradores para que la información recolectada sea más precisa y al analizar puedan encontrar mayores puntos de observación en las organizaciones del sector petrolero. De esta manera se podría sugerir mayores cambios en cuanto a la temática de sostenibilidad que se trate en dichas investigaciones.

Sugerimos a las siguientes investigaciones tomar en cuenta la fecha de cuándo realizarán su investigación, para que concuerde en tiempos con la fecha en que la empresa petrolera publique su reporte de sostenibilidad. De este modo al tener información más actual beneficiará a sus investigaciones. Se recomienda a la empresa considerar las propuestas de mejoras de cambio realizadas en este trabajo de investigación, de esa manera es posible que logre un mejor desempeño y con ello obtener ventaja sobre sus competidores más cercanos como la empresa Relapasa (Asmat, Gonzales, Gonzales, Huamán, 2019); lo cual le permitirá mantenerse como líder del mercado.

Además, se recomienda a la empresa no descuidar las prácticas sostenibles de recursos humanos, ya que tomando en cuenta la tendencia del crecimiento de la elaboración de energías renovables (Espinoza, 2020), la empresa petrolera “A” debe aprovechar la actualidad del sector que aún sigue estando vigente tomando en cuenta que alrededor del 19% de reservas de petróleo se encuentran en nuestro continente y América Central y que pueden ser explotados. (Statista Research Department, 2023).

6.4 Limitaciones

Una de las limitaciones presentadas es que el número de investigaciones relacionadas con nuestro tema y contexto son muy escasas, por lo cual nuestros antecedentes debieron de ser del extranjero. Es por ello, que creemos que nuestra investigación servirá de ejemplo y base para futuras investigaciones. Así como también, una limitación de nuestra investigación son las pocas compañías petroleras que existen en nuestro país, y esto también va acompañado con la dificultad de acceso a información para realizar las investigaciones necesarias para tratar la temática de sostenibilidad. Creemos que debido al aumento paulatino de empresas petroleras extranjeras en nuestro país, esta limitación se irá reduciendo en futuras investigaciones.

En adición a estas limitaciones, también nos encontramos que la empresa petrolera “A” en la actualidad aún no había publicado su reporte de sostenibilidad del año 2022 durante el presente año, lo cual nos impulsó a trabajar con información del año 2021 de la empresa, por lo cual podríamos haber encontrado ciertos cambios en cuanto a los temas tratados de sostenibilidad.

Referencias bibliográficas

- Accion RSE. (2007). Guía práctica para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad. http://empresa.org/doc/Guia_Resportes_Sustentabilidad.pdf.
- Acevedo, J. & Piñeros, R. (2019). Evolución del Reporte en Sostenibilidad en Latinoamérica bajo los lineamientos GRI (Global Reporting Initiative). *Signos*, 1-122.
- Aagaard, A. (2019), Modelos de negocios sostenibles, Palgrave Studies in Sustainable Business In Association with Future Earth, https://doi.org/10.1007/978-3-319-93275-0_1
- Albert, M. (2019). Sustainable Frugal Innovation - The Connection between frugal innovation and sustainability. *Journal of Cleaner Production*.
- Alburquenque, P. (2023). Empresas más importantes en Perú en el sector de petróleo y gas. Rankia. <https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv1/2351512-empresas-mas-importantes-peru-sector-petroleo-gas>
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, M. (2015). Informes de Sostenibilidad de las Empresas del Sector Papel. Repositorio Institucional de la Universidad de Oviedo. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/32500>
- Alvarez, I., Brown, O., Del Cid, Erika (2022). *Indicadores de sostenibilidad para el uso del agua en sistemas de riego*. Vol. 11, número 1. <https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/2119>
- Andreu, P. & Fernández, A. (2011). Revisión crítica de la dimensión Gobierno Corporativo en los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rcudep/v17n2/a02v17n2.pdf>
- Archel, P. (2004). Las memorias de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative. *V Congreso de Economía de Navarra*, pp. 236-252.
- Arroyo, G., Suárez, A. (2000). Responsabilidad social corporativa: Experiencias en sectores de la industria en Chile. Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

- Blanco, A., Melamed, E. & Rodríguez, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *SciELO*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602018000200037&script=sci_artte
- Bolsa de Valores de Lima. (s.f.). La voz del mercado. <https://www.bvl.com.pe/quienes-somos/quienes-somos-bvl/reconocimiento-de-buen-gobierno-corporativo/la-voz-del-mercado>
- Bolsa de Valores de Lima. (2021). Sostenibilidad Corporativa. <https://www.bvl.com.pe/quienes-somos/quienes-somos-bvl/sostenibilidad-corporativa>
- Boza, B. (2020). EY y la Bolsa de Valores de Lima presentan el estudio La Voz del Mercado. https://www.ey.com/es_pe/corporate-culture/la-voz-del-mercado
- Brown, D., Dillard, J. & Marshall, R. (2006). *Triple Bottom Line: A Business Metaphor for a social construct*. Universitat Autònoma de Barcelona.
https://www.researchgate.net/publication/4738432_Triple_Bottom_Line_A_business_metaphor_for_a_social_construct
- Cálidda (2021). Reporte de sostenibilidad. https://www.calidda.com.pe/media/0x0m5fad/reportesostenibilidad_2021.pdf
- Campos, F., Gollner, R., Lisboa, M., & Charcape, N. (2017). El fenómeno de la tercerización del trabajo y su repercusión en la salud del trabajador de salud. *In Crescendo*, 8(1), 140-155.
- Carlisle, S.; Zaki, K.; Ahmed, M.; Dixey, L.; McLoughlin, E. (2021) The Imperative to Address Sustainability Skills Gaps in Tourism in Wales. *Sustainability* 2021, 13, 1161.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1161>
- Carrillo, A. & Galarza, S. (2022) Reportes de sostenibilidad de organizaciones sudamericanas. *Ciencias Administrativas*.
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-7382022000200005
- Centro de noticias de la ONU (2015) La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

- Centrum PUCP (2020). Divulgación ASG y de Sostenibilidad en mercados de capitales. Una mirada a América Latina. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/187562/Divulgaci%C3%B3n%20ASG%20y%20de%20sostenibilidad%20en%20mercados%20de%20capitales%20-%20Un%20acercamiento%20al%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chams, N. & García, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Elsevier. Conservation and Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Clark, M. (2018). GRI: What are the limitations of sustainability reporting? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2018/apr/17/gri-what-are-the-limitations-of-sustainability-reporting>
- Cone a Porter Novelli Company (2016). 2016 Cone Communications Employee Engagement Study. Recuperado de: <https://conecomm.com/2016-employee-engagement-study/>
- Comet, C. & Jiménez, V. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1-9. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5757749.pdf>
- Comex Perú. (2022). Producción de petróleo, gas natural y servicios conexos se contrajo un 46% en 2021. Comex Perú. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/produccion-de-petroleo-gas-natural-y-servicios-conexos-se-contrajo-un-46-en-2021>
- Comisión Brundtland de las Naciones Unidas. (1987). Sostenibilidad. Unit Nations. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>
- Corresponsables. (s.f.). Organizaciones. Recuperado de <https://peru.corresponsables.com/organizaciones>
- Cortez, E., Peñaloza, P., Pumapillo, S. (2016). Gestión de emisiones de gases de efecto invernadero en explotaciones mineras subterráneas en el Perú. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624100/cortez_le.pdf?sequence=10&isAllowed=y

- Delgado, A. (17 de agosto de 2022). Qué es y cómo conseguir un certificado B Corp para tu empresa. *Emprendedores*. <https://www.emprendedores.es/gestion/b-corpempresas/>
- Deloitte (2014). Reportes de sostenibilidad ¿Qué están comunicando las empresas en Uruguay?. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/risk/Estudio%20Deloitte_2014_Reportes%20de%20sostenibilidad.pdf
- Deloitte (2018). Reportes de sostenibilidad ¿Qué están comunicando las empresas en Uruguay? Edición 2018. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/about-deloitte/Estudio%20Deloitte%202018_Reportes%20de%20Sostenibilidad_GRI%20&%20ODS.PDF
- Deloitte (2018). Monitoreo de las tendencias 2018. Los 10 principales temas que forjarán la minería en el año venidero. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/energyresources/2018/Tendencias-en-Mineria-2018.pdf>
- Desde Adentro. (2022). Petróleo y gas: el reto de impulsar los estándares de sostenibilidad. Desde Adentro. Recuperado de <https://www.desdeadentro.pe/2022/08/petroleo-y-gas-el-reto-de-impulsar-los-estandares-de-sostenibilidad-2/>
- Diario Gestión (2022). *Perú solo produce 40,000 barriles diarios de petróleo, frente a demanda de 250,000*. <https://gestion.pe/economia/snmpe-peru-solo-produce-40000-barriles-diarios-de-petroleo-frente-a-demanda-de-250000-rmmn-noticia/?ref=gesr>
- Díaz, N., y Salcedo, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Revista Espacios*, 38(52), 4-4.
- Diez, E., Sánchez, L. & Fernández, A. (2022). B.Corp certification: Why? How? and What for? A questionnaire proposal. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133801>
- Díaz, N. & Salcedo, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Revista Espacios*, 38(52), 4-4.

- Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business ethics: A European review*, 28(4), 459-475.
- Ecoembes (2021). *Recompensas sostenibles*. Recuperado de <https://ecoembesempleo.es/recompensas-sostenibles/>
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028848> ESCAP, 2019
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2013). Sustainability and human resource management: Reasonable accommodation. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 429-443. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/bse.1744>
- Ehnert, I. Harry, W., & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and Human Resource Management Developing Sustainable Business Organizations*. Springer.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In *Sustainability and human resource management* (pp. 3-32). Springer, Berlin, Heidelberg. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_1
- Ethikos. (2022). *La sostenibilidad en los procesos de selección*. Recuperado de <https://ethikos.es/la-sostenibilidad-en-los-procesos-de-seleccion/>
- Espinoza, L. (2020). Energías renovables en Perú: tipos, características y situación actual. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/energias-renovables-en-peru-tipos-caracteristicas-y-situacion-actual>
- Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I., Mendoza, J. (2013, enero - junio). *El escenario de competencia de la industria gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de porter*, pp. 67 - 97. *Redalyc*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193424835004.pdf>
- Euromonitor International. (2023). Affordable Sustainability. Passport. *Propósito e innovación sostenible: las nuevas exigencias del mercado a las empresas*. Corresponsables. Recuperado de <https://peru.corresponsables.com/opinion/universidad->

de-lima-proposito-e-innovacion-sostenible-las-nuevas-exigencias-del-mercado-a-las-empresas

EY Perú. (2017). Desafíos en materia de Sostenibilidad Corporativa en el Perú.

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/sustainability/ey-desafios-materia-sostenibilidad-corporativa.pdf?download

FAO. (2019). El apoyo de la FAO para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América del Sur – Panorama. Santiago de Chile. 72 pp. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO

Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.º ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Fernández, F. (s.f). Sostenibilidad: palabra y concepto. [Universidad Pompeu Fabra Barcelona]. Recuperado de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:c0de2191-6add-40a9-84c3-85c2f63991a9/sostenibilidad-palabra-concepto.pdf>

Fonseca, A. (2010). How credible are mining corporations' sustainability reports? A critical analysis of external assurance under the requirements of the international council on mining and metals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(6), 355-370. <https://doi.org/10.1002/csr.230>

ISO (2015), *Organización Internacional de Normalización*, Recuperado de: <http://www.iso.org>

Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gamboa, J., Salinas, L., Salcedo, V., Nuñez, L. (2022). El Triple Bottom Line en las acciones de responsabilidad social Universitaria: Caso Universidad Técnica de Machala. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/993/99371994015/99371994015.pdf>

García, M. (2015). La cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de contabilidad y dirección*, ISSN 1887-5696, N°. 20, 2015 (Ejemplar dedicado a: Nuevas

- tendencias en información financiera: bases conceptuales y aplicaciones prácticas), ISBN 978-84-16115-22-8, págs. 65-78
- Garzón, M. & Ibarra, A. (2014) Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Manuel-AlfonsoCastrillon/publication/263803942_Revision_Sobre_la_Sostenibilidad_Empresarial/links/5819e7ae08ae30a2c01c8ba2/Revision-Sobre-la-Sostenibilidad-Empresarial.pdf
- Giner de la Fuente, F., Gil Estallo, M. d. l. Á., Martí Pidelaserra, J. (2016). *Emprender con ideas innovadoras*. Spain: ESIC Editorial, pág. 61
- Global Reporting Initiative. (2023). Search the database. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/>
- Gómez, M. & Quintanilla, D. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*, 13(32), 121-158.
- Guede, M. & Chalmeta, R. (2022). Blockchain Technology and the Sustainable Development Goals. *DYNA*, 97(6). 594-598. DOI: <https://doi.org/10.6036/10549>
- Guzmán, M. (2016) *Dimensión interna de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos*. Universidad de Oriente. Recuperado de: <http://ve.scielo.org/pdf/saber/v28n4/art14.pdf>
- Hernandez, A. (2023). Sistemas de gestión y eficiencia productiva a lo largo del ciclo de vida de la certificación. *Revista internacional de Economía de la producción*. Vol, 266. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527323002608?pes=vor>
- Hernandez, O. *Rev Cubana Med Gen Integr*. 2021, vol.37, n.3. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002
- Hernández-Pajares, J. (2017). Determinantes de información de sostenibilidad de empresas peruanas. *Capic-Review*, 15. 9-18. <https://doi.org/10.35928/cr.vol15.2017.5>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill

- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Holling, C. (1973). Annual Review of Ecology and Systematics.
https://www.zoology.ubc.ca/bdg/pdfs_bdg/2013/Holling%201973.pdf
- Holzman, J. (2020). Mining sector's reputation at growing risk from human rights issues, report says. S&P Global Inc. Recuperado de
<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-newsheadlines/mining-sector-s-reputation-at-growing-risk-from-human-rights-issuesreport-says-59561326>
- Iyer, G. (1999) Business, Consumers and Sustainable Living in an Interconnected World:A Multilateral Ecocentric Approach. *Journal of Business Ethics* 20, 273–288.
<https://doi.org/10.1023/A:1006095304996>
- Jurado, M. (2019) Impacto del Plan de Sostenibilidad en la Imagen de Marca Corporativa Caso: Papelera Nacional. Recuperado de:
<http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/969/Impacto%20del%20Plan%20de%20Sostenibilidad%20en%20la%20Imagen%20de%20Marca%20Corporativa%20Caso%20Papelera%20Nacional.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Kiliç, M., Kuzey, C., & Uyar, A. (2015). The impact of ownership and board structure on Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance*, Vol. 15, 357 - 374.
- KPMG. (2020). Sustainable supply chain management: A guide for small and medium-sized enterprises.
- Kramer, M. & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (17). Boston, MA, USA: FSG.
https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6274/mod_folder/content/0/8.%20La%20valeur%20partage%CC%81e%20-%20Micheal%20Porter.pdf
- Larramendy, E. E., & Tiberi, S. (2019). Información Integrada – Marco teórico GRI y Marco teórico de Reportes Integrados. XL Jornadas Universitarias de Contabilidad (Buenos Aires, 2019).

