

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. CASO: EMPRESAS MATRIZ DEL CONSORCIO CERES CON CLASIFICACIÓN CIU K DOMICILIADAS EN LA CIUDAD DE QUITO PERÍODO 2016.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**LEONOR MERCEDES VALLE JUCA**

leonor.valle@epn.edu.ec

**Director: KARLA MARÍA ALVARADO RAMÍREZ, M.A.**

karla.alvarado@epn.edu.ec

**2018**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación Análisis de las prácticas de responsabilidad social corporativa interna en la gestión del talento humano. Caso: empresas matrices del consorcio CERES con clasificación CIU K domiciliadas en la ciudad de Quito periodo 2016, desarrollado por Leonor Mercedes Valle Juca, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Ing. Karla María Alvarado Ramírez, M.A.**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Leonor Mercedes Valle Juca, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Leonor Mercedes Valle Juca**

## **DEDICATORIA**

Eterna gratitud.

A Dios.

Por esos dones proporcionados e iluminar mi camino para alcanzar la meta deseada, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres.

Por la motivación constante que me ha permitido ser una mejor persona, pero más que nada, por su amor, fuente de ternura e inspiración, son mi razón de vivir.

A mi familia.

Hermano, cuñada, sobrina y sobrino, que de una u otra manera coadyuvaron para plasmar en realidad éste: mi sueño.

Leonor Mercedes Valle Juca

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la Escuela Politécnica Nacional, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a sus ilustres maestros, en especial a la Ing. Karla Alvarado quien con su ayuda desinteresada y tangible, con sus amplios conocimientos me supo orientar, dándome bases suficientes que me permitieron alcanzar la realización de esta tesis.

Finalmente a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, tiempo e información para el logro de mis objetivos.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Pregunta de investigación .....</b>	<b>2</b>
1.1.1    Formulación .....	2
1.1.2    Sistematización .....	2
<b>1.2. Objetivo general .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Objetivos específicos .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Alcance .....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Marco teórico .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.1 Gestión humana .....</b>	<b>4</b>
1.5.1.1. Gestión del talento humano .....	4
1.5.1.2. Procesos de gestión de talento humano .....	7
<b>1.5.2. Responsabilidad social empresarial (RSE) .....</b>	<b>10</b>
1.5.2.1    Condiciones y Dimensiones .....	14
<b>1.5.3. Elementos de responsabilidad social interna .....</b>	<b>18</b>
1.5.3.1    Desarrollo personal .....	18
1.5.3.2    Relaciones con el empleado .....	18
<b>1.5.4. Responsabilidad social ISO 26000 .....</b>	<b>19</b>
1.5.4.1    Dimensiones de la responsabilidad social interna de acuerdo a la norma ISO 26000 .....	22
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Tipo de estudio .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Población .....</b>	<b>25</b>

<b>2.3 Muestra.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Recolección de información .....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Instrumento para la recolección de datos .....	27
2.4.2 Fuentes.....	28
2.4.3 Estrategia de investigación .....	28
<b>2.5 Modelo para el análisis de la responsabilidad social en la gestión del talento humano .....</b>	<b>29</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1. Resultados .....</b>	<b>31</b>
3.1.1. Análisis Caso 1 (Empresa A): .....	31
3.1.1.1 Condiciones .....	31
3.1.1.2 Dimensiones .....	32
3.1.1.2.1 Dimensión I: La RSE como guía en el accionar de gestión humana.....	33
3.1.1.2.2 Dimensión II: RSE en el accionar de gestión humana .....	33
3.1.1.2.3 Dimensión III: La responsabilidad social en la evaluación del accionar gestión humana .....	38
3.1.1.2.4 Dimensión IV: La RSE en el aporte de gestión humana a la organización.....	39
3.1.2. Análisis Caso 2 (Empresa B):.....	41
3.1.2.1 Condiciones .....	41
3.1.2.2 Dimensiones .....	42
3.1.2.2.1 Dimensión I: La responsabilidad como guía en el accionar de gestión humana. 42	
3.1.2.2.2 Dimensión II: RSE en el accionar de gestión humana .....	43
3.1.2.2.3 Dimensión III: La Responsabilidad social en la evaluación del accionar de gestión humana.....	48
3.1.2.2.4 Dimensión IV: La RSE en el aporte de gestión humana a la organización.....	49
<b>3.2 Discusiones .....</b>	<b>51</b>
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Recomendaciones.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Macroprocesos de gestión humana .....	10
Figura 2 - Grupo de dimensiones de RSE relacionadas con gestión humana. ....	17
Figura 3 - Responsabilidad social: siete materias fundamentales .....	20

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Técnicas de gestión de talento humano.....	5
Tabla 2 - Macroprocesos de gestión humana. ....	8
Tabla 3 - Grupos de interés RSE. ....	12
Tabla 4 - Empleados de las empresas CERES. ....	25
Tabla 5 - Encuestas por empresa.....	26
Tabla 6 - Prácticas de responsabilidad social para los trabajadores clasificadas por categoría y temática (Empresa A). ....	33
Tabla 7 - Cantidad de prácticas de responsabilidad social por macroproceso de gestión humana y temática (Empresa A). ....	36
Tabla 8 - Prácticas percibidas con porcentaje mayor a 80% (Empresa A). ....	38
Tabla 9 - Prácticas de responsabilidad social para los trabajadores clasificadas por categoría y temática (Empresa B).....	43
Tabla 10 - Cantidad de prácticas de responsabilidad social por macroproceso de gestión humana y temática (Empresa B).....	46
Tabla 11 - Prácticas percibidas con porcentaje mayor a 80% (Empresa B).....	48

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO I. Esquema ISO 26000.....	66
ANEXO II. Diseño de Entrevistas.....	68
ANEXO III. Diseño de Encuestas.....	72

## RESUMEN

El desarrollo del presente estudio busca describir las prácticas de Responsabilidad Social (RS) aplicadas en la gestión de talento humano en las empresas del consorcio CERES con clasificación CIU K domiciliadas en la ciudad de Quito. Las empresas de este consorcio están comprometidas con este tipo de práctica y tienen un seguimiento, capacitación para su aplicación; por tanto, en el estudio será posible determinar su nivel de relación, así como la percepción ante las prácticas que están implementando estas empresas en función del buen desempeño del talento humano y la responsabilidad misma sobre el personal.

Los resultados provienen de una investigación mixta, exploratoria, descriptiva y de diseño transversal. Dos empresas son objeto de estudio, se utilizó como herramientas investigativas entrevistas semiestructuradas a directores o gerentes y una encuesta a una muestra de 356 trabajadores, contribuyendo a identificar las prácticas de responsabilidad social interna en relación a la gestión del talento humano.

Los resultados permitieron determinar que ambas empresas tienen estructurada la responsabilidad social en sus procesos, sin embargo, existen aún brechas en algunos de los principios de la RS que no son aplicados. En ambas empresas se pudo determinar que el macroproceso de compensación, bienestar y salud de las personas es el que mayor número de prácticas tiene y por el otro lado el respeto al individuo es una de las temáticas que mayormente se prioriza en la aplicación de la RS en estas empresas.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social, Gestión del Talento Humano, CERES.

## ***ABSTRACT***

The development of this study seeks to describe the practices of Social Responsibility (RS) applied in the management of human talent in the companies of the CERES consortium with CIIU K classification domiciled in the city of Quito. The companies of this consortium are committed to this type of practice and have a follow-up, training for its application; therefore, in the study it will be possible to determine their level of relationship, as well as the perception of the practices that these companies are implementing based on the good performance of human talent and the responsibility of the personnel.

The results come from a mixed, exploratory, descriptive and cross-sectional research. Two companies are subject of study. Semistructured interviews were used as research tools for directors or managers and a survey of a sample of 356 workers, helping to identify internal social responsibility practices in relation to the management of human talent.

The results allowed to determine that both companies have structured social responsibility in their processes, however, there are still gaps in some of the principles of SR that are not applied. In both companies it was possible to determine that the macroprocess of compensation, welfare and health of the people is the one that greater number of practices has and on the other hand the respect to the individual is one of the thematic ones that is mainly prioritized in the application of the RS in these companies.

**Keywords:** Social Responsibility, Human Talent Management, CERES.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del talento humano, es un mecanismo esencial y vital en los procedimientos empresariales y se encuentra relacionada con el área de los recursos humanos, la cual ha experimentado una serie de modificaciones en las organizaciones en los últimos años (Cuesta y Rodríguez, 2014). De tal manera, que el talento humano se caracteriza por ser complejo, se mueve en relación a los anhelos, necesidades específicas, está conformado por personas, conocimientos, habilidades, competencias, lo cual representa la base principal de la nueva administración (Chiavenato, 2002). Además, puede ser catalogada como el mecanismo más escaso e indispensable de las organizaciones, ya que un buen equipo de trabajo ayuda a la empresa a obtener ideas creativas para seguir compitiendo en el mercado. Con lo cual se puede mencionar que la mayor ventaja competitiva para una organización es su recurso humano porque es trascendental para la progresión de la empresa (Rodríguez, 2004).