- León, A. y Zúñiga, M. (2022). La sombra de los hidrocarburos en el Perú. https://oi-files-cng-prod.s3.amazonaws.com/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/La-sombra-de-los-hidrocarburos-en-el-Peru%CC%81.pdf
- Levesque, M., Millar, D., & Paraszczak, J. (2014). Energy and mining—the home truths. *Journal of cleaner production*, 84, 233-255. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.088>
- Lindgreen, A., Córdoba, J. R., Maon, F., y Mendoza, J. M. (2010). Corporate social responsibility in Colombia: Making sense of social strategies. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 229-242. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0616-9>
- Lira, A. (2018). Introducción al concepto de sostenibilidad. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje. CUAED/Facultad de Arquitectura-UNAM. Recuperado de <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/693ee8e8-f02c-43c2-8222-498e1e8b8814/ConceptoSostenibilidad/index.html>
- Lodhia, S. K. (2018). Mining and sustainable development: current issues. Routledge. https://books.google.ca/books?hl=es&lr=&id=qe1GDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT25&dq=Mining+and+sustainable+development:+current+issues&ots=E7Trn-pUZ6&sig=DLZjy_-TF0Tt91bBEf5I9bohR3I&redir_esc=y#v=onepage&q=Mining%20and%20sustainable%20development%3A%20current%20issues&f=false
- Lukacs de Pereny, S. (2021). Sostenibilidad corporativa: más que un concepto, un enfoque de negocios. *Conexión Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/sostenibilidad-corporativa-mas-que-un-concepto-un-enfoque-de-negocios>
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, 11. <https://doi.org/doi:10.3390/su11082263>
- Marchuelo, J., et al. (2007). Transparencia y sostenibilidad en las empresas de inserción Aragonesa. Fundación Económica Aragonesa (FUNDEAR). Recuperado de www.fundear.es

- Marín, S. (2019). Sostenibilidad y RSC. Cuadernos de la Cátedra Caixa Bank de Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST0514.pdf>
- Marrero, A., Ramos, J. & Asuaga, C. (2019) Análisis comparativo de los reportes de sostenibilidad de las empresas públicas Uruguayas. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/96706/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1
- Milagros Zamudio. (s.f.). Experiencia. Recuperado de <https://www.milagroszamudio.com/experienciahttps>
- Minam (s.f.). *La fabricación de papel y su impacto ambiental*. Recuperado de https://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/curso-virtual/Modulos/modulo2/3Secundaria/Actividades-Aprendizaje/EPT_1/S3/anexo3/EPT_S3_Anexo_3.pdf
- Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico. (Junio 2023). *Guía para el cálculo de la huella de carbono y para la elaboración de un plan de mejora de una organización*. Recuperado de: https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/guia_huella_carbono_tcm30-479093.pdf
- Mojarad, AAS, Atashbari, V. y Tantau, A. (2018). Desafíos para las estrategias de desarrollo sostenible en las industrias del petróleo y el gas. En *Actas de la Conferencia Internacional sobre Excelencia Empresarial* (Vol. 12, No. 1, págs. 626-638).
- Moneva, J., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Elsevier*, 30(2), 121-137. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>
- Moreno, B. (2022). Nuestra prevalente dependencia fósil y la necesidad de basar soluciones en la naturaleza: comentarios sobre recientes publicaciones en *South Sustainability*. *South Sustainability*, 3(2), 1-3.
- Moreno, D. C. R. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226.

- Mosgaard, M., Bundgaard, A., Kristensen, H. (2022, enero). *ISO 14001 practices - A study of environmental objectives in Danish organizations. Vol. 331*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621039743?via%3Dihub>
- Munier, N. (2005). *Introduction to Sustainability-Road to better future*. Países Bajos: Springer.
- Muñoz, M. (2013). *La responsabilidad social en el ámbito de la empresa: impactos sobre la movilidad sostenible*. Recuperado de http://eficiencia.urjc.es/jspui/bitstream/10115/11594/1/TMS8_RSC%20y%20movilidad%20sostenible.pdf
- Naciones Unidas. (2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas Perú. (2023). *Acerca de nuestro trabajo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Perú*. Recuperado de <https://peru.un.org/es/sdgs>
- National Geographic. (s.f.). *Explicación de qué son los combustibles fósiles*. Recuperado de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/explicacion-que-son-combustibles-fosiles>
- Nunez C. (2022). *Explicación de qué son los combustibles*. National Geographic. Recuperado de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/explicacion-que-son-combustibles-fosiles>
- Organización de las Naciones Unidas (s.f) *Informe de los objetivos de Desarrollo Sostenible 2020*. Recuperado de https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-GoalsReport-2020_Spanish.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-developmentgoals/>
- Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L. & Rodríguez, I. (2014). *Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación Papeles del Psicólogo*, vol. 35.
- Pines, J. (2006, mayo). *El papel económico del servicio de urgencias en el continuo de la atención sanitaria: aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Michel Porter a la*

- medicina de urgencias. Vol. 30, número 4. Recuperado de <https://sciencedirect.esan.elogim.com/science/article/abs/pii/S0736467906000631>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Recuperado de <https://www.gob.pe/34191-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods>
- Pocomucha, V., Venegas, C. (2018). *Nivel de cumplimiento de información medioambiental en los reportes de sostenibilidad en sector minería y energía de empresas peruanas y chilenas*. Universidad PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/24093/22904>
- Polanco, J., Ramírez, F., & Orozco, M. (2016). Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección. *Estudios gerenciales*, 32(139), 181-192. recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300237#bib0175>
- Pocomucha, K. & Venegas, C. (2021). *Nivel de cumplimiento de información medioambiental en los reportes de sostenibilidad en sector minería y energía de empresas peruanas y chilenas*. Recuperado de: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.005>
- Porter, M., (2017). Ser competitivo. Recuperado de https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/35/34984_Ser_competitivo.pdf
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Perupetro. (2010). Actividades de Exploración y Exploración de Hidrocarburos en el Perú. Recuperado de: <https://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/8c1be832-4f01-4a6f-adbc-6b72eae03c38/ActividadesdeExploracionyExploraciondeHidrocarburosenelPeru09.07.10.pdf?MOD=AJPERES>
- Perupetro (2017). *Perú aprueba tres contratos con petrolera Anadarko para explorar hidrocarburos en el mar*.
<https://www.perupetro.com.pe/wps/portal/corporativo/PerupetroSite/prensa/notas%20fu1l%20oculto/per%C3%BA%20aprueba%20tres%20contratos%20con%20petrolera%20>

anadarko%20para%20explorar%20hidrocarburos%20en%20el%20mar!ut/p/z0/04_Sj9
 CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zi_YxcTTw8TAy93A3dLAWCg0Kcgggy8jTw9_U31g1
 OL9QuyHRUBSDkLwg!!/

- Petróleos del Perú S.A. (2021). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de
https://www.petroperu.com.pe/Storage/tbl_documentos_varios/fld_1160_Documento_file/636-n2Io5Mg0Pl2Cn0U.pdf
- Petrotal (2020). Reporte de Sostenibilidad 2020. Recuperado de <http://petrotal-corp.com/wp-content/uploads/2021/05/Reporte-de-Sostenibilidad-de-PetroTal-2020-WEB-3.pdf>
- Pluspetrol (2021). Informe de sostenibilidad. Recuperado de:
<https://www.pluspetrol.net/pdf/Informe-sostenibilidad-2021.pdf>
- Repsol (2021) . Repsol Perú Informe de Sostenibilidad. Recuperado de
<https://www.repsol.pe/content/dam/repsol-paises/pe/sostenibilidad/informes/05.12%20IS%20Indicadores%20a%20Detalle%20Repsol%202021.pdf>
- Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A. y Zaki, K. (2022). Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. *Sustainability*. 14(9) 5647.
 Recuperado de : <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5647>
- Sethi, S. P., Rovenpor, J. L., & Demir, M. (2017). Enhancing the quality of reporting in corporate social responsibility guidance documents: The roles of ISO 26000, global reporting initiative and CSR sustainability monitor. *Business and Society Review*, 122, 139–163. <https://doi.org/10.1111/basr.12113>
- Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W. F. (2009). Assurance on sustainability reports: An international comparison. *The accounting review*, 84(3), 937-967. peruanas . CAPIC REVIEW, 15, 9–18. <https://doi.org/10.35928/cr.vol15.2017.5>
- Solano, J., & Barriga, J. (2019). El valor agregado de un sistema de gestión ambiental más allá de la certificación. *Bistua Revista De La Facultad De Ciencias Básicas*, 16(1), 86-91.5-14

- Sphere (25 de agosto de 2023). *Impacto ambiental de la industria papelera*. Sphere España. Recuperado de <https://www.sphere-spain.es/impacto-ambiental-de-la-industria-papelera>
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Stake, R. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. The Guilford Press, New York
- Statista Research Department (2021). *Ranking de los países con mayor producción de petróleo en América Latina en 2021*. <https://es.statista.com/estadisticas/1315122/paises-latinoamericanos-con-mayor-volumen-de-produccion-diaria-de-petroleo/#:~:text=Durante%202021%2C%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y,top%20tres%20de%20la%20regi%C3%B3n>.
- Statista Research Department (2023). *La industria del petróleo en Latinoamérica- Datos estadísticos*. <https://es.statista.com/temas/9738/el-petroleo-en-america-latina/#topicOverview>
- Titus, I., Faith, O. y Chibuokem, O. (2020). Job Design and Sustainability. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 11(1), 38-45.
- United Nations. (s.f.). Renewable Energy. Recuperado de <https://www.un.org/es/climatechange/raising-ambition/renewable-energy>
- Vieira de Souza, J., & Gadotti, S. 2014. La gestión de la excelencia en la hotelería brasileña. Influencia de los criterios de liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 730 -748.
- Villiers, C. D., Low, M., & Samkin, G. (2014). The Institutionalisation of Mining Company Sustainability Disclosures. *Journal of Cleaner Production* 84(1), 51-58.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)* (p. 312). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. *Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes*. <https://www.researchgate.net/profile/Norbert->

Thom/publication/276906300_Sustainability_in_Human_Resource_Management/links/
555b312b08ae6943a87945bd/Sustainability-in-Human-Resource-Management.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Ranking 2020 del estudio de “La Voz del Mercado”



Escala de evaluación



KANTAR

Fuente: Kantar Millward Brown Perú. Encuesta aplicada a 391 especialistas del mercado de capitales peruano entre el 10 de Julio y el 3 de Agosto de 2020. Se incluyeron filtros por grupos económicos. Sectores de actividad económica según la clasificación GICS (Global Industry Classification Standard) de S&P y MSCI.

El Ranking 2020 La Voz del Mercado está compuesto por: (1) las empresas del S&P/BVL Perú General Index al 95% (+/- 2.5% de la capitalización bursátil), así como por (2) las empresas que se presentaron al Reconocimiento de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, organizado por la Bolsa de Valores de Lima y EY Perú, y también (3) por aquellas empresas que fueron referidas por los Inversionistas Institucionales consultados.

#LaVozDelMercado

Para mayor información:

www.bvl.com.pe

www.ey.com/pe

Anexo 2: Estudio de “La Voz del Mercado” 2019

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

POR UN PERÚ TRANSPARENTE

Por décimo segundo año consecutivo, la Bolsa de valores de Lima, EY Perú y Diario Gestión reconocen las buenas prácticas corporativas de las empresas que forman parte de la cartera del índice de Buen Gobierno Corporativo y anuncian los reconocimientos a la empresa mejor evaluada en La Voz del Mercado y al ganador de la Llave de la BVL.

NUEVA CARTERA

ÍNDICE S&P/BVL IBGC

Alicorp, BBVA Perú, Cementos Pacasmayo, Cia. de Minas Buenaventura, Credicorp LTD, Engie, Ferreycorp, Inretail Peru, Intercorp Financial Service y Rimac Seguros son reconocidas por su nivel de liquidez, cumplimiento de los principios del Buen Gobierno Corporativo de la SMV y por obtener un puntaje por encima de 3.00 en La Voz del Mercado.

RECONOCIMIENTO

LA LLAVE DE LA BVL

En esta edición, Ferreycorp recibió por séptima vez la “Llave de la BVL”, por alcanzar el puntaje más alto del cumplimiento de los principios del Buen Gobierno Corporativo de la SMV y posicionarse entre los cinco mejores puestos de La Voz del Mercado.



RANKING

LA VOZ DEL MERCADO 2019

Por sexto año consecutivo, los especialistas del mercado de capitales califican el Gobierno Corporativo de 37 empresas de la Bolsa de Valores de Lima y el resultado es el Ranking La Voz del Mercado.

| Rank | Empresa | Puntaje | Rank | Empresa | Puntaje |
|------|--|---------|------|--|---------|
| 1 | Credicorp Ltd. | 3.91 | 20 | AFP Habitat | 3.18 |
| 2 | BBVA Banco Continental | 3.85 | 21 | Enel Generación Perú (antes Edegel) | 3.17 |
| 3 | Ferreycorp | 3.81 | 22 | Enel Distribución Perú (antes Edelnor) | 3.11 |
| 4 | Banco de Crédito del Perú (BCP) | 3.79 | 23 | Rimac Seguros y Reaseguros | 3.11 |
| 5 | Alicorp | 3.74 | 24 | Minsur | 2.91 |
| 6 | Scotiabank Perú | 3.72 | 25 | Nexa Resources Perú (antes Milpo) | 2.86 |
| 7 | AFP Integra | 3.67 | 26 | Luz Del Sur | 2.82 |
| 8 | Compañía de Minas Buenaventura | 3.58 | 27 | Telefónica Del Perú | 2.73 |
| 9 | Engie Energía (antes Enersur) | 3.46 | 28 | Refinería La Pampilla | 2.68 |
| 10 | Cementos Pacasmayo | 3.44 | 29 | Inversiones Centenario | 2.67 |
| 11 | Intercorp Financial Services | 3.41 | 30 | Diviso | 2.60 |
| 12 | Sociedad Minera Cerro Verde | 3.40 | 31 | Unión Andina De Cementos (Unacem) | 2.58 |
| 13 | UCP Backus & Johnston | 3.35 | 32 | Volcan Compañía Minera | 2.55 |
| 14 | Profuturo AFP | 3.25 | 33 | Banco Ripley | 2.52 |
| 15 | Cavali | 3.24 | 34 | Cofde | 2.44 |
| 16 | Southern Copper Corp. | 3.23 | 35 | Financiera Credinka | 2.35 |
| 17 | Inretail Perú Corp. | 3.22 | 36 | Graña y Montero (GyM) | 1.81 |
| 18 | Prima AFP | 3.22 | 37 | Petroperú | 1.79 |
| 19 | Cálidda - Gas Natural De Lima y Callao | 3.19 | | | |

El ranking La Voz del Mercado 2019 está compuesto por (I) las empresas del S&P/BVL Peru General Index al 95% + 2.5% de la capitalización bursátil, (II) las empresas que se presentaron al reconocimiento de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, organizado por la Bolsa de Valores de Lima y EY Perú, y también (III) aquellas empresas que fueron referidas por los Inversionistas Institucionales consultados. Este ranking no es comparable con el Ranking 2018 debido a pequeños ajustes metodológicos.

KANTAR
Fuente: Kantar Millward Brown Perú. Encuesta aplicada entre el 31 de mayo y el 26 de junio de 2019. Se incluyeron filtros por grupos económicos.

Escala de calificación de las prácticas de Gobierno Corporativo

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Descargue el estudio de Carlos Casas sobre “El impacto del Buen Gobierno Corporativo en diferentes variables bursátiles”.