En este sentido Kneda (2013) menciona que:

Las personas son reconocidas como el mayor activo de la organización, ya que las organizaciones exitosas pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Por lo cual la gestión del talento humano en las organizaciones representa la función que permite que el aporte de empleados, funcionarios, recursos humanos se vincule al cumplimiento de los objetivos organizacionales previamente planteados (p.12).

Tomando en consideración la vital importancia de la gente que se requiere para laborar en una empresa, la gestión del talento humano y dentro de ello la responsabilidad social (RS) hacia las personas, que significa el grado de obligaciones que una organización asume por medio de acciones que proyectan y mejoren el bienestar de la sociedad ha adquirido gran valor para el buen desempeño de una organización (Chiavenato, 2005, p.396), es por ello que el Consorcio CERES (Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social) de la ciudad de Quito, es una entidad, que reúne a empresas y organizaciones para impulsar las mejores prácticas

de responsabilidad social corporativa y por tanto, son entidades que se han preocupado por el tema para el bien común, sin embargo, no se ha realizado estudios que permitan conocer si existen resultados favorables en relación a la aplicación de las prácticas de responsabilidad social en estas empresas.

Por ello el presente estudio permite identificar los componentes, prácticas; y, la aplicación de la responsabilidad social por parte de la administración en las empresas que son parte de la Corporación CERES para el código CIIU K, además de conocer la percepción de sus empleados, las principales prácticas utilizadas y de ello realizar un análisis que permita entender los requerimientos que aún tienen estas empresas y que ello sirva de base para mejorar este invaluable recurso en las empresas del país.

## **1.1. Pregunta de investigación**

### **1.1.1 Formulación**

¿Cuáles son las prácticas de responsabilidad social corporativa interna en la gestión del talento humano en las empresas matriz del consorcio CERES con clasificación CIIU K domiciliadas en la ciudad de Quito en el período 2016?

### **1.1.2 Sistematización**

- ¿Cuáles son los aspectos generales de las empresas, así como las actividades de gestión de talento humano en las empresas del Consorcio CERES de la ciudad de Quito?
- ¿Qué prácticas han sido implementadas por la organización en relación a la responsabilidad social en las empresas del consorcio CERES de la ciudad de Quito?
- ¿De qué manera están implementando la responsabilidad social las empresas del Consorcio CERES y cuáles son las diferencias de las prácticas entre unas empresas y otras?

## **1.2. Objetivo general**

Describir las prácticas de responsabilidad social corporativa interna en la gestión del talento humano en las empresas matriz del consorcio CERES con clasificación CIIU K domiciliadas en la ciudad de Quito en el período 2016.

## **1.3. Objetivos específicos**

- Realizar una descripción general de las empresas matriz con clasificación CIIU K del Consorcio CERES domiciliadas de la ciudad de Quito en función de las condiciones del modelo y de las prácticas de gestión de talento humano, en el período 2016.
- Determinar las prácticas implementadas por las organizaciones en relación con la responsabilidad social interna en la empresa matriz del consorcio CERES domiciliadas en la ciudad de Quito con clasificación CIIU K, en el período 2016.
- Identificar las mejores prácticas de responsabilidad social en gestión de talento humano en las empresas matriz del consorcio CERES de la ciudad de Quito con clasificación CIIU K, en el período 2016.

## **1.4. Alcance**

El alcance del estudio será describir las prácticas de responsabilidad social corporativa interna en la gestión del talento humano en las empresas matriz del consorcio CERES con clasificación CIIU K domiciliadas en la ciudad de Quito periodo 2016.

## **1.5. Marco teórico**

### **1.5.1 Gestión humana**

#### **1.5.1.1. Gestión del talento humano**

El área de talento humano en las organizaciones depende de aspectos culturales y estructurales; es decir, adoptan contextos relacionados al ambiente, al negocio de la organización, la tecnología, los procesos internos, que de cierta manera vincula al personal que trabaja en la empresa u organización (Vargas, 2002, p.25). De tal forma que los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo; es por ello que las técnicas de administración del talento humano impactan en los resultados de una compañía (Mejía y Montoya, 2010).

Tanto así que es factible evidenciar cambios y mejoras siempre y cuando se establezca una adecuada gestión de talento humano que tenga un enfoque estratégico. Autores como Hax y Majluf (1996) plantean esta necesidad enfocándose en:

- Manejo de la selección, promoción y destinación del flujo de personas hacia y desde la organización.
- Evaluación del desempeño de las personas dentro de la organización.
- Recompensas que constituyen una compensación adecuada, beneficios complementarios y apoyo motivacional a los empleados a todo nivel.
- Desarrollo ejecutivo que crea mecanismos para acrecentar habilidades, oportunidades promocionales y alternativas de carrera al interior de la empresa.
- Relaciones y canales de comunicación con obreros y empleados para establecer un clima de cooperación entre gerentes y empleados (p.330).

Dicha concepción no es más que una aseveración ya que al planificar la gestión de recursos humanos se pueden establecer normas y lineamientos que servirá de base para establecer una estructura sólida de gestión que permita alcanzar la eficiencia organizacional, garantizando que el capital humano forme parte del cambio y así mismo contribuya con los objetivos empresariales. Todo ello, es un proceso complejo que

requiere de compromiso tanto empresarial como laboral, y para esto es necesario poseer personal con conocimientos y experiencia que puedan desarrollar sus habilidades y aporten constantemente a la ideología de la empresa (Nuñez y Yvette, 2011).

Hay que destacar que muchas empresas mantienen una administración de recursos humanos empíricas, acciones que perjudican a la gestión y al desarrollo laboral. En la actualidad varias empresas cambiaron su concepción, dando lugar a reconocer que el factor humano es una fuente de generación de ventaja competitiva para las organizaciones, donde la clave es tener empleados motivados, comprometidos y capacitados siendo una condición de suma importancia para el éxito de la organización (Valera, 2006, p.28). Muchas organizaciones le apuestan a esta propuesta, y obtienen reconocimiento en el mercado y se posicionan como empresas de responsabilidad social que están comprometidas a velar por sus empleados y ofrecerle todas las condiciones necesarias para que trabajen eficientemente.

La gestión de talento humano se ha diversificado y ha promovido nuevas concepciones teorías, modelos, definiciones, y técnicas que se encargan de establecer pautas que son una guía para gestionar las acciones del talento humano desde una perspectiva integral. En este sentido Gaete (2010) afirma que las técnicas de gestión de talento humano son:

**Tabla 1** - Técnicas de gestión de talento humano.

Subsistemas	Técnicas
Alimentación de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado de recursos humanos.</li> <li>• Identificación de fuentes de reclutamiento.</li> <li>• Reclutamiento.</li> <li>• Técnicas, prioridad del reclutamiento interno sobre el externo.</li> <li>• Selección.</li> <li>• Criterios de selección y patrones de calidad, técnicas.</li> <li>• Integración.</li> <li>• Planes y mecanismos para los nuevos integrantes en el ambiente interno de la organización.</li> </ul>

Subsistemas	Técnicas
Aplicación de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de cargos.</li> <li>• Establecimiento requisitos básicos de cada puesto.</li> <li>• Planeación y distribución de recursos humanos.</li> <li>• Determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos.</li> <li>• Plan de carreras.</li> <li>• Secuencia óptima y definición de oportunidades laborales.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul>
Mantenimiento Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de salarios.</li> <li>• Investigación salarial.</li> <li>• Política salarial.</li> <li>• Plan de beneficios sociales.</li> <li>• Adecuación a la diversidad de necesidades de los miembros de la organización.</li> <li>• Higiene y seguridad en el trabajo.</li> <li>• Creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad.</li> <li>• Relaciones laborales.</li> <li>• Criterios y normas de procedimientos sobre las relaciones con los empleados y con los sindicatos.</li> </ul>
Desarrollo de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación.</li> <li>• Desarrollo de recursos humanos.</li> <li>• Mejoramiento de los recursos humanos disponibles teniendo en cuenta la realización continúa del potencial existente.</li> <li>• Desarrollo organizacional.</li> <li>• Aplicaciones de estrategias de cambio con miras a la salud y excelencia organizacional.</li> </ul>
Control de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos.</li> <li>• Sistema de información.</li> <li>• Auditoria de recursos humanos.</li> </ul>

**Fuente:** Gaete (2010, p.46)

Las técnicas son diversas y pueden impactar en la gestión de talento humano siempre y cuando se establezca el direccionamiento adecuado. Las decisiones y alternativas deben basarse en las necesidades y requerimientos, no todas las actividades, funciones o procedimientos se pueden adaptar, ya que se requieren cambios y mejoras para lograr la sinergia entre las acciones que se implementarán así como la asertividad que tendrán los empleados en el cumplimiento de los objetivos (Gaete, 2010).

Por tanto, la gestión de talento humano debe estar diseñada para alcanzar las metas, técnicas y a su vez fortalecer aquellos aspectos que no han sido considerados y que requieren de ajustes para mantenerse dentro de los procesos establecidos, pues aportan al desarrollo de cada actividad (Gaete, 2010).

Entonces, el desafío de los responsables de la gestión humana en una organización es optimizar la valoración subjetiva de los colaboradores en relación con el esfuerzo económico que realiza la organización, dentro de una lógica de equidad interna y competitividad externa (Delgado, 2010, p.34). No obstante son las personas las que con su actuación, su desempeño, su manera diaria de hacer las cosas, permiten cristalizar la estrategia con cada una de sus acciones (Vidal, 2005). De tal manera que, si se logra establecer las estrategias se garantiza que la empresa a futuro crecerá empresarialmente y productivamente.