Anexo 3: Items para entrevista elaborado por los autores Salama, Nor El Deen, AlBakhit y Zaki (2022)

| Constructs | Indicators | λ |
|---|--|-----------|
| Sustainable job design ($\alpha = 0.66$; CR = 0.80; AVE = 0.51, VIF = 1.9) | Each job in this hotel has an updated job description in light of sustainability. | 0.70 |
| | Our staff members are aware of their career pathway in the hotel. | 0.78 |
| | We offer flexible job descriptions that are linked to specific environmental tasks. | 0.81 |
| | The hotel involves all staff when setting sustainable performance targets. | 0.84 |
| | The hotel supports organised work with a team working facility. | 0.72 |
| | The hotel deliberates the design of jobs compatible with environmental issues to fully use staff's skills and abilities. | 0.65 |
| Sustainable recruitment and selection ($\alpha = 0.69$; CR = 0.83; AVE = 0.84, VIF = 2.4) | The hotel ensures equality in the recruitment system. | 0.79 |
| | The hotel appoints new staff with knowledge and awareness of corporate social responsibility. | 0.66 |
| | The hotel hires new staff who have contributed to socially responsible activities. | 0.91 |
| | We consider hiring priorities for applicants with family difficulties to promote sustainability and society welfare. | 0.75 |
| | We develop behavioural dialogue questions to assess the candidate's beliefs and soft skills. | 0.69 |
| | The hotel appoints sustainability advisor staff in staffing procedures. | 0.63 |
| | The hotel employs sufficient staff to maintain work standards related to the hospitality market. | 0.90 |
| Our selection criteria are free of any discrimination. | 0.72 | |
| Sustainable training and development ($\alpha = 0.70$; CR = 0.81; AVE = 0.63, VIF = 2.0) | The hotel ensures equality in the training and development opportunities. | 0.81 |
| | The new staff members are offered induction training related to the hotel's corporate value and sustainability. | 0.93 |
| | The hotel promotes employees' awareness of socially responsible activities. | 0.61 |
| | We encourage employees to participate in volunteering schemes to enhance their knowledge and skills. | 0.84 |
| | The hotel offers opportunities to discuss and learn from real-life examples on how ethical difficulties were previously handled. | 0.68 |
| | A comprehensive development package is developed to qualify employees for future duties. | 0.90 |
| | We invite the private sector agents to share their experience with our staff about joint socially responsible plans. | 0.72 |
| | We respect applicants with disabilities who show distinctive capabilities to work in our hotel. | 0.81 |
| Sustainable performance appraisal ($\alpha = 0.82$; CR = 0.71; AVE = 0.82, VIF = 0.86) | This hotel ponders equality in performance appraisal practices. | 0.93 |
| | Our employees' socially responsible behaviour is part of the performance appraisal criteria. | 0.61 |
| | Our performance appraisal system is transparently demonstrated to staff. | 0.68 |
| | We use more detailed, standardised, sustainable, and job-specific criteria in our performance appraisals. | 0.90 |
| | We developed an appraisal system aligned with our hotel's environmental strategy. | 0.72 |
| | We motivate our staff to participate in corporate social responsibility (CSR) plans during regular performance appraisal meetings. | 0.81 |
| | We always provide feedback on performance. | 0.93 |
| We encourage staff participation in CSR performance indicators development and CSR project involvement. | 0.61 | |
| Sustainable rewards ($\alpha = 0.84$; CR = 0.92; AVE = 0.69, VIF = 2.7) | This hotel ponders equality in reward and compensation practices. | 0.68 |
| | We consider financial and non-financial rewards for our staff contributions to sustainable activities. | 0.90 |
| | We offer flexible salaries linked to our market conditions. | 0.72 |
| | The hotel offers incentives that promote corporate social and environmental aims. | 0.81 |
| | We encourage staff to attend meetings and workshops on CSR. | 0.93 |
| The hotel appoints team excellence rewards for better sustainable performance. | 0.61 | |
| Sustainable promotion ($\alpha = 0.85$; CR = 0.89; AVE = 0.59, VIF = 1.5) | The hotel considers employee social performance in promotion procedures. | 0.68 |
| | The hotel provides flexible working hours to enable a work-life balance advantage. | 0.90 |
| | The hotel ensures fairness in its promotion plan. | 0.70 |
| | The hotel offers exclusive benefits packages (e.g., healthcare, life insurance, retirement plan). | 0.84 |
| | The hotel makes sure staff know what is expected and how they can grow and be promoted. | 0.90 |
| | The hotel inspires staff to create a personal sustainability plan or incorporate sustainability into their daily lives. | 0.66 |
| | The hotel offers customised career development opportunities. | 0.71 |
| We are involved in the decision-making process. | 0.78 | |

Anexo 4: Validación de experto - Prof. Naldi Carrión Puelles

Validación de expertos

Trabajo de investigación: Propuesta de implementación de estrategias de prácticas sostenibles de recursos humanos en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

“The perception of sustainable Human Resource Management practices”

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

“Percepción sobre las prácticas de la Gestión Sostenible de Recursos Humanos”

Autor de instrumento (escalada, cuestionario, inventario):

Wagih Salama, Mohamed Nor El Deen, Azzam Albakhit & Karam Zaki.

Referencias de la fuente de recuperación que sostienen la construcción del instrumento:

Salama, W.; Nor El Deen, M.; Albakhit, A. & Zaki, K. (2022). Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. Sustainability (14). Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su14095647>

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar las preguntas abajo mencionadas

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia de la traducción: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación al indicador según la categoría a la que pertenece.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada pregunta presentada.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto de la pregunta que considere relevante según su opinión.

| Dimensión: Diseño de puesto de trabajo sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
|---|--|---|-------------|--------------|--|
| Items | | | EVALUACIÓN | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 1 | Each job in this hotel has an updated job description in light of sustainability. | ¿Cada puesto tiene una descripción actualizada y orientada a la sostenibilidad? | 5 | 4 | ¿Cada puesto tiene una descripción actualizada en concordancia a la orientación o interés de la empresa hacia la sostenibilidad? |
| 2 | We offer flexible job descriptions that are linked to specific environmental tasks. | ¿Ofrecen una descripción de puestos flexible y vinculada a tareas medioambientales específicas? | 5 | 5 | ¿Ofrecen una descripción de puestos flexible donde se vinculan las tareas medioambientales específicas? |
| 3 | The hotel involves all staff when setting sustainable performance targets. | ¿La empresa involucra a todo el personal para establecer objetivos de desempeño sostenible? | 5 | 5 | ¿De que manera? |
| 4 | The hotel supports organised work with a team working facility. | ¿La empresa ofrece instalaciones especiales para promover el trabajo en equipo? | 5 | 5 | |
| 5 | The hotel deliberates the design of jobs compatible with environmental issues to fully use staff's skills and abilities. | ¿La empresa discute sobre el diseño de los puestos de trabajo compatibles con los requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente las capacidades y capacidades del personal? | 5 | 4 | ¿La empresa discute sobre la compatibilidad entre el diseño de los puestos de trabajo y los requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente las capacidades y habilidades del personal? ¿Es un tema de discusión entre el área solicitante y el área de RRHH? |
| Dimensión: Reclutamiento y selección sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | EVALUACIÓN | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 6 | The hotel ensures equality in the recruitment system. | ¿La empresa garantiza la igualdad dentro de su proceso de selección? | 5 | 5 | ¿De qué manera? |
| 7 | The hotel appoints new staff with knowledge and awareness of corporate social responsibility. | ¿La empresa incorpora nuevo personal con conocimientos y conciencia de responsabilidad social corporativa? | 5 | 4 | ¿La empresa incorpora nuevo personal con conocimientos y conciencia con respeto a la responsabilidad social corporativa? ¿De qué manera? |
| 8 | The hotel hires new staff who have contributed to socially responsible activities. | ¿La empresa contrata nuevo personal que ha contribuido a | 5 | 4 | ¿La empresa considera en la evaluación para contratación de nuevo personal, su participación previa en |

| | | | | | |
|---|---|--|--------------------|---------------------|--|
| | | actividades socialmente responsables? | | | actividades socialmente responsables? |
| 9 | We develop behavioural dialogue questions to assess the candidate's beliefs and soft skills. | ¿Dentro de las entrevistas de trabajo se desarrollan preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato? | 5 | 5 | |
| 10 | The hotel appoints sustainability advisor staff in staffing procedures. | ¿La empresa designa personal asesor de sostenibilidad en los procedimientos de contratación de personal? | 5 | 4 | ¿La empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de personal? |
| 11 | The hotel employs sufficient staff to maintain work standards related to the hospitality market. | ¿La empresa contrata personal adecuado para mantener los estándares de trabajo de la empresa? | 5 | 4 | ¿La empresa contrata la cantidad suficiente de personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa? ¿Por qué considera que si/no? Podría buscarse alguna otra forma de preguntar sobre la cantidad personal si es que se prevé que podría obtenerse una respuesta sesgada |
| Dimensión: Formación y desarrollo sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | EVALUACIÓN | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 12 | The hotel ensures equality in the training and development opportunities. | ¿La empresa brinda las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores? | 5 | 4 | ¿La empresa asegura que se brinde las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores? ¿Cómo? ¿Por qué considera que si/no? |
| 13 | The new staff members are offered induction training related to the hotel's corporate value and sustainability. | ¿La empresa ofrece capacitación introductoria relacionada con el valor corporativo y la sostenibilidad a los nuevos miembros de trabajo? | 5 | 4 | ¿La empresa ofrece al personal nuevo capacitaciones de inducción iniciales relacionadas al valor y la sostenibilidad corporativa? |
| 14 | The hotel promotes employees' awareness of socially responsible activities. | ¿La empresa promueve la concientización sobre las actividades socialmente responsables en sus colaboradores? | 5 | 4 | ¿La empresa promueve la concientización sobre las actividades socialmente responsables en sus colaboradores? ¿Cómo? |
| 15 | We encourage employees to | ¿La empresa alienta a los empleados a | 5 | 5 | |

| | | | | | |
|---|--|---|--------------------|---------------------|--|
| | participate in volunteering schemes to enhance their knowledge and skills. | participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades? | | | |
| 16 | The hotel offers opportunities to discuss and learn from real-life examples on how ethical difficulties were previously handled. environmental issues to fully use staff's skills and abilities. | ¿La empresa ofrece capacitaciones sobre cómo manejar las dificultades éticas en base a sucesos anteriores en la empresa? | 5 | 4 | ¿La empresa ofrece espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas en base a como la empresa manejó sucesos anteriores? |
| Dimensión: Evaluación del desempeño sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | | | |
| 17 | This hotel ponders equality in performance appraisal practices. | ¿La empresa considera a todos los colaboradores por igual en las prácticas de evaluación del desempeño? | 5 | 5 | ¿Cómo? |
| 18 | Our employees' socially responsible behaviour is part of the performance appraisal criteria. | ¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? | 5 | 5 | ¿Cómo se incluyen? |
| 19 | Our performance appraisal system is transparently demonstrated to staff. | ¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se demuestra de forma transparente al personal? | 5 | 5 | ¿Cómo? |
| 20 | We use more detailed, standardised, sustainable, and job-specific criteria in our performance appraisals. | ¿La empresa aplica criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en las evaluaciones de desempeño? | 5 | 5 | ¿Cómo cuáles? |
| 21 | We developed an appraisal system aligned with our hotel's environmental strategy. | ¿La empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental? | 5 | 5 | ¿Considera que la empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental? ¿Por qué? |

| | | | | | |
|---|--|---|--------------------|---------------------|---|
| | use staff's skills and abilities. | | | | |
| 22 | We motivate our staff to participate in corporate social responsibility (CSR) plans during regular performance appraisal meetings. | ¿La empresa motiva al personal a participar en planes de responsabilidad social corporativa (RSC) durante reuniones periódicas de evaluación del desempeño? | 5 | 4 | ¿Durante las reuniones periódicas de evaluación de desempeño se motiva al personal a participar en los planes/proyectos/actividades de responsabilidad social corporativa (RSC)? |
| 23 | We always provide feedback on performance. | ¿La empresa promueve la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores? | | | ¿La empresa siempre promueve la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores? |
| 24 | We always provide feedback on performance. 0.93 We encourage staff participation in CSR performance indicators development and CSR project involvement. | ¿La empresa da retroalimentación sobre el desempeño y fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y la participación en proyectos de RSE? | 5 | 5 | ¿La empresa siempre provee retroalimentación sobre el desempeño y fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y su involucramiento en los proyectos de RSE? |
| Dimensión: Recompensa sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 25 | This hotel ponders equality in reward and compensation practices. | ¿La empresa considera a todos los colaboradores en las prácticas de recompensa y compensación? | 5 | 4 | ¿La empresa considera por igual a todos los colaboradores en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cómo o por qué? |
| 26 | We consider financial and non-financial rewards for our staff contributions to sustainable activities. | ¿La empresa ofrece recompensas financieras y no financieras por las contribuciones de los colaboradores a las actividades sostenibles? | 5 | 5 | |
| 27 | We offer flexible salaries linked to our market conditions. | ¿La empresa ofrece salarios flexibles vinculados a las condiciones del mercado? | 5 | 5 | |
| 28 | The hotel offers incentives that promote corporate social and environmental aims. | ¿La empresa ofrece incentivos que promueven los objetivos corporativos sociales y ambientales? | 5 | 5 | ¿Cuáles? |

| | | | | | |
|--|---|--|--------------------|---------------------|---|
| 29 | We encourage staff to attend meetings and workshops on CSR. | ¿La empresa alienta al colaborador a asistir a reuniones y talleres sobre RSE? | 5 | 5 | ¿Cómo? |
| 30 | The hotel appoints team excellence rewards for better sustainable performance. | ¿La empresa premia la excelencia del equipo por un mejor desempeño sostenible? | 5 | 4 | ¿La empresa establece un premio/reconocimiento a la excelencia de equipos de trabajo con respecto al mejor desempeño en pro de la sostenibilidad? ¿Qué desempeños sostenibles se premian? ¿De qué tipo es el reconocimiento? |
| Dimensión: Promoción sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 31 | The hotel provides flexible working hours to enable a work-life balance advantage. | ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre la vida personal y laboral? | 5 | 4 | ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles, brindando una ventaja comparativa con respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral? |
| 32 | The hotel ensures fairness in its promotion plan. | ¿La empresa cuida la equidad en su plan de promoción? | 5 | 4 | ¿La empresa asegura una evaluación equitativa en los procesos de promoción del personal? |
| 33 | The hotel offers exclusive benefits packages (e.g., healthcare, life insurance, retirement plan). | ¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación) a sus colaboradores? | 5 | 5 | ¿En qué se diferencian de otras ofertas? ¿Se incluye planes exclusivos a grupos minoritarios? |
| 34 | The hotel makes sure staff know what is expected and how they can grow and be promoted. | ¿La empresa se asegura de que sus colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden crecer y ser promovidos a cargos más altos? | 5 | 5 | ¿Cómo? |
| 35 | The hotel inspires staff to create a personal sustainability plan or incorporate sustainability into their daily lives. | ¿La empresa inspira al colaborador a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? | 5 | 5 | ¿Cómo? |
| 36 | The hotel offers customised career development opportunities. | ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? | 5 | 5 | ¿De qué tipo? |



Naldi Carrión Puelles

Anexo 5: Validación de experto - Prof. Darío Flores Marín, PH.D.

Validación de expertos

Trabajo de investigación: Propuesta de implementación de estrategias de prácticas sostenibles de recursos humanos en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

“The perception of sustainable Human Resource Management practices”

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

“La percepción de las prácticas sostenibles de Gestión de Recursos Humanos”

Autor de instrumento (escalada, cuestionario, inventario):

Wagih Salama, Mohamed Nor El Deen, Azzam Albakhit & Karam Zaki.

Referencias de la fuentes de recuperación que sostienen la construcción del instrumento:

Salama,W.; Nor El Deen,M.; Albakhit, A. & Zaki, K.(2022).Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. Sustainability (14). Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su14095647>

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar las preguntas abajo mencionadas

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia de la traducción: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación al indicador según la categoría a la que pertenece.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada pregunta presentada.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto de la pregunta que considere relevante según su opinión.

| Dimensión: Diseño de puesto de trabajo sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
|---|--|---|-------------|--------------|--|
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 1 | Each job in this hotel has an updated job description in light of sustainability. | ¿Cada puesto tiene una descripción actualizada y orientada a la sostenibilidad? | 5 | 5 | |
| 2 | We offer flexible job descriptions that are linked to specific environmental tasks. | ¿Ofrecen una descripción de puestos flexible y vinculada a tareas medioambientales específicas? | 5 | 5 | Puestos flexibles |
| 3 | The hotel involves all staff when setting sustainable performance targets. | ¿La empresa involucra a todo el personal para establecer objetivos de desempeño sostenible? | 5 | 5 | |
| 4 | The hotel supports organised work with a team working facility. | ¿La empresa ofrece instalaciones especiales para promover el trabajo en equipo? | 5 | 5 | |
| 5 | The hotel deliberates the design of jobs compatible with environmental issues to fully use staff's skills and abilities. | ¿La empresa discute sobre el diseño de los puestos de trabajo compatibles con los requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente las capacidades y capacidades del personal? | 5 | 3 | ¿La empresa delibera sobre el diseño de los puestos de trabajo compatibles con los requerimientos ambientales para aprovechar plenamente las habilidades y capacidades del personal? |
| Dimensión: Reclutamiento y selección sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 6 | The hotel ensures equality in the recruitment system. | ¿La empresa garantiza la igualdad dentro de su proceso de selección? | 5 | 5 | |
| 7 | The hotel appoints new staff with knowledge and awareness of corporate social responsibility. | ¿La empresa incorpora nuevo personal con conocimientos y conciencia de responsabilidad social corporativa? | 5 | 5 | |
| 8 | The hotel hires new staff who have | ¿La empresa contrata nuevo personal que ha | 5 | 5 | |

| | | | | | |
|---|---|--|--------------------|---------------------|--------------------|
| | contributed to socially responsible activities. | contribuido a actividades socialmente responsables? | | | |
| 9 | We develop behavioural dialogue questions to assess the candidate's beliefs and soft skills. | ¿Dentro de las entrevistas de trabajo se desarrollan preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato? | 5 | 5 | |
| 10 | The hotel appoints sustainability advisor staff in staffing procedures. | ¿La empresa designa personal asesor de sostenibilidad en los procedimientos de contratación de personal? | 5 | 5 | |
| 11 | The hotel employs sufficient staff to maintain work standards related to the hospitality market. | ¿La empresa contrata personal adecuado para mantener los estándares de trabajo de la empresa? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Formación y desarrollo sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 12 | The hotel ensures equality in the training and development opportunities. | ¿La empresa brinda las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores? | 5 | 5 | |
| 13 | The new staff members are offered induction training related to the hotel's corporate value and sustainability. | ¿La empresa ofrece capacitación introductoria relacionada con el valor corporativo y la sostenibilidad a los nuevos miembros de trabajo? | 5 | 5 | |
| 14 | The hotel promotes employees' awareness of socially responsible activities. | ¿La empresa promueve la concientización sobre las actividades socialmente responsables en sus colaboradores? | 5 | 5 | |
| 15 | We encourage employees to participate in volunteering schemes to enhance their knowledge and skills. | ¿La empresa alienta a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades? | 5 | 5 | |

| | | | | | |
|---|--|---|--------------------|---------------------|---|
| 16 | The hotel offers opportunities to discuss and learn from real-life examples on how ethical difficulties were previously handled. | ¿La empresa ofrece capacitaciones sobre cómo manejar las dificultades éticas en base a sucesos anteriores en la empresa? | 5 | 3 | ¿La empresa ofrece capacitaciones sobre cómo manejar las dificultades éticas en base a hechos reales ocurridos en la empresa? |
| Dimensión: Evaluación del desempeño sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 17 | This hotel ponders equality in performance appraisal practices. | ¿La empresa considera a todos los colaboradores por igual en las prácticas de evaluación del desempeño? | 5 | 5 | |
| 18 | Our employees' socially responsible behaviour is part of the performance appraisal criteria. | ¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? | 5 | 5 | |
| 19 | Our performance appraisal system is transparently demonstrated to staff. | ¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se demuestra de forma transparente al personal? | 5 | 3 | ¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa es transparente y conocido por todo el personal? |
| 20 | We use more detailed, standardised, sustainable, and job-specific criteria in our performance appraisals. | ¿La empresa aplica criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en las evaluaciones de desempeño? | 5 | 5 | |
| 21 | We developed an appraisal system aligned with our hotel's environmental strategy, use staff's skills and abilities. | ¿La empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental? | 5 | 3 | La empresa desarrolla un sistema de evaluación de las habilidades y capacidades alineado con la estrategia ambiental. |
| 22 | We motivate our staff to participate in corporate social responsibility (CSR) plans during regular performance appraisal meetings. | ¿La empresa motiva al personal a participar en planes de responsabilidad social corporativa (RSC) durante reuniones? | 5 | 5 | |

| | | | | | |
|---|--|---|--------------------|---------------------|--------------------|
| | | periódicas de evaluación del desempeño? | | | |
| 23 | We always provide feedback on performance. | ¿La empresa promueve la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores? | 5 | 5 | |
| 24 | We always provide feedback on performance. 0.93 We encourage staff participation in CSR performance indicators development and CSR project involvement. | ¿La empresa da retroalimentación sobre el desempeño y fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y la participación en proyectos de RSE? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Recompensa sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 25 | This hotel ponders equality in reward and compensation practices. | ¿La empresa considera a todos los colaboradores en las prácticas de recompensa y compensación? | 5 | 5 | |
| 26 | We consider financial and non-financial rewards for our staff contributions to sustainable activities. | ¿La empresa ofrece recompensas financieras y no financieras por las contribuciones de los colaboradores a las actividades sostenibles? | 5 | 5 | |
| 27 | We offer flexible salaries linked to our market conditions. | ¿La empresa ofrece salarios flexibles vinculados a las condiciones del mercado? | 5 | 5 | |
| 28 | The hotel offers incentives that promote corporate social and environmental aims. | ¿La empresa ofrece incentivos que promueven los objetivos corporativos sociales y ambientales? | 5 | 5 | |
| 29 | We encourage staff to attend meetings and workshops on CSR. | ¿La empresa alienta al colaborador a asistir a reuniones y talleres sobre RSE? | 5 | 5 | |
| 30 | The hotel appoints team excellence rewards for better sustainable performance. | ¿La empresa premia la excelencia del equipo por un mejor desempeño sostenible? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Promoción sostenible | | | EVALUACIÓN | | |

| Items | | | Pertinencia | Concordancia | Observación |
|-------|---|--|-------------|--------------|-------------|
| | Pregunta original | Pregunta traducida | | | |
| 31 | The hotel provides flexible working hours to enable a work–life balance advantage. | ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre la vida personal y laboral? | 5 | 5 | |
| 32 | The hotel ensures fairness in its promotion plan. | ¿La empresa cuida la equidad en su plan de promoción? | 5 | 5 | |
| 33 | The hotel offers exclusive benefits packages (e.g., healthcare, life insurance, retirement plan). | ¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación) a sus colaboradores? | 5 | 5 | |
| 34 | The hotel makes sure staff know what is expected and how they can grow and be promoted. | ¿La empresa se asegura de que sus colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden crecer y ser promovidos a cargos más altos? | 5 | 5 | |
| 35 | The hotel inspires staff to create a personal sustainability plan or incorporate sustainability into their daily lives. | ¿La empresa inspira al colaborador a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? | 5 | 5 | |
| 36 | The hotel offers customised career development opportunities. | ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? | 5 | 5 | |



Nombre y Firma del experto

Anexo 6. Validación de experto - Prof. Fidel Amezcua

Validación de expertos

Trabajo de investigación: Propuesta de implementación de estrategias de prácticas sostenibles de recursos humanos en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

“The perception of sustainable Human Resource Management practices”

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

“La percepción de las prácticas sostenibles de Gestión de Recursos Humanos”

Autor de instrumento (escalada, cuestionario, inventario):

Wagih Salama, Mohamed Nor El Deen, Azzam Albakhit & Karam Zaki.

Referencias de la fuentes de recuperación que sostienen la construcción del instrumento:

Salama, W.; Nor El Deen, M.; Albakhit, A. & Zaki, K. (2022). Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. Sustainability (14). Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su14095647>

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar las preguntas abajo mencionadas

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia de la traducción: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación al indicador según la categoría a la que pertenece.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada pregunta presentada.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto de la pregunta que considere relevante según su opinión.

| Dimensión: Diseño de puesto de trabajo sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
|---|--|---|-------------|--------------|---|
| Items | | | EVALUACIÓN | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 1 | Each job in this hotel has an updated job description in light of sustainability. | ¿Cada puesto tiene una descripción actualizada y orientada a la sostenibilidad? | 5 | 5 | |
| 2 | We offer flexible job descriptions that are linked to specific environmental tasks. | ¿Ofrecen una descripción de puestos flexible y vinculada a tareas medioambientales específicas? | 5 | 5 | |
| 3 | The hotel involves all staff when setting sustainable performance targets. | ¿La empresa involucra a todo el personal para establecer objetivos de desempeño sostenible? | 5 | 5 | |
| 4 | The hotel supports organised work with a team working facility. | ¿La empresa ofrece instalaciones especiales para promover el trabajo en equipo? | 4 | 4 | Si bien la pregunta original no menciona nada de sostenibilidad. Es una pregunta general. |
| 5 | The hotel deliberates the design of jobs compatible with environmental issues to fully use staff's skills and abilities. | ¿La empresa discute sobre el diseño de los puestos de trabajo compatibles con los requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente las capacidades y capacidades del personal? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Reclutamiento y selección sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | EVALUACIÓN | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 6 | The hotel ensures equality in the recruitment system. | ¿La empresa garantiza la igualdad dentro de su proceso de selección? | 4 | 4 | Si bien la pregunta original no menciona nada de sostenibilidad. Es una pregunta general. |
| 7 | The hotel appoints new staff with knowledge and awareness of corporate social responsibility. | ¿La empresa incorpora nuevo personal con conocimientos y conciencia de responsabilidad social corporativa? | 5 | 5 | |

| | | | | | |
|---|---|--|--------------------|---------------------|---|
| 8 | The hotel hires new staff who have contributed to socially responsible activities. | ¿La empresa contrata nuevo personal que ha contribuido a actividades socialmente responsables? | 5 | 5 | |
| 9 | We develop behavioural dialogue questions to assess the candidate's beliefs and soft skills. | ¿Dentro de las entrevistas de trabajo se desarrollan preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato? | 4 | 4 | Si bien la pregunta original no menciona nada de sostenibilidad. Es una pregunta general. |
| 10 | The hotel appoints sustainability advisor staff in staffing procedures. | ¿La empresa designa personal asesor de sostenibilidad en los procedimientos de contratación de personal? | 5 | 5 | |
| 11 | The hotel employs sufficient staff to maintain work standards related to the hospitality market. | ¿La empresa contrata personal adecuado para mantener los estándares de trabajo de la empresa? | 4 | 4 | Si bien la pregunta original no menciona nada de sostenibilidad. Es una pregunta general. |
| Dimensión: Formación y desarrollo sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 12 | The hotel ensures equality in the training and development opportunities. | ¿La empresa brinda las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores? | 4 | 4 | Si bien la pregunta original no menciona nada de sostenibilidad. Es una pregunta general. |
| 13 | The new staff members are offered induction training related to the hotel's corporate value and sustainability. | ¿La empresa ofrece capacitación introductoria relacionada con el valor corporativo y la sostenibilidad a los nuevos miembros de trabajo? | 5 | 5 | |
| 14 | The hotel promotes employees' awareness of socially responsible activities. | ¿La empresa promueve la concientización sobre las actividades socialmente responsables en sus colaboradores? | 5 | 5 | |
| 15 | We encourage employees to participate in volunteering schemes to enhance their knowledge and skills. | ¿La empresa alienta a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus | 5 | 5 | |

| | | | | | |
|---|--|---|--------------------|---------------------|---|
| | | conocimientos y habilidades? | | | |
| 16 | The hotel offers opportunities to discuss and learn from real-life examples on how ethical difficulties were previously handled. | ¿La empresa ofrece capacitaciones sobre cómo manejar las dificultades éticas en base a sucesos anteriores en la empresa? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Evaluación del desempeño sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 17 | This hotel ponders equality in performance appraisal practices. | ¿La empresa considera a todos los colaboradores por igual en las prácticas de evaluación del desempeño? | 5 | 5 | |
| 18 | Our employees' socially responsible behaviour is part of the performance appraisal criteria. | ¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? | 5 | 5 | |
| 19 | Our performance appraisal system is transparently demonstrated to staff. | ¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se demuestra de forma transparente al personal? | 4 | 4 | Si bien la pregunta original no menciona nada de sostenibilidad. Es una pregunta general. |
| 20 | We use more detailed, standardised, sustainable, and job-specific criteria in our performance appraisals. | ¿La empresa aplica criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en las evaluaciones de desempeño? | 5 | 5 | |
| 21 | We developed an appraisal system aligned with our hotel's environmental strategy. use staff's skills and abilities. | ¿La empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental? | 5 | 5 | |
| 22 | We motivate our staff to participate in corporate social responsibility (CSR) plans during regular performance appraisal meetings. | ¿La empresa motiva al personal a participar en planes de responsabilidad social corporativa (RSC) durante reuniones? | 5 | 5 | |

| | | | | | |
|---|--|---|--------------------|---------------------|---|
| | | periódicas de evaluación del desempeño? | | | |
| 23 | We always provide feedback on performance. | ¿La empresa promueve la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores? | 4 | 4 | Si bien la pregunta original no menciona nada de sostenibilidad. Es una pregunta general. |
| 24 | We always provide feedback on performance. 0.93 We encourage staff participation in CSR performance indicators development and CSR project involvement. | ¿La empresa da retroalimentación sobre el desempeño y fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y la participación en proyectos de RSE? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Recompensa sostenible | | | EVALUACIÓN | | |
| Items | | | | | |
| | Pregunta original | Pregunta traducida | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 25 | This hotel ponders equality in reward and compensation practices. | ¿La empresa considera a todos los colaboradores en las prácticas de recompensa y compensación? | 4 | 4 | Si bien la pregunta original no menciona nada de sostenibilidad. Es una pregunta general. |
| 26 | We consider financial and non-financial rewards for our staff contributions to sustainable activities. | ¿La empresa ofrece recompensas financieras y no financieras por las contribuciones de los colaboradores a las actividades sostenibles? | 5 | 5 | |
| 27 | We offer flexible salaries linked to our market conditions. | ¿La empresa ofrece salarios flexibles vinculados a las condiciones del mercado? | 4 | 4 | Si bien la pregunta original no menciona nada de sostenibilidad. Es una pregunta general. |
| 28 | The hotel offers incentives that promote corporate social and environmental aims. | ¿La empresa ofrece incentivos que promueven los objetivos corporativos sociales y ambientales? | 5 | 5 | |
| 29 | We encourage staff to attend meetings and workshops on CSR. | ¿La empresa alienta al colaborador a asistir a reuniones y talleres sobre RSE? | 5 | 5 | |
| 30 | The hotel appoints team excellence rewards for better sustainable performance. | ¿La empresa premia la excelencia del equipo por un mejor desempeño sostenible? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Promoción sostenible | | | EVALUACIÓN | | |

| Items | | | Pertinencia | Concordancia | Observación |
|-------|---|--|-------------|--------------|-------------|
| | Pregunta original | Pregunta traducida | | | |
| 31 | The hotel provides flexible working hours to enable a work-life balance advantage. | ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre la vida personal y laboral? | 5 | 5 | |
| 32 | The hotel ensures fairness in its promotion plan. | ¿La empresa cuida la equidad en su plan de promoción? | 5 | 5 | |
| 33 | The hotel offers exclusive benefits packages (e.g., healthcare, life insurance, retirement plan). | ¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación) a sus colaboradores? | 5 | 5 | |
| 34 | The hotel makes sure staff know what is expected and how they can grow and be promoted. | ¿La empresa se asegura de que sus colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden crecer y ser promovidos a cargos más altos? | 5 | 5 | |
| 35 | The hotel inspires staff to create a personal sustainability plan or incorporate sustainability into their daily lives. | ¿La empresa inspira al colaborador a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? | 5 | 5 | |
| 36 | The hotel offers customised career development opportunities. | ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? | 5 | 5 | |



FIDEL AMESQUITA CUBILLAS

Anexo 7: Validación de experto - Prof Ellen Díaz Montes

Validación de expertos

Trabajo de investigación: Propuesta de implementación de estrategias de prácticas sostenibles de recursos humanos en una empresa petrolera del Perú con certificado GRI.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

“The perception of sustainable Human Resource Management practices”

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

“Percepción sobre las prácticas de la Gestión Sostenible de Recursos Humanos”

Autor de instrumento (escalada, cuestionario, inventario):

Wagih Salama, Mohamed Nor El Deen, Azzam Albakhit & Karam Zaki.