Sin embargo, es importante mencionar que el motor de cambio en las organizaciones está en las personas, ya que son ellas poseedoras del conocimiento y del *know how* (saber hacer) habilidades que ayuda a innovar y adaptarse a las nuevas organizaciones que basan su ideología a una cultura de cambio (Jiménez, 2013).

#### **1.5.1.2. Procesos de gestión de talento humano**

Hay que destacar que para el proceso de gestión humana es indispensable que se establezcan procesos como soporte a la dirección de la empresa, en este sentido, García (2008) define a la gestión humana como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la Dirección, compuesta por un conjunto de procesos, políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (p.16).

Para el análisis de los procesos de Gestión Humana en el presente estudio, se toma como base el desarrollo de García (2008), quien estableció su trabajo en “analizar el marco teórico que se ha desarrollado alrededor de la gestión humana” (p.13), agrupando los procesos en cinco macroprocesos como categorías de análisis para su estudio (ver Tabla 2).

**Tabla 2** - Macroprocesos de gestión humana.

Macroproceso	Descripción
Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	Tiene como objetivo establecer las actividades para cada área o departamento para el funcionamiento de la empresa. Adicionalmente se incluye la planeación estratégica, incorporación de políticas, aspectos legales, y perfil de cargos.
Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización	Tiene como objetivo viabilizar la integración del personal a la empresa, a su vez son entes de difusión de las estrategias y de la filosofía empresarial. Adicionalmente se vincula con los procesos de reclutamiento, selección e inducción.
Compensación, Bienestar y Salud de las Personas	Tiene como objetivo establecer los parámetros que se incluirán en el sistema de compensación con la finalidad de plantear los mecanismos de motivación que se emplearán para incrementar la productividad y la eficiencia de las actividades. A este proceso se suman procesos relacionados con las políticas de higiene y seguridad, remuneración e incentivos (logros y metas).

Macroproceso	Descripción
Desarrollo del Personal	Tiene como objetivo conservar a los empleados y trabajadores por lo tanto se incluyen alternativas de formación y de capacitación en donde se incluyen planes de capacitación en función de las necesidades y requerimientos de cada uno de los departamentos, a este proceso se suma la evaluación y el monitoreo del personal.
Relaciones con el Empleado	Tiene como objetivo mantener y mejorar las relaciones internas a través de la negociación entre empleados, empresa y grupos de interés.

Fuente. García, (2008)

El establecimiento de procesos en la gestión humana al vincularse con la planificación estratégica permite mantener un sistema lógico de organización en el que se establece la consecución de metas y objetivos, donde todos los procesos son controlados buscando unificar el sistema de gestión e información. El establecimiento de procesos de gestión humana se fundamenta en cinco ejes, la organización y planificación, incorporación y adaptación, compensación bienestar y salud, desarrollo del personal y relaciones con los empleados (Rothwell, 2009). Una nueva contextualización que está orientada a brindar un mayor beneficio al empleado y enlaza a la ideología que mantienen las empresas permitiendo que sean productivas y que cuente con personal de alto desempeño. Muchas de las empresas usan dichos mecanismos para generar un ambiente cordial e incrementar los niveles de productividad y potencializar las habilidades y capacidades de los empleados (ver Figura 1).



**Figura 1** - Macroprocesos de gestión humana.

Fuente: (García, 2008, p.2)

### 1.5.2. Responsabilidad social empresarial (RSE)

Actualmente la responsabilidad social empresarial es una definición que se difunde a nivel mundial y la aplicación en los negocios puede entenderse como el vínculo de prácticas responsables que establece una empresa de forma interna y externa en función del bienestar de sus empleados y de la sociedad en general, bajo un comportamiento transparente y ético.

De acuerdo al Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES (2012), se entiende por responsabilidad social a:

Una forma de gestión que se define por la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones humanas para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan. Las organizaciones son socialmente responsables cuando adquieren un compromiso con el desarrollo social, político y económico de su ambiente, en los contextos internos y externos de sus actos (p.1).

También en la actualidad se lo puede entender como una estrategia empresarial para desarrollar o impulsar un trabajo sustentable y potenciar a la empresa. La práctica de la responsabilidad social es un trabajo voluntario que lo integra ya sea como forma de responsabilidad o estrategia para su vinculación con la sociedad y sus empleados (CERES, 2012).