Referencias de la fuente de recuperación que sostienen la construcción del instrumento:

Salama,W.; Nor El Deen,M.; Albakhit, A. & Zaki, K.(2022).Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. Sustainability (14). Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su14095647>

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar las preguntas abajo mencionadas

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la pertinencia del ítem dentro de la dimensión donde fue colocado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto de la pregunta que considere relevante según su opinión.

| Dimensión: Diseño de puesto de trabajo sostenible | | EVALUACIÓN | | |
|---|---|-------------|--------------|-------------|
| Nº | Ítems (pregunta) | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 1 | ¿Cada puesto tiene una descripción actualizada en concordancia a la orientación o interés de la empresa hacia la sostenibilidad? | 5 | 5 | |
| 2 | ¿Ofrecen una descripción de puestos flexibles donde se vinculan las tareas medioambientales específicas? | 5 | 5 | |
| 3 | ¿La empresa involucra a todo el personal para establecer objetivos de desempeño sostenible? ¿De qué manera? | 5 | 5 | |
| 4 | ¿La empresa brinda las herramientas y espacios para promover la organización de tareas por equipos de trabajo? | 5 | 5 | |
| 5 | ¿La empresa discute sobre la compatibilidad entre el diseño de los puestos de trabajo y los requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente las capacidades y habilidades del personal? ¿Es un tema de discusión entre el área solicitante y el área de RRHH? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Reclutamiento y selección sostenible | | EVALUACIÓN | | |
| | Ítems (pregunta) | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 6 | ¿La empresa garantiza la igualdad dentro de su proceso de selección? ¿De qué manera? | 5 | 5 | |
| 7 | ¿La empresa incorpora nuevo personal con conocimientos y conciencia con respeto a la responsabilidad social corporativa? ¿De qué manera? | 5 | 5 | |
| 8 | ¿La empresa considera en la evaluación para contratación de nuevo personal, su participación previa en actividades socialmente responsables? | 5 | 5 | |
| 9 | ¿Dentro de las entrevistas de trabajo se desarrollan preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato? | 5 | 5 | |

| | | | | |
|---|--|--------------------|---------------------|--|
| 10 | ¿La empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de personal? | 5 | 5 | |
| 11 | ¿Cómo la empresa garantiza la suficiente contratación de personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Formación y desarrollo sostenible | | EVALUACIÓN | | |
| | Ítems (Pregunta) | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 12 | ¿De qué manera la empresa asegura que se brinden las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores? | 5 | 5 | Diferenciar entre igualdad vs equidad. |
| 13 | ¿La empresa ofrece al personal nuevas capacitaciones de inducción relacionadas al valor y la sostenibilidad corporativa? | 5 | 5 | |
| 14 | ¿La empresa promueve la concientización sobre las actividades socialmente responsables en sus colaboradores? ¿Cómo? | 5 | 5 | |
| 15 | ¿La empresa alienta a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades? | 5 | 5 | |
| 16 | ¿La empresa ofrece espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas en base a cómo la empresa manejó sucesos anteriores? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Evaluación del desempeño sostenible | | EVALUACIÓN | | |
| | Ítems (Pregunta) | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 17 | ¿La empresa considera a todos los colaboradores por igual en las prácticas de evaluación del desempeño? ¿Cómo? | 5 | 5 | |
| 18 | ¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cómo se incluyen? | 5 | 5 | |
| 19 | ¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se | 5 | 5 | |

| | | | | |
|---|---|--------------------|---------------------|--------------------|
| | demuestra de forma transparente al personal? ¿De qué manera? | | | |
| 20 | ¿La empresa aplica criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en las evaluaciones de desempeño? ¿Cómo cuáles? | 5 | 5 | |
| 21 | ¿Considera que la empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental? ¿Por qué? | 5 | 5 | |
| 22 | ¿Durante las reuniones periódicas de evaluación de desempeño se motiva al personal a participar en los planes/proyectos/actividades de responsabilidad social corporativa (RSC)? | 5 | 5 | |
| 23 | ¿La empresa siempre promueve la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores? | 5 | 5 | |
| 24 | ¿La empresa siempre provee retroalimentación sobre el desempeño y fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y su involucramiento en los proyectos de RSE? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Recompensa sostenible | | EVALUACIÓN | | |
| | Ítems (Pregunta) | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 25 | ¿La empresa considera por igual a todos los colaboradores en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cómo o por qué? | 5 | 5 | |
| 26 | ¿La empresa ofrece recompensas financieras y no financieras por las contribuciones de los colaboradores a las actividades sostenibles? | 5 | 5 | |
| 27 | ¿La empresa ofrece salarios flexibles vinculados a las condiciones del mercado? | 5 | 5 | |
| 28 | ¿La empresa ofrece incentivos que promueven los objetivos corporativos sociales y ambientales? ¿Cuáles? | 5 | 5 | |
| 29 | ¿La empresa alienta al colaborador a asistir a reuniones y talleres sobre RSE? ¿De qué manera los alientan?? | 5 | 5 | |

| | | | | |
|--|--|--------------------|---------------------|--------------------|
| 30 | ¿La empresa establece un premio o reconocimiento a la excelencia de equipos de trabajo con respecto al mejor desempeño en pro de la sostenibilidad? ¿Qué desempeños sostenibles se premian? ¿De qué manera los reconocen? | 5 | 5 | |
| Dimensión: Promoción sostenible | | EVALUACIÓN | | |
| | Ítems (Pregunta) | Pertinencia | Concordancia | Observación |
| 31 | ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles, brindando una ventaja comparativa con respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral? | 5 | 5 | |
| 32 | ¿La empresa asegura una evaluación equitativa en los procesos de promoción del personal? | 5 | 5 | |
| 33 | ¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación) a sus colaboradores? ¿En qué se diferencian de otras ofertas? ¿Se incluyen planes exclusivos a grupos minoritarios? | 5 | 5 | |
| 34 | ¿La empresa se asegura de que sus colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden crecer y ser promovidos a cargos más altos? ¿De qué manera lo comunican? | 5 | 5 | |
| 35 | ¿La empresa inspira al colaborador a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? ¿De qué forma? | 5 | 5 | |
| 36 | ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿De qué tipo? | 5 | 5 | |



Eillen Elvira Díaz Montes

Anexo 8: Transcripción de la Entrevista

Entrevistado: Jefe de Recursos Humanos

Entrevistado: Jefe de Recursos humanos

Entrevistador: Frecsia

Freccia: Buenas tardes, gracias por darnos la oportunidad de realizar éstas preguntas, nos gustaría iniciar con la siguiente pregunta: ¿Cada puesto de trabajo tiene una descripción actualizada en concordancia a la orientación o interés de la empresa hacia la sostenibilidad?

Jefe de RRHH: Nuestra misión es proveer energía de calidad de forma competitiva, confiable y sostenible, contribuyendo al desarrollo y a la seguridad energética del país. Tenemos una responsabilidad socio-ambiental y dentro de nuestros valores se encuentra la Seguridad y Sostenibilidad que en cada puesto de trabajo se debe aplicar.

Freccia: en la empresa le ofrecen una descripción de puestos flexibles donde se vinculan las tareas medioambientales específicas?

Jefe de RRHH: Dentro de las descripciones de puestos de la empresa existen responsabilidades transversales en la que una de ellas especifica ejecutar y cumplir las políticas, normas y estándares vigentes en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión Ambiental y Sistemas Integrales de Gestión, así como cumplir con las metas y objetivos trazados.

Freccia: ¿La empresa involucra a todo el personal para establecer objetivos de desempeño sostenible? ¿De qué manera?

Jefe de RRHH: Uno de nuestros objetivos estratégicos es operar en forma segura, eficiente y protegiendo el ambiente; por lo que todas nuestras operaciones se ven enfocados a cumplir dicho objetivo. Estos son comunicados a los trabajadores, pero no se involucran en definirlos.

Freccia: ¿La empresa brinda las herramientas y espacios para promover la organización de tareas por equipos de trabajo?

Jefe de RRHH: Dentro de nuestras instalaciones, existen salas de reuniones equipadas para que puedan ser usadas libremente por el personal. Sin embargo, considero que aún existe una brecha respecto a nuevos diseños que se vienen implementando en otras empresas, que facilitan aún más el trabajo colaborativo.

Frecsia: ¿La empresa discute sobre la compatibilidad entre el diseño de los puestos de trabajo y los requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente las capacidades y habilidades del personal? ¿Es un tema de discusión entre el área solicitante y el área de RRHH?

Jefe de RRHH: No. El 80% de los requisitos para diseñar los puestos de trabajo en lo que son los aspectos técnicos, políticas de medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo lo realiza el área solicitante, lo restante lo establece RRHH en cuanto a aspectos genéricos como normas y habilidades blandas.

Frecsia: ¿La empresa garantiza la igualdad dentro de su proceso de selección? y de qué manera.

Jefe de RRHH: Sí. La empresa cuenta con una Política de Equidad, Diversidad e Inclusión, la cual establece la igualdad de oportunidades y criterios con todas las personas, sin distinciones de género, edad, condición social, religión, orientación sexual, raza, color, estado civil, sindicalización, opinión política, discapacidad, nacionalidad, entre otros. Dicha política establece el diseño e implementación de procedimientos y lineamientos de gestión de personas con este enfoque, abarcando los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Frecsia: ¿La empresa incorpora nuevo personal con conocimientos y conciencia con respeto a la responsabilidad social corporativa? ¿De qué manera?

Jefe de RRHH: La empresa recluta personal que cumpla con la exigencia mínima de cada puesto, la cual se traduce en el cumplimiento del perfil del puesto a cubrir. Específicamente, si el puesto pertenece a áreas relacionadas con QHSE o Responsabilidad Social, el enfoque de la persona debe estar encaminada hacia el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad y de la empresa de manera sostenible. Nuestro procedimiento de contratación de personal incluye una etapa de entrevista técnica en la que se profundiza sobre la experiencia del candidato.

Frecsia: En ¿La empresa considera en la evaluación para contratación de nuevo personal, su participación previa en actividades socialmente responsables?

Jefe de RRHH: No, si es que el puesto a cubrir no pertenece a áreas relacionadas con QHSE o Responsabilidad Social.

Frecsia: ¿Dentro de las entrevistas de trabajo se desarrollan preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato?

Jefe de RRHH: Se realizan preguntas para conocer casos reales de la persona y como respondió frente a dicho reto.

Frecsia: ¿La empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de personal?

Jefe de RRHH: No. Se contrata a una empresa para llevar a cabo el proceso de selección en la evaluación psicológica. Y sobre el tema de conocimiento lo realiza la propia empresa.

Frecsia: ¿La empresa contrata la cantidad suficiente de personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa? ¿Por qué considera que si/no?

Jefe de RRHH: Si, porque en caso contrario se verían comprometidas las buenas prácticas en el desarrollo de las actividades de cada área. Se contrata de acuerdo a un análisis en el dimensionamiento del número de personas en base a las responsabilidades desarrolladas.

Frecsia: ¿De qué manera la empresa asegura que se brinden las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores?

Jefe de RRHH: Si. Existe el procedimiento del Reclutamiento Interno, la cual consiste en que todo el personal puede postular a una plaza vacante antes que ésta sea convocada a una convocatoria externa. La empresa cuenta con una Política de Aprendizaje Organizacional que contribuye al desarrollo del personal, a través de una cultura de aprendizaje sostenible, bajo un modelo formativo para permite potenciar las habilidades y capacidades del personal. No obstante, debido al contextual actual de la empresa se viene priorizando las actividades de capacitación orientadas al personal operativo.

Frecsia: ¿La empresa ofrece al personal nuevo capacitaciones de inducción iniciales relacionadas al valor y la sostenibilidad corporativa?

Jefe de RRHH: Todo trabajador nuevo, pasa por un proceso de inducción general y en el área. En la inducción general, se le enseña un panorama de todo lo que hace la empresa en la que incluye los valores y su intervención amigable con el medio ambiente y sociedad.

Frecsia: ¿La empresa promueve la concientización sobre las actividades socialmente responsables en sus colaboradores? ¿Cómo?

Jefe de RRHH: A través de los canales internos de la empresa se difunde las campañas y actividades socialmente responsables que realiza la empresa. Es de manera voluntaria.

Frecsia: ¿La empresa alienta a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades?

Jefe de RRHH: La empresa cuenta con un Programa de Voluntariado en el que participan trabajadores y familiares directos en las distintas actividades que se desarrollan a favor del cuidado del ambiente y de la comunidad. Se le alienta a través de los canales internos de la empresa donde se difunden estas actividades.

Frecsia: ¿La empresa ofrece espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas en base a cómo la empresa manejó sucesos anteriores?

Jefe de RRHH: La empresa cuenta con un Sistema de Integridad que tiene por finalidad establecer el estándar de conducta ética que todos los trabajadores debemos cumplir, así como diversos canales para reportar alguna sospecha o evidencia de incumplimiento al Código de integridad y normas relacionadas, sin embargo, no se tiene implementado espacios para analizar sucesos anteriores relacionados a dificultades éticas, sólo las recomendaciones que emiten los integrantes de los comités que se designan para analizar los hechos que se presentan.

Frecsia: ¿La empresa considera a todos los colaboradores por igual en las prácticas de evaluación del desempeño? ¿Cómo?

Jefe de RRHH: Sí, la empresa cuenta con una Política de Gestión de Desempeño, a través de la cual se evalúan las competencias del personal y su contribución al cumplimiento de los objetivos, dirigida a todos los trabajadores de la empresa.

Freccia: ¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cómo se incluyen?

Jefe de RRHH: Para el área de sostenibilidad social si es relevante, para el área operativa que tenga conocimientos en seguridad, control de impactos ambientales. Para cada área se evalúa ciertos criterios.

Freccia: ¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se demuestra de forma transparente al personal? ¿De qué manera?

Jefe de RRHH: Sí, la empresa cuenta con un plan de comunicaciones y capacitación para el proceso de gestión de desempeño, en el cual se detalla la metodología y etapas del proceso. Asimismo, los resultados son comunicados a todos los trabajadores por su jefe inmediato, a través de una reunión de retroalimentación y de elaboración del plan de desarrollo individual.