Al respecto, la Comisión Europea (2012) menciona que responsabilidad social significa:

Garantizar el éxito de una empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en las actividades que la misma realiza. En otras palabras, satisfacer la demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los trabajadores, proveedores y la comunidad de su entorno (p.2).

De esta manera, la aplicación de la responsabilidad empresarial implica la adopción de medidas y la integración de elementos sociales y ambientales que estarán a la par de los objetivos empresariales invirtiendo en el talento humano y el entorno y no solamente cumpliendo las obligaciones normativas.

Otras de las acotaciones que se plantean las establece Dentchev (2004) quien menciona que “La RSE hace parte de la estrategia empresarial y se integra a través de toda la organización enfocándose hacia sus grupos de interés” (p.72), estos grupos forman parte de la RSE puesto que se comprometen a coadyuvar a mejorar las condiciones de la empresa a través de cada uno de los aportes que realizan de forma individual. Es este sentido hay que aclarar que los requerimientos y

perspectivas de los interesados tienden a diferir pero deben estar alineadas a la ideología de la empresa (Dentchev, 2004).

Los grupos de interés consideran el impacto social, ambiental y económico como parte del beneficio que ellos tienden a formar parte con lo cual contribuyen al cumplimiento del marco normativo, para lo cual es indispensable agregar valor y mantener altos estándares de competitividad y sostenibilidad (Peláez y García, 2014).

En la actualidad las empresas se preocupan por integrar en su responsabilidad a los grupos de interés con lo cual aseguran el crecimiento y la productividad de la organización, tomando en cuenta que el desarrollo depende de la incidencia de cada uno de los grupos de interés por lo cual es indispensable contar con alianzas estratégicas para no afectar el entorno de la compañía y los beneficios de cada uno de los grupos de interés (Peláez y García, 2014). Los grupos de interés que se incluyen en la responsabilidad social empresarial pueden ser internos y externos (ver Tabla 3).

**Tabla 3** - Grupos de interés RSE.

Tipo de grupos de interés	Denominación	Características
Internos	Accionistas / Propietarios	La participación proviene de los accionistas o propietarios quienes se encargan de aspectos administrativos y del capital de operación. Los accionistas obtienen beneficios sobre las utilidades de la empresa.
	Empleados	Se encargan del desarrollo de las actividades, mantienen un contrato laboral del cual reciben una remuneración económica. Existen empleados que son tercerizados y se limitan a otra clase de lineamientos con relación a la contratación y remuneración.

Tipo de grupos de interés	Denominación	Características
Externos	Clientes	Son los consumidores de un producto o un servicio su negocio está orientado a satisfacer las necesidades de los consumidores.
	Proveedores	Brindan productos y servicios sin ser parte de la empresa. Los empleados de estas empresas se encargan de receptar los pedidos y de ejecutar las facturas para el cobro de los valores expresados en los registros.
	Competidores	Son empresas que se encuentran en el mismo sector que producen o fabrican productos similares. Las empresas deben crear barreras para evitar el ingreso de la competencia.
	Agentes sociales	Los agentes sociales tienen la facilidad de influir en la estructura de la empresa.
	Comunidad local	Entidades comunitarias que buscan el mejoramiento del entorno local a través de la empresa.
	Sociedad y público en general	Aquellos que no cuenta con una relación directa y que por consiguiente tienden a influir en la empresa.
	Medio ambiente y generaciones	Es todo el entorno natural que forma parte de la empresa. El mismo que debe cuidarse.

Fuente: (García, 2008)

Los grupos de interés tienden afectar el entorno de la empresa ya que a través de ellos se establecen los lazos de interés en donde se integran intereses particulares y

grupales, de los cuales se establece una nueva contextualización de responsabilidad ya que forman parte de las acciones y de los requerimientos a largo plazo (Andía, 2015). Uno de los elementos más relevantes para las empresas es mantener el dialogo con los grupos de interés internos y externos ya que son claves para el logro de objetivos. El crecimiento sostenido o el fracaso de la empresa dependerán de todos los integrantes que se comprometan con los lineamientos de la responsabilidad social (García, 2008). Las empresas mantienen buenas relaciones con los grupos de interés y por ende tienden a mantener una estructura adecuada que beneficie a ambas partes, en donde el único interés sea fortalecer la responsabilidad social de la empresa y la imagen que posee.

### **1.5.2.1 Condiciones y Dimensiones**

Peláez y García (2014) menciona que el modelo se constituye de tres escenarios mínimos, que se deben emplear en la organización para que la RSE y la gestión humana se conviertan en valor agregado para las empresas a este procesos se suman cuatro dimensiones orientadas a la generación de valor en las organizaciones donde evidencian el aporte de gestión humana al cumplimiento de la RSE como una estrategia que contribuye al desempeño positivo de la empresa. Inicialmente, las tres condiciones planteadas por los autores son:

- 1) Debe existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de gestión humana;
- 2) El gerente de gestión humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa, obrando en función de las necesidades de los trabajadores;
- 3) La Gestión Humana y la RSE deben estar alineadas estratégicamente con el negocio, afirmadas por estrategias explícitas, que deben ser reconocidas por todos los integrantes de la organización, con el fin de no limitar el accionar, ni de Gestión Humana, ni de la RSE (p.23).

Referente a las dimensiones, Peláez y García, (2014) describen las siguientes cuatro dimensiones con una serie de componentes que permiten especificar y direccionar la relación entre la RSE y la Gestión Humana:

- **Dimensión I.** La RSE como guía en el accionar de gestión humana: En esta dimensión se consideran aquellos aspectos que limitan el accionar de Gestión Humana con la estrategia de la empresa y los principios de RSE, proporcionando un marco de actuación que permite contribuir en la confianza del accionar de gestión humana, y por otro lado, la estructura para el establecimiento de sus objetivos, metas, estrategias y medios para alcanzarlos y supervisarlos. Para los autores, esta dimensión incluye los siguientes tres componentes: políticas de RSE y gobernabilidad; transparencia y rendición de cuentas; valores y principios (p.103).
  
- **Dimensión II.** RSE en el accionar de gestión humana: En esta dimensión, los autores consideran las prácticas de RSE dirigidas desde los procesos de gestión humana hacia los trabajadores como grupo de interés. Para el análisis, los autores resaltaron sus resultados publicados en el 2013 (García, Azuero, y Peláez, 2013, p.65) al identificar en cuatro estudios de caso, las prácticas de RSE dirigidas a los trabajadores desde cinco macroprocesos de gestión humana y ocho temáticas de RSE. Las mismas que son:
  - 1. El respeto al individuo: equidad y diversidad.** - Se incluyen las declaraciones de principios y las acciones que emprenden las empresas, relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de reclutamiento laboral, el acoso sexual y el trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance vida – trabajo.
  
  - 2. Participación de los empleados en la gestión de las empresas.** - Se incluyen principalmente las prácticas de comunicación al interior de la empresa que favorecen una acción informada por parte de los trabajadores, su participación en la resolución de conflictos y en la propuesta de ideas innovadoras.

**3. Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados.** - Se incluyen las políticas y estrategias de la empresa que buscan garantizar una relación armónica con los grupos de trabajadores.

**4. Distribución de los beneficios de la empresa.** - Se incluyen las políticas de la empresa que permiten que los trabajadores accedan a beneficios que mejoren su calidad de vida como resultado del éxito en el desempeño económico de la empresa.

**5. Desarrollo profesional y empleabilidad.** - Se incluyen las prácticas de la empresa que permiten motivar y mejorar el nivel de competitividad de los trabajadores dentro de la empresa y para el entorno laboral.

**6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.** - Se incluyen las políticas y acciones de la empresa encaminadas a garantizar la salud y el bienestar de sus trabajadores en desarrollo de su jornada laboral, incluyendo las oportunidades para mejorar la salud y su calidad de vida.

**7. Jubilación y despidos.** - Se incluyen las prácticas de la empresa encargadas de crear las condiciones necesarias para que sus trabajadores puedan realizar su transición a la jubilación o afrontar el despido con las menores dificultades.

**8. Familia de los trabajadores.** - Se incluyen las prácticas, estrategias y acciones de la empresa que se orientan al bienestar de la familia de sus trabajadores.

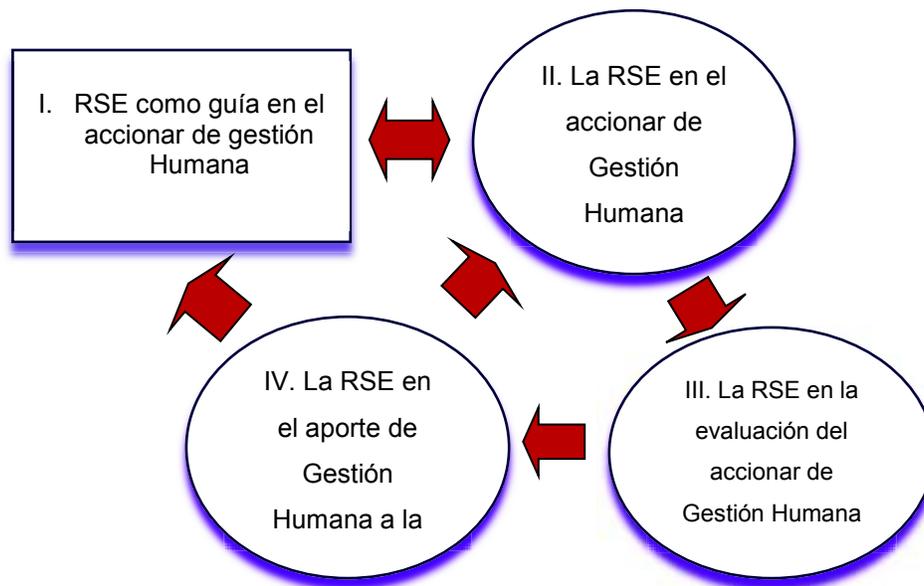
- **Dimensión III.** La RSE en la evaluación del accionar de gestión humana: En esta dimensión, Peláez y García (2014, pág. 67) ponen en consideración al trabajador como una variable fundamental en la relación entre la RSE y la Gestión Humana.