Freccia: ¿La empresa aplica criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en las evaluaciones de desempeño? ¿Cómo cuáles?

Jefe de RRHH: Sí, anualmente se comunican los criterios establecidos para el programa de gestión de desempeño. Son diferentes criterios que se evalúan como aspectos genéricos que son los cumplimientos de normas, habilidades blandas, y aspectos técnicos, políticas medioambientales, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros a través de un formato establecido en donde se puntúa cada ítem del 1 al 5.

Freccia: ¿Considera que la empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental? ¿Por qué?

Jefe de RRHH: Sí, ya que la evaluación contempla un criterio relacionado al medio ambiente.

Freccia: ¿Durante las reuniones periódicas de evaluación de desempeño se motiva al personal a participar en los planes/proyectos/actividades de responsabilidad social corporativa (RSC)?

Jefe de RRHH: cada trabajador es voluntario para participar en aquellos eventos.

Freccia: ¿La empresa siempre promueve la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores?

Jefe de RRHH: Sí, se realiza una reunión de retroalimentación al finalizar el proceso de evaluación a cargo del jefe inmediato.

Frecsia: ¿La empresa siempre provee retroalimentación sobre el desempeño y fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su involucramiento en los proyectos de RSE?

Jefe de RRHH: No se realiza una retroalimentación específica sobre el nivel de involucramiento del personal en los proyectos RSE.

Frecsia: ¿La empresa considera por igual a todos los colaboradores en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cómo o por qué?

Jefe de RRHH: La empresa entrega cartas de reconocimiento ante actividades destacadas. La compensación depende de la evaluación de desempeño. Si ha obtenido un buen puntaje en su evaluación y por recomendación de su jefatura por ejemplo se le considera para que más adelante ocupe o reemplace cargos de mayor responsabilidad cuando se requiera.

Frecsia: ¿La empresa ofrece recompensas financieras y no financieras por las contribuciones de los colaboradores a las actividades sostenibles?

Jefe de RRHH: Existe el programa del Plan de Sugerencias que consiste en que los trabajadores pueden presentar sus ideas o proyectos que generen un ahorro económico a la Empresa y la mejor idea gana. Las recompensas son no financieras como viajes. Sin embargo, ese programa se encuentra en pausa por las limitaciones económicas de la empresa.

Frecsia: ¿La empresa ofrece salarios flexibles vinculados a las condiciones del mercado?

Jefe de RRHH: Los salarios son establecidos en base a estudios de benchmarking con empresas del mismo nivel de ingresos y del sector.

Frecsia: ¿La empresa ofrece incentivos que promueven los objetivos corporativos sociales y ambientales? ¿Cuáles?

Jefe de RRHH: No se ofrecen incentivos.

Freccia: ¿La empresa alienta al colaborador a asistir a reuniones y talleres sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE)? ¿De qué manera lo alientan?

Jefe de RRHH: Se le alienta a través de los canales internos de la empresa donde se difunden estas actividades para que puedan participar y apoyar de manera voluntaria

Freccia: ¿La empresa establece un premio/reconocimiento a la excelencia de equipos de trabajo con respecto al mejor desempeño en pro de la sostenibilidad? ¿Qué desempeños sostenibles se premian? ¿De qué manera los reconocen?

Jefe de RRHH: Sólo se realizan ceremonias de reconocimiento grupal e individual en criterios de seguridad y medio ambiente.

Freccia: ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles, brindando una ventaja comparativa con respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral?

Jefe de RRHH: Los horarios de trabajo establecidos dependen del régimen del puesto. El horario establecido para labores diurnas (de lunes a viernes de 07:00 a 16:30 horas) permite cierto equilibrio entre la vida personal y laboral, sin embargo, dicho horario es de cumplimiento obligatorio.

Freccia: ¿La empresa asegura una evaluación equitativa en los procesos de promoción del personal

Jefe de RRHH: Si es igual para todos, las promociones del personal se realizan en base a las evaluaciones de desempeño que cada área ha realizado.

Freccia: ¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación) a sus colaboradores? ¿En qué se diferencian de otras ofertas? ¿Se incluyen planes exclusivos a grupos minoritarios?

Jefe de RRHH: Si se cuenta con política y norma de beneficios en donde se le ofrece al personal, asistencias médicas, seguro contra accidente, seguro de vida, entre otros. En cuanto a la jubilación cuando se cumple los 65 años y por ley debe jubilarse pero se te permite quedarte hasta los 70. Esto no es exclusivo para la empresa, es una ley establecida. Uno de los beneficios que nos diferencia es el Plan de Asistencia Médica Familiar (PAMF) que es una cobertura de salud independiente del seguro para el trabajador, que se les brinda también a la esposa e hijos hasta menores de 25 años y los padres del trabajador. Después el beneficio de vivir para el trabajador que le brinda un espacio para vivir con el pago de luz y agua, esto es especialmente para los que se encuentran en Talara e Iquitos. También remuneración de 16 sueldos al año (bolita de fiestas patrias y navidad, vacaciones, sueldo en enero de bonificación extraordinaria). Ayuda de escolaridad que en febrero te brindan un monto por única vez por hijo que está estudiando en colegio y universidad. No se incluye planes exclusivos a grupos minoritarios.

Frecsia: ¿La empresa se asegura de que sus colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden crecer y ser promovidos a cargos más altos? ¿De qué manera lo comunican?

Jefe de RRHH: Si a todos, a través del programa de evaluación de desempeño ya que al finalizar su jefatura le brinda el feedback necesario para que tenga conocimiento del buen trabajo que ha realizado y los aspectos a mejorar. Así mismo, con el plan de sucesión se les considera a los trabajadores de la empresa como primeros candidatos, esto de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño.

Frecsia: ¿La empresa inspira al colaborador a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? ¿De qué forma?

Jefe de RRHH: No, ya depende de cada colaborador todo lo que aprende dentro de la empresa aplicarlo en su vida personal.

Frecsia: ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿De qué tipo?

Jefe de RRHH: Es para todos por igual, como mencioné el plan de sucesión que brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, capacitaciones, inducciones, evaluaciones de desempeño, entre otros.

Anexo 9: Transcripción de la Entrevista

Entrevistado: Jefe de Operaciones

Freccia: Buenas tardes, gracias por darnos la oportunidad de realizar éstas preguntas, nos gustaría iniciar con la siguiente pregunta: ¿Cada puesto tiene una descripción actualizada en concordancia a la orientación o interés de la empresa hacia la sostenibilidad?

Jefe de operaciones: Cada puesto se revisa de manera general cada 4 años aproximadamente o cuando la dirección lo solicita de acuerdo a las necesidades del puesto y los objetivos que se deben cumplir. Algunos temas de sostenibilidad como trabajo en equipo, participación en actividades sociales, uso de los equipos y recursos responsablemente, conocimiento del código ético.

Freccia: ¿Ofrecen una descripción de puestos flexibles donde se vinculan las tareas medioambientales específicas?

Jefe de operaciones: todos los puestos en general tienen que ver con funciones medioambientales. Por ejemplo: el trabajador debe de tener conocimiento sobre el GSA (gestión de sistemas ambientales).

Freccia: ¿La empresa involucra a todo el personal para establecer objetivos de desempeño sostenible? ¿De qué manera?

Jefe de operaciones: La empresa desarrolla un plan estratégico en general por un periodo de 5 años y establece objetivos anuales para el personal. Esto lo establece la gerencia y jefatura. Entre los objetivos están los medioambientales, salud y seguridad en el trabajo, responsabilidad corporativa, objetivos operativos dirigidos a la mejora continua, entre otros.

Freccia: ¿La empresa brinda las herramientas y espacios para promover la organización de tareas por equipos de trabajo?

Jefe de operaciones: Espacios para planificar el trabajo como las salas de control para el área operativa o en las mismas oficinas.

Freccia: ¿La empresa discute sobre la compatibilidad entre el diseño de los puestos de trabajo y los requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente las capacidades y habilidades del personal? ¿Es un tema de discusión entre el área solicitante y el área de RRHH?

Jefe de Operaciones: El perfil del puesto y las funciones se realiza cada vez que se necesita la descripción o actualización del puesto en general, especialmente en las áreas operativas donde hay mayor impacto ambiental porque están los equipos por ejemplo los hornos que queman el combustible. Por el lado administrativo es más que todo cuidar el uso de papel, que la comunicación sea más digital, ahorrar energía eléctrica, entre otros.

Freccia: ¿La empresa garantiza la igualdad dentro de su proceso de selección? ¿De qué manera?

Jefe de operaciones: Si. Se realiza un reclutamiento mediante concurso y pueden postular todos los que cumplan con el perfil requerido. Los posibles candidatos pasan por exámenes médicos y psicológicos, así mismo exámenes de conocimiento y entrevistas. Una vez finalizados se establecen rankings y quienes obtienen el mejor puntaje son los elegidos.

Freccia: ¿La empresa incorpora nuevo personal con conocimientos y conciencia con respeto a la responsabilidad social corporativa? ¿De qué manera?

Jefe de operaciones: No, no tiene que ser un requisito o característica primordial que tienen que tener los candidatos. Sin embargo, una vez seleccionados para incorporarse a la organización se les inculca durante su desarrollo y aprendizaje a través de capacitaciones que debe cumplir la empresa.

Freccia: ¿La empresa considera en la evaluación para contratación de nuevo personal, su participación previa en actividades socialmente responsables?

Jefe de operaciones: No, no tiene que ser un requisito pero puede ayudarlo en su evaluación, siendo un valor agregado. Sin embargo, los trabajadores que se encuentran en la organización participan de manera voluntaria en actividades sociales. Por ejemplo, para enseñanzas

sociales se selecciona al personal adecuado y se le invita a enseñar, también para campañas navideñas. Por otro lado, se tiene un área de relaciones comunitarias y para este puesto si es importante tengo entendido que cuentan los candidatos con esas actividades.

Frecsia: ¿Dentro de las entrevistas de trabajo se desarrollan preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato?

Jefe de operaciones: Si, por ejemplo, una de las preguntas que se realizan es, ¿cuál es el momento más difícil y cómo lo has superado?, otra pregunta es ¿cuál es tu motivación?, entre otros.

Frecsia: ¿La empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de personal?

Jefe de operaciones: Un asesor en sostenibilidad no. Como comenté se tiene un área de sostenibilidad y relaciones comunitarias quién participa para la evaluación y contratación del personal pero solo para su propia área.

Frecsia: ¿La empresa contrata la cantidad suficiente de personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa? ¿Por qué considera que si/no?

Jefe de operaciones: Sí, porque cada cierto tiempo se revisa la estructura organizacional que de acuerdo a las necesidades se puede modificar el número de personal para adaptarlo a las actividades incrementales o nuevas actividades que un área requiera. Por ejemplo, para el arranque del proyecto de modernización de la refinería principal se contrató nuevo personal desde el 2018 especialmente para ese proyecto y se les capacitó para el arranque de la refinería.

Frecsia: ¿De qué manera la empresa asegura que se brinden las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores?

Jefe de operaciones: En la empresa hay un plan de desarrollo de personal cada año para todos los trabajadores por igual que comprende capacitaciones grupales y sucesión de reemplazos (por ejemplo, reemplazar a un jefe) y esto dependerá de la evaluación posterior. Actualmente,

las capacitaciones y evaluaciones han disminuido, esto desde que inició el Covid, ya que las capacitaciones son presenciales especialmente en temas operativos. Adicional por los gastos de austeridad del proyecto de modernización de la refinería principal y los costos operativos, la empresa tuvo que cuidar los presupuestos en los planes de capacitación por lo que las asistencias a congresos y viajes al exterior e interior del país para capacitación quedaron en pausa a la fecha. Este año han vuelto las capacitaciones de manera parcial tanto de manera virtual como presencial dentro de la empresa y se está desarrollando un plan de capacitación especial para el 2024.

Freesia: ¿La empresa ofrece al personal nuevo capacitaciones de inducción iniciales relacionadas al valor y la sostenibilidad corporativa?

Jefe de operaciones: Para todo el personal nuevo se tiene planeado un programa de capacitación y desarrollo en el cual lo realizan todas las áreas incluyendo el área de sostenibilidad y relaciones comunitarias donde se ven temas como: impacto ambiental, seguridad, relaciones comunitarias, entre otros). La jefatura del personal nuevo establece la coordinación con el área de RRHH para proceder con la ejecución del programa.

Freesia: ¿La empresa promueve la concientización sobre las actividades socialmente responsables en sus colaboradores? ¿Cómo?

Jefe de operaciones: Hay un ppto independiente por las actividades sociales responsables. La concientización al personal se da a través de charlas y talleres. El área encargada de ejecutarlas es el área de sostenibilidad y relaciones comunitarias que se relaciona con las políticas del medio ambiente y actividades sociales. Por ejemplo, la empresa tiene certificados ISOS de medio ambiente, calidad y seguridad y salud en el trabajo y esto debe ser de conocimiento de los trabajadores.

Freesia: ¿La empresa alienta a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades?

Jefe de operaciones: Sí, dentro de los programas de responsabilidad social se establece voluntarios como por ejemplo realizar charlas de capacitación por los mismos trabajadores en

instituciones educativas (cursos de matemáticas, capacitaciones para docentes). Sin embargo, esto se ha reducido desde que inició el Covid y se planea regresar en el año 2024.

Freesia: ¿La empresa ofrece espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas en base a cómo la empresa manejó sucesos anteriores?

Jefe de operaciones: Lo que tenemos es un área que se llama “Oficialía de cumplimiento e integridad” que tiene que ver con el código de ética y valores que se tienen que practicar. Esta área tiene que ver con el buen gobierno corporativo, el código de ética los cuales los trabajadores debemos de cumplir. Esta área lo difunden a través de charlas y le entregan a cada trabajador el código de ética. Los casos que suceden y los anteriores lo ve específicamente esta área, evalúan los casos y si encuentran que ha sido una falta se toma la decisión de conversar con las personas involucradas y tomar la decisión de sancionarlos.

Freesia: ¿La empresa considera a todos los colaboradores por igual en las prácticas de evaluación del desempeño? ¿Cómo?

Jefe de operaciones: Sí a todos. Existen prácticas 360 grados que consisten en evaluaciones a los trabajadores tanto por uno mismo, por los pares y jefatura. Finalmente, la jefatura es el encargado de brindar una retroalimentación al trabajador. Estas prácticas se realizan de manera anual.

Freesia: ¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cómo se incluyen?

Jefe de operaciones: Sí, porque durante la evaluación las habilidades blandas entran a tallar como la puntualidad, colaboración, participación, trabajo en equipo, entre otros.

Freesia: ¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se demuestra de forma transparente al personal? ¿De qué manera?

Jefe de operaciones: Sí, todos los resultados de la evaluación se comparten a manera de retroalimentación por la jefatura a cargo. Estas son las fortalezas y oportunidades de mejora.

Freesia: ¿La empresa aplica criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en las evaluaciones de desempeño? ¿Cómo cuáles?

Jefe de operaciones: Lo que se tiene es un formato de evaluación de desempeño ya estandarizados que se empieza con el cumplimiento de objetivos porque son medibles y de las habilidades blandas (no medibles) siendo estas la apreciación que se tiene al trabajador a través de puntuación.

Fresia ¿Considera que la empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental? ¿Por qué?

Jefe de operaciones: Si está alineado sobre todo de los aspectos ambientales específicos por ejemplo, un incendio, explosión, derrame. La evaluación de desempeño va dirigida especialmente al control, para minimizar el riesgo que puede suceder.

Fresia: ¿Durante las reuniones periódicas de evaluación de desempeño se motiva al personal a participar en los planes/proyectos/actividades de responsabilidad social corporativa (RSC)?

Jefe de operaciones: Sí, porque la empresa configura e implementa un plan de relaciones comunitarias que es de manera anual en donde a los trabajadores se nos pide participar y apoyar.

Fresia: ¿La empresa siempre promueve la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores?

Jefe de operaciones: Sí, porque cuando se termina la evaluación de desempeño se brinda la retroalimentación por parte de la jefatura.

Fresia: ¿La empresa siempre provee retroalimentación sobre el desempeño y fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y su involucramiento en los proyectos de RSE?

Jefe de operaciones: La retroalimentación se brinda cuando termina la evaluación de desempeño, por lo general al final del año. Si en la evaluación se tiene como uno de los resultados bajo puntaje de participación en los programas de Responsabilidad Social su jefatura se encargará de incentivarlo para que en un futuro apoye en las actividades del programa.

Freesia: ¿La empresa considera por igual a todos los colaboradores en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cómo o por qué?

Jefe de operaciones: En compensaciones sí, especialmente para poder asumir cargos con mayor responsabilidad o para reemplazos dependiendo de la evaluación de desempeño.

Freesia: ¿La empresa ofrece recompensas financieras y no financieras por las contribuciones de los colaboradores a las actividades sostenibles?

Freesia: ¿La empresa ofrece salarios flexibles vinculados a las condiciones del mercado?

Jefe de operaciones: Se empieza con un salario básico de acuerdo a las condiciones del mercado y para un aumento de salario este se configura por los convenios colectivos entre las organizaciones sindicales de los trabajadores y la empresa de acuerdo al desempeño del trabajador. Actualmente por los gastos del proyecto de modernización y los costos operativos especialmente por el inicio del arranque en la planta principal se generó un recorte en el aumento de los sueldos a los colaboradores. Sí, se han tenido como resultado quejas; sin embargo, a partir de constantes reuniones se ha logrado llegar a una negociación sobre todo con los trabajadores que tienen años laborando para cumplir con sus pagos en un futuro. Se espera que esto mejore para el año 2024 cuando se complete el arranque e inicie sus actividades operativas la planta principal recuperando la rentabilidad de la empresa.

Freesia: ¿La empresa ofrece incentivos que promueven los objetivos corporativos sociales y ambientales? ¿Cuáles?

Jefe de operaciones: No hay incentivos. Había un “Plan de Sugerencia” donde el trabajador podía proponer una oportunidad de mejora que puede ser en cualquier área o actividad, brindando un ahorro económico para la empresa o la solución o mejora a un problema por ejemplo ambiental. El comité es el encargado de evaluar la propuesta. El reconocimiento era no monetario por ejemplo se le regalaba un viaje. Actualmente ese plan no se encuentra activo desde que inició el Covid.

Freesia: ¿La empresa alienta al colaborador a asistir a reuniones y talleres sobre RSE? ¿De qué manera lo alientan?

Jefe de operaciones: Cuando se realiza ya sea reuniones, charlas, actividades de apoyo por campañas se solicita a los trabajadores su participación y apoyo. Esto lo realiza el área de “Sostenibilidad y Responsabilidad social Corporativa”

Freccia: ¿La empresa establece un premio/reconocimiento a la excelencia de equipos de trabajo con respecto al mejor desempeño en pro de la sostenibilidad? ¿Qué desempeños sostenibles se premian? ¿De qué manera los reconocen?

Jefe de operaciones: No se establecen premios a equipos de trabajo. Sin embargo por el programa anual de mejor desempeño en el cumplimiento de seguridad y salud en el trabajo en donde el monitoreo se realiza mensual. Cualquier área que tenga el mejor desempeño se les nombra en la ceremonia que se tiene los lunes para que desfilen y alcen la bandera. Antes había un reconocimiento por mejor trabajador del año especialmente para los trabajadores con estudios técnicos (los empleados técnicos) pero desde la pandemia se puso en pausa. El reconocimiento se publicaba en la red social de la empresa y el premio por lo general era un viaje, no monetario.

Freccia: ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles, brindando una ventaja comparativa con respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral?

Jefe de operaciones: No, es un trabajo de horario rígido

Freccia: ¿La empresa asegura una evaluación equitativa en los procesos de promoción del personal?

Jefe de operaciones: Sí, cuando hay una vacante de cualquier jerarquía, todos los que cumplen con los requisitos al perfil pueden participar para el puesto.

Freccia: ¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación) a sus colaboradores? ¿En qué se diferencian de otras ofertas? ¿Se incluyen planes exclusivos a grupos minoritarios?

Jefe de operaciones: Todos los beneficios se rigen por las normas establecidas pero si contamos con beneficios exclusivos como el PAMF que significa Plan de Asistencia Familiar que es adicional al seguro de salud, que se le brinda un seguro para la familia del trabajador incluyendo sus padres. Los trabajadores que tienen hijos y se encuentran estudiando se les

brinda una bonificación una vez al año, así mismo vivienda y transporte sobre todo para Talara e Iquitos. Nos realizan exámenes médicos generales una vez al año.

Freccia: ¿La empresa se asegura de que sus colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden crecer y ser promovidos a cargos más altos? ¿De qué manera lo comunican?

Jefe de operaciones: Sí, porque a todos se les brinda los objetivos para su cumplimiento independiente de las funciones de su trabajo. Como comenté a los trabajadores se les evalúa de manera 360 grados y de acuerdo a los resultados su jefatura les brinda la retroalimentación y puede tomar la decisión de incluirlos en el “plan de sucesión y reemplazo” en coordinación con RRHH para que sean candidatos a ser promovidos o puedan reemplazar cargos más altos.

Freccia: ¿La empresa inspira al colaborador a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? ¿De qué forma?

Jefe de operaciones: Existen reuniones que realiza la jefatura con su equipo de manera independiente y el tema que se toca es principalmente de seguridad, también hay del medio ambiente, ahorro de energía, control de los impactos medioambientales significativos, entre otros. Sin embargo, un 70% es sobre seguridad para evitar accidentes por ser un área de alto riesgo para que sea aplicado correctamente dentro del trabajo y depende del trabajador lo puede aplicar en el hogar.

Freccia: ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿De qué tipo?

Jefe de operaciones: Personalizadas no. La empresa cuenta con un “plan de desarrollo y capacitaciones” de manera grupal en donde se desarrollan cursos técnicos, habilidades blandas, temas de liderazgo, entre otros para que tenga un mejor avance profesional en la empresa.

Anexo 10: Transcripción de la Entrevista

Entrevistado: Supervisor de Gestión de Operaciones

Freesia: ¿Cada puesto tiene una descripción actualizada en concordancia a la orientación o interés de la empresa hacia la sostenibilidad?

Supervisor de Gestión: Si, en la Descripción de Puesto existen responsabilidades transversales que tienen como principal propósito actividades que permiten un trabajo armonioso en el lugar de trabajo y esto implica acciones ligadas al uso adecuado de recursos y cuidado del medio ambiente.

Freesia: ¿Ofrecen una descripción de puestos flexibles donde se vinculan las tareas medioambientales específicas?

Supervisor de Gestión: Las Descripciones de Puesto contienen actividades y responsabilidades ligadas a la función a desempeñar, una vez que estas son aprobadas no se cambian, salvo que se requiera alguna actualización. Las tareas medioambientales se miden en las responsabilidades transversales donde todos los trabajadores tienen asignadas funciones relacionadas a la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y cuidado del medio ambiente, así también se evalúan estos aspectos en los indicadores de competencias organizacionales.

Freesia: ¿La empresa involucra a todo el personal para establecer objetivos de desempeño sostenible? ¿De qué manera?

Supervisor de Gestión: No se involucra a todo el personal para la definición de los objetivos de desempeño sostenible, si se realiza con los líderes y gerentes de departamento de todas las unidades operativas a nivel nacional.

Freesia: ¿La empresa brinda las herramientas y espacios para promover la organización de tareas por equipos de trabajo?

Supervisor de Gestión: Sí, las instalaciones de la empresa ofrecen todas las facilidades, comodidades y recursos tecnológicos para promover y realizar el trabajo en equipo.

Frecsia: ¿La empresa discute sobre la compatibilidad entre el diseño de los puestos de trabajo y los requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente las capacidades y habilidades del personal? ¿Es un tema de discusión entre el área solicitante y el área de RRHH?

Supervisor de Gestión: Hay posiciones en la empresa cuya función principal es la de gestionar y ejecutar actividades relacionadas directamente al desarrollo sostenible y al cuidado del medio ambiente a través de la Gerencia Corporativa de Sostenibilidad y Gerencia QHSSE, sin embargo, todas las otras posiciones indirectamente deben realizar funciones con ese mismo propósito.

Frecsia: ¿La empresa garantiza la igualdad dentro de su proceso de selección? ¿De qué manera?

Supervisor de Gestión: Los procesos de reclutamiento y selección en primer lugar son públicos, esto permite que cualquier ciudadano pueda participar, así también los procesos de selección toman como requerimiento lo definido en las descripciones de puesto de las posiciones que se requieren cubrir.

Frecsia: ¿La empresa incorpora nuevo personal con conocimientos y conciencia con respecto a la responsabilidad social corporativa? ¿De qué manera?

Supervisor de Gestión: Los aspectos sociales, ambientales y de gobernanza forman parte de los criterios de evaluación, en las evaluaciones técnicas y las entrevistas personales.

Frecsia: ¿La empresa considera en la evaluación para contratación de nuevo personal, su participación previa en actividades socialmente responsables?

Supervisor de Gestión: No es una obligación para todas las posiciones, se puede considerar como parte de la experiencia general, sin embargo, si la posición a contratar está ligada directamente a funciones de responsabilidad social, los candidatos deben cumplir estrictamente estas competencias como parte de la experiencia específica.

Frecsia: ¿Dentro de las entrevistas de trabajo se desarrollan preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato?

Supervisor de Gestión: Si en todas las entrevistas. Es importante que los candidatos tengan desarrolladas estas habilidades blandas y actitudes.

Frecsia: ¿La empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de personal?

Supervisor de Gestión: Existe una Gerencia Corporativa de Desarrollo Sostenible que tiene los especialistas requeridos para esta función, pero no participan en la contratación de personal en todas las áreas. Participan especialmente para su área.

Frecsia: ¿La empresa contrata la cantidad suficiente de personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa? ¿Por qué considera que si/no?

Supervisor de Gestión: Si, la empresa contrata el personal de acuerdo a la necesidad y a los cuadros de asignación de personal (CAP) aprobados por el Directorio. Esto implica aumentar personal o disminuir personal. Por ejemplo, para el arranque del Proyecto de Modernización de la refinería fue necesario contratar nuevo personal.

Frecsia: ¿De qué manera la empresa asegura que se brinden las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores?

Supervisor de Gestión: Sí, la empresa brinda las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores, a través de los programas y actividades previstas en el Plan Integral de Capacitación, este programa brinda una amplia malla de actividades de entrenamiento y capacitación al personal, especialmente en aquellas funciones técnicas. El desarrollo personal también está previsto a través de los planes de sucesión y reemplazo.

Frecsia: ¿La empresa ofrece al personal nuevo capacitaciones de inducción iniciales relacionadas al valor y la sostenibilidad corporativa?

Supervisor de Gestión: El personal nuevo recibe inducción general y específica en el puesto a desempeñar, entre las actividades recibidas están las de la Política Ambiental de la empresa. Sí sería importante incluir inducción específica en los temas de sostenibilidad.

Supervisor de Gestión: Si, a través de la promoción de las mismas actividades que realiza la empresa, dichas actividades son publicadas por los medios digitales corporativos y eventualmente involucra a todo el personal en actividades de apoyo social a la comunidad.

Frecsia: ¿La empresa alienta a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades?

Supervisor de Gestión: En las oportunidades que la empresa ha sacado programas de voluntariado y apoyos en actividades sociales siempre ha tenido acogida en el personal. Se han desarrollado distintas actividades con la participación del personal de la empresa. Actualmente ha disminuido estas actividades tengo entendido por tema de presupuesto. Esto debido a que por los gastos de austeridad del proyecto especialmente por el arranque que inició el año pasado han disminuido el ppto en algunos programas o planes como el de actividades sociales y capacitaciones.

Frecsia: ¿La empresa ofrece espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas en base a cómo la empresa manejó sucesos anteriores?

Supervisor de Gestión: No contamos un espacio específicamente para eso, es un aspecto por mejorar en la empresa.

Frecsia: ¿La empresa considera a todos los colaboradores por igual en las prácticas de evaluación del desempeño? ¿Cómo?

Supervisor de Gestión: La evaluación de desempeño se realiza a todo el personal y estas siguen una estructura definida dependiendo del rol, si es personal Auxiliar, Supervisor o personal Gerencial. La evaluación de desempeño toma como línea base los objetivos establecidos al inicio del período a evaluar.

Frecsia: ¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cómo se incluyen?

Supervisor de Gestión: Existe un componente de conducta socialmente responsable en los criterios de evaluación de desempeño. Son factores de evaluación y se asigna un puntaje que va del 1 al 5 dependiendo de la calificación del colaborador.

Freccia: ¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se demuestra de forma transparente al personal? ¿De qué manera?

Supervisor de Gestión: Parte del proceso de evaluación de desempeño comprende el feedback que realiza el jefe inmediato al personal una vez evaluado donde resalta y comunica las virtudes del colaborador, así como las oportunidades de mejora.

Freccia: ¿La empresa aplica criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en las evaluaciones de desempeño? ¿Cómo cuáles?

Supervisor de Gestión: Los criterios son generales, es la terna evaluadora quien hace específico estos criterios al puesto de trabajo al momento de valorar los criterios de calificación. La evaluación comprende el cumplimiento de los indicadores y metas establecidas para cada objetivo asignado y estos deben cumplir la condición SMART es decir específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y a Tiempo.

Freccia: ¿Considera que la empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental? ¿Por qué?

Supervisor de Gestión: La evaluación de desempeño está alineada al cumplimiento de los Objetivos estratégicos, cada evaluado debe tener metas e indicadores que permitan el cumplimiento de dichos objetivos. En la empresa uno de los objetivos estratégicos está relacionado con la estrategia ambiental: ligado a la protección del medio ambiente.

Freccia: ¿Durante las reuniones periódicas de evaluación de desempeño se motiva al personal a participar en los planes/proyectos/actividades de responsabilidad social corporativa (RSC)?

Supervisor de Gestión: Si bien existe un área funcional con sus colaboradores, quienes son responsables de la ejecución de actividades establecidas en el PRC (Programa de Responsabilidad Corporativa), hay varias de estas actividades que requieren la participación de personal de otras áreas de la empresa.

Freccia: ¿La empresa siempre promueve la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores?

Supervisor de Gestión: Si, a través del feedback que forma parte del proceso de evaluación del desempeño

Frecsia: ¿La empresa siempre provee retroalimentación sobre el desempeño y fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su involucramiento en los proyectos de RSE?

Supervisor de Gestión: Si, a través del feedback que forma parte del proceso de evaluación del desempeño y con la participación en actividades sociales

Frecsia: ¿La empresa considera por igual a todos los colaboradores en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cómo o por qué?

Supervisor de Gestión: No se cuenta con un programa de recompensa y compensación a los colaboradores

Frecsia: ¿La empresa ofrece recompensas financieras y no financieras por las contribuciones de los colaboradores a las actividades sostenibles?

Supervisor de Gestión: No se cuenta con un programa de recompensa y compensación a los colaboradores

Frecsia: ¿La empresa ofrece salarios flexibles vinculados a las condiciones del mercado?