Los autores consideran a los trabajadores como un grupo de interés que percibe, evalúa y reacciona ante las prácticas de RSE (variable dependiente). Por consiguiente, en esta dimensión, los autores comprenden al trabajador como el grupo de interés que identifica las prácticas de RSE dirigidas hacia él y hacia otros grupos de interés, de allí que los autores consideren trascendental que la

empresa comunique sus acciones de RSE, desde su definición, programación y ejecución, hasta los resultados obtenidos y los beneficios logrados (Peláez y García, 2014).

- **Dimensión IV.** La RSE en el aporte de gestión humana a la organización: En esta última dimensión, Peláez y García (2014) consideran a los trabajadores como una variable intermedia donde sus actitudes y comportamientos, influenciados por las prácticas de RSE, influyen en el desempeño de la organización (pág.68).

A partir de las cuatro dimensiones anteriores, Peláez y García, (2014) proponen el siguiente modelo, que permite guiar la relación estratégica entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana (ver Figura 2).



**Figura 2** - Grupo de dimensiones de RSE relacionadas con gestión humana.  
Fuente: (Peláez y García, 2014, p.91)

Es evidente que las dimensiones que están orientadas a la gestión de recursos humanos como una guía en la cual el accionar debe incluir a la responsabilidad social la misma que tienen que ser evaluada para lograr que su aporte sea significativo en la gestión. Por lo tanto, las empresas deben conocer las actividades que benefician y que son perjudiciales para la empresa las mismas que podrán ser modificadas de acuerdo a las necesidad y requerimientos del modelo, el objetivo es garantizar que los

macro-procesos tengan sinergia dentro del proceso por lo tanto cada grupo de interés debe conocer su responsabilidad y el impacto de su aporte dentro de la empresa (Peláez y García, 2014).

La temática que se estable en cada uno de los macro-procesos debe estar orientada a las personas de la empresa y a las estrategias, para que se pueden evidenciar con facilidad las prácticas de responsabilidad realizadas (Peláez y García, 2014).

### **1.5.3. Elementos de responsabilidad social interna**

#### **1.5.3.1 Desarrollo personal**

Uno de los compendios esenciales a considerar en los macro-procesos es el desarrollo del personal. Lo que involucra una nueva contextualización de la responsabilidad social y la gestión de talento humano, algo poco común que generalmente las empresas no consideran como parte esencial para el crecimiento y la productividad de la empresa. Existen prácticas de responsabilidad social que pueden aplicarse para desarrollar las habilidades y destrezas intelectuales de los profesionales que trabajan en la empresa (Peláez y García, 2014).

El nivel de competitividad que se obtiene al modificarlo con la responsabilidad social es evidente por efectos que la empresa puede generar en el entorno, no solo en los procesos como tal sino por el contrario en los mecanismos que se usan para conservar al personal y capacitarlos con herramientas para aprovechar de ellos sus habilidades y capacidades (Peláez y García, 2014).

#### **1.5.3.2 Relaciones con el empleado**

En este sentido los autores Peláez y García (2014) mencionan que:

La empresa busca garantizar la relación armónica con los grupos de trabajadores, respetando el pacto colectivo, la guía de conducta y ética laboral, y el manual de convivencia, brindando información transparente sobre la situación de la empresa y creando condiciones para los trabajadores puedan realizar su transición a la jubilación (p.102).

Un ambiente laboral óptimo es un proceso que requiere de la implementación de herramientas para impulsar la participación de los empleados en la gestión de la empresa, es decir que los niveles de comunicación interna y externa tienen que ser claros y concisos, el personal debe conocer las acciones de la empresa. Por tanto, es necesario evitar que los rumores y situaciones particulares afecten el entorno laboral. De tal manera que es necesario solucionar los problemas de forma efectiva, incluyendo