Supervisor de Gestión: La Consultora ADL ha indicado que el salario del personal gerencial de la empresa está por debajo del promedio del mercado y del personal de mando medio y supervisor está al límite inferior de la media del mercado. Sobre el incremento de salarios, actualmente no se está dando para todos esto debido a que la empresa ha tenido gastos por el proyecto, desde el arranque especialmente el año pasado, contratación de nuevo personal y capacitarlo lo que ha conllevado un recorte. La empresa tuvo que pedir apoyo financiero por parte del gobierno. Para el otro año se espera que la empresa se recupere financieramente cuando el arranque quede finalizado y la nueva refinería inicie sus operaciones.

Freccia: ¿La empresa ofrece incentivos que promueven los objetivos corporativos sociales y ambientales? ¿Cuáles?

Supervisor de Gestión: No se cuenta con un programa de recompensa y compensación a los colaboradores.

Freccia: ¿La empresa alienta al colaborador a asistir a reuniones y talleres sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE)? ¿De qué manera lo alientan?

Supervisor de Gestión: Si, eventualmente en los programas y talleres que se organicen de responsabilidad social corporativa se invita al personal a participar.

Freccia: ¿La empresa establece un premio/reconocimiento a la excelencia de equipos de trabajo con respecto al mejor desempeño en pro de la sostenibilidad? ¿Qué desempeños sostenibles se premian? ¿De qué manera lo reconocen?

Supervisor de Gestión: No se cuenta con un programa de recompensa y compensación a los colaboradores

Freccia: ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles, brindando una ventaja comparativa con respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral?

Supervisor de Gestión: No se cuenta con horarios flexibles, hay una hora de ingreso y una hora de salida que se debe de cumplir ya sea de manera presencial y para ciertas áreas de manera virtual. Y si es necesario trabajar fuera del horario laboral hay que hacerlo. Es un aspecto a mejorar.

Freccia: ¿La empresa asegura una evaluación equitativa en los procesos de promoción del personal?

Supervisor de Gestión: La empresa promueve al personal según su desempeño, evaluación y actitudes, las oportunidades se presentan de forma temporal cuando se requiere reemplazos del personal o también definitiva para cubrir alguna necesidad específica.

Freccia: ¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación) a sus colaboradores? ¿En qué se diferencian de otras ofertas? ¿Se incluyen planes exclusivos a grupos minoritarios?

Supervisor de Gestión: Si la empresa ofrece beneficios a los trabajadores como establece la ley. Un beneficio exclusivo que tenemos es que tanto a los trabajadores solteros como los que tienen familia se les brinda una vivienda dentro de un condominio exclusivo que se encuentra cerca de la refinería en donde no pagan alquiler, agua, gas y luz mientras se encuentren por contrato en la empresa. No existen planes para grupos minoritarios.

Freccia: ¿La empresa se asegura de que sus colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden crecer y ser promovidos a cargos más altos? ¿De qué manera lo comunican?

Supervisor de Gestión: Esta acción la realiza cada Jefe directo del trabajador, se debe hacer cada vez que asume un puesto de trabajo o como parte de la retroalimentación del proceso de evaluación del desempeño.

Freccia: ¿La empresa inspira al colaborador a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? ¿Cómo?

Supervisor de Gestión: No existe un plan específico de la empresa, sin embargo, la concientización que se realiza como empresa, hace posible que algún trabajador de forma individual lo pueda realizar.

Freccia: ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿De qué tipo?

Supervisor de Gestión: La empresa ofrece las oportunidades de desarrollo profesional según el perfil y línea de carrera especialmente a través de capacitaciones de manera grupal. No se cuenta con un plan individual.

Anexo 11: Transcripción de la Entrevista

Entrevistado: Coordinadora de Hidrotratamiento

Freesia: ¿Cada puesto tiene una descripción actualizada en concordancia a la orientación o interés de la empresa hacia la sostenibilidad?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí. Se cuenta con descripciones de puesto actualizadas y con enfoque en sostenibilidad organizacional. Así mismo hacia lo medioambiental y seguridad y salud en el trabajo.

Freesia: ¿Ofrecen una descripción de puestos flexibles donde se vinculan las tareas medioambientales específicas?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, En las descripciones de puestos se especifica el cumplimiento de las políticas, normas y estándares vigentes en cuanto a la gestión medioambiental de manera transversal.

Freesia: ¿La empresa involucra a todo el personal para establecer objetivos de desempeño sostenible? ¿De qué manera?

Coordinadora Hidrotratamiento: Los objetivos los traza la administración en coordinación directa con el área especializada en medioambiente, el resto del personal es informado de los objetivos y debemos cumplir los objetivos trazados.

Freesia: ¿La empresa brinda las herramientas y espacios para promover la organización de tareas por equipos de trabajo?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, contamos con múltiples salas de reuniones para coordinar temas entre las áreas de soporte y las áreas operativas, en las cuales se toman acuerdos y se realiza seguimiento a los avances de temas específicos. También tenemos plataformas digitales para reuniones virtuales, con las que se puede lograr participación de personal de otras sedes.

Freccia: ¿La empresa discute sobre la compatibilidad entre el diseño de los puestos de trabajo y los requerimientos ambientales de la empresa para aprovechar plenamente las capacidades y habilidades del personal? ¿Es un tema de discusión entre el área solicitante y el área de RRHH?

Coordinadora Hidrotratamiento: Los requerimientos ambientales de la empresa están definidos en la política integrada y en los objetivos anuales, las descripciones de puestos incluyen un ítem de cumplimiento relacionado con el medioambiental, este ítem es transversal para todo el personal de la empresa (está incluido en todas las descripciones de puestos). Este punto no es un tema de discusión entre el área solicitante y el área de RRHH.

Freccia: ¿La empresa garantiza la igualdad dentro de su proceso de selección? ¿De qué manera?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, la convocatoria para Reclutamiento es a nivel nacional, se publican los perfiles de los puestos a contratar y los plazos para presentarse a los procesos de selección, cualquier persona puede postularse. Recursos humanos realiza la evaluación de los candidatos, asegurándose de que cumplan en perfil y luego pasan a las siguientes etapas a cargo de distintos responsables: test psicotécnico, examen de conocimientos, entrevista a cargo de una terna. Todos los participantes tienen las mismas oportunidades y la misma información respecto al proceso de selección.

Freccia: ¿La empresa incorpora nuevo personal con conocimientos y conciencia con respeto a la responsabilidad social corporativa? ¿De qué manera?

Coordinadora Hidrotratamiento: Actualmente el conocimiento de la responsabilidad social corporativa no es parte de la evaluación de los candidatos. Considero que se podría considerar.

Freccia: ¿La empresa considera en la evaluación para contratación de nuevo personal, su participación previa en actividades socialmente responsables?

Coordinadora Hidrotratamiento: No es un parámetro de evaluación de candidatos.

Freccia: ¿Dentro de las entrevistas de trabajo se desarrollan preguntas de diálogo conductual para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato?

Coordinadora Hidrotratamiento: Si, en la etapa de evaluación psicológica que es una de las pruebas en el proceso de entrevistas.

Freccia: ¿La empresa incorpora a un personal asesor en sostenibilidad como parte de los procedimientos de contratación de personal?

Coordinadora Hidrotratamiento: No, no se cuenta con un asesor en sostenibilidad para el procedimiento de contratación. Se cuenta con evaluaciones psicológicas y de conocimiento y entrevistas con RRHH y con la jefatura del puesto. Tenemos un área de sostenibilidad pero ellos no se involucran durante el proceso de selección de todas las áreas, solo para su área en específico.

Freccia: ¿La empresa contrata la cantidad suficiente de personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa? ¿Por qué considera que si/no?

Coordinadora Hidrotratamiento: No siempre, por algunas veces se prioriza la economía de la empresa.

Freccia: ¿De qué manera la empresa asegura que se brinden las mismas oportunidades de formación y desarrollo a sus colaboradores?

Coordinadora Hidrotratamiento: Se brindan capacitaciones a todo el personal. En caso de que no todos puedan participar de las capacitaciones se les entrega la información de los cursos, tales como presentaciones, libros, links de las grabaciones de los cursos en caso la capacitación se realizó de manera virtual. Ahora se tienen más capacitaciones virtuales a raíz del covid, pero antes eran más. Esto debido principalmente al covid, pero si tengo entendido que algunos programas o planes de la empresa han quedado en pausa o se han minimizado en algunas áreas también por los gastos que está atravesando la empresa. Actualmente se viene priorizando las oportunidades de formación y desarrollo del personal operativo, considero que debería fomentarse las mismas oportunidades en el personal administrativo.

Freccia: ¿La empresa ofrece al personal nuevo capacitaciones de inducción iniciales relacionadas al valor y la sostenibilidad corporativa?

Coordinadora Hidrotratamiento: El personal nuevo pasa por un programa de inducción que coordina su jefatura con recursos humanos en donde es capacitado por las áreas que se vinculan con su puesto. Por ejemplo, recursos humanos es una de esas áreas que informan sobre los valores de la empresa, misión, visión y el área de sostenibilidad informar sobre los certificados ISOS que tenemos, programas sociales, entre otros.

Freccia: ¿La empresa promueve la concientización sobre las actividades socialmente responsables en sus colaboradores? ¿Cómo?

Coordinadora Hidrotratamiento: Actualmente no, pero si se tiene la información a través de diversos medios de comunicación interna y si hay algunas actividades a participar es voluntario. Sin embargo, ya no hay tantas actividades como antes.

Freesia: ¿La empresa alienta a los empleados a participar en programas de voluntariado para mejorar sus conocimientos y habilidades?

Coordinadora Hidrotratamiento: Hace algunos años sí se hacía, actualmente es menos y considero que es un tema que debería reforzarse.

Freesia: ¿La empresa ofrece espacios de discusión y aprendizaje sobre cómo manejar dificultades éticas en base a cómo la empresa manejó sucesos anteriores?

Coordinadora Hidrotratamiento: No, no ofrece esos espacios. Pero si hay un área encargada de evaluar si se presentan ciertas situaciones que van en contra del código ético.

Freesia: ¿La empresa considera a todos los colaboradores por igual en las prácticas de evaluación del desempeño? ¿Cómo?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, todo el personal es evaluado anualmente en base a objetivos propuestos al inicio del año, los cuales fueron informados al personal.

Freesia: ¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cómo se incluyen?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí. Se evalúan ítems respecto a seguridad y medio ambiente. Se cuenta con un formato de evaluación preestablecido que se cuentan con diferentes ítems y de acuerdo al desempeño y cumplimiento del trabajador se califica a través de una puntuación del 1 al 5.

Freesia: ¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se demuestra de forma transparente al personal? ¿De qué manera?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, todo el personal conoce los objetivos en base a los cuáles serán evaluados, al finalizar las evaluaciones cada persona es informada respecto a la calificación que logró, las principales fortalezas y oportunidades de mejora.

Freccia: ¿La empresa aplica criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en las evaluaciones de desempeño? ¿Cómo cuáles?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, los objetivos anuales son específicos a la persona y a su puesto de trabajo, los criterios de evaluación también son informados al personal.

Freccia: ¿Considera que la empresa desarrolla un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental? ¿Por qué?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, uno de los criterios a evaluar es seguridad y medio ambiente. Es importante que todo el personal tenga conocimiento y nosotros al ser del área de operaciones tener conocimiento sobre los riesgos y poder tener la capacidad de controlarlos.

Freccia: ¿Durante las reuniones periódicas de evaluación de desempeño se motiva al personal a participar en los planes/proyectos/actividades de responsabilidad social corporativa (RSC)?

Coordinadora Hidrotratamiento: No es el principal enfoque, ya que depende del trabajador y es de manera voluntaria. Hay un área de sostenibilidad y relaciones comunitarias que se encarga de desarrollar esos planes de acuerdo al ppto que se les asigna.

Freccia: ¿La empresa siempre promueve la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores?

Coordinadora Hidrotratamiento: Si, a todos se nos brinda la retroalimentación una vez finalizada la evaluación específicamente por tu jefatura. Fortalezas y oportunidades de mejora.

Freccia: ¿La empresa siempre provee retroalimentación sobre el desempeño y fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su involucramiento en los proyectos de RSE?

Coordinadora Hidrotratamiento: No se enfoca en eso, como comenté la participación en actividades sociales es voluntario.

Freccia: ¿La empresa considera por igual a todos los colaboradores en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cómo o por qué?

No se tienen prácticas de recompensa o compensación por actividades sostenibles específicamente.

Frecsia: ¿La empresa ofrece recompensas financieras y no financieras por las contribuciones de los colaboradores a las actividades sostenibles?

No financieras. Por ejemplo tu jefatura puede felicitarte por alguna acción o el equipo también.

Frecsia: ¿La empresa ofrece salarios flexibles vinculados a las condiciones del mercado?

Si

Frecsia: ¿La empresa ofrece incentivos que promueven los objetivos corporativos sociales y ambientales? ¿Cuáles?

No, en cuanto a los ambientales es importante tener conocimiento de los riesgos que se pueden tener dentro de la empresa y saber controlarlos.

Frecsia: ¿La empresa alienta al colaborador a asistir a reuniones y talleres sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE)? ¿De qué manera lo alientan?

No, es voluntario si es que hay alguna actividad.

Frecsia: ¿La empresa establece un premio/reconocimiento a la excelencia de equipos de trabajo con respecto al mejor desempeño en pro de la sostenibilidad? ¿Qué desempeños sostenibles se premian? ¿De qué manera los reconocen?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, reconocimiento no salarial. De manera mensual se elige a la dependencia que mejor se haya desempeñado en criterios de seguridad y medio ambiente.

Frecsia: ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles, brindando una ventaja comparativa con respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral?

Coordinadora Hidrotratamiento: No, al tener la refinería que está activa y bajo control 24/7 y ser del área operativa siempre tenemos que estar atentos sobre todo ante cualquier emergencia.

Frecsia: ¿La empresa asegura una evaluación equitativa en los procesos de promoción del personal?

Coordinadora Hidrotratamiento: Si es equitativo, todos tienen la misma oportunidad, ya sea para reemplazos o para asumir puestos de mayor categoría. La evaluación de desempeño que se realiza anualmente ayuda mucho para que te tengan más en cuenta.

Frecsia: ¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación) a sus colaboradores? ¿En qué se diferencian de otras ofertas? ¿Se incluyen planes exclusivos a grupos minoritarios?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, ofrece buenos beneficios en cuanto a seguros médicos, no solo al trabajador sino también a la familia del trabajador incluyendo los padres. Otro es la vivienda, comidas si eres soltero, movilidad para trasladarse al trabajo. La jubilación es de acuerdo a la ley y se puede trabajar máximo hasta los 70 años. No tienen planes exclusivos para grupos minoritarios.

Frecsia: ¿La empresa se asegura de que sus colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden crecer y ser promovidos a cargos más altos? ¿De qué manera los comunican?

Coordinadora Hidrotratamiento: Sí, La empresa informa respecto a los objetivos y criterios de evaluación de personal, las promociones del personal están directamente relacionados con las evaluaciones de desempeño que se realizan cada año. La jefatura de cada área ejecuta las evaluaciones y brinda la retroalimentación a su equipo. Si la jefatura considera que el trabajador puede asumir cargos más altos o reemplazos de mayor categoría lo conversa con RRHH para que en una próxima vacante lo tenga presente y forme parte del proceso de selección.

Frecsia: ¿La empresa inspira al colaborador a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? ¿De qué forma?

Coordinadora Hidrotratamiento: No, ya depende de cada trabajador aplicar lo aprendido o aplicado en su vida personal.

Frecsia: ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿De qué tipo?

Coordinadora Hidrotratamiento: Grupales sí, ya sea cursos, talleres, charlas, capacitaciones, convenio con universidades que brindan un % de descuento para estudiar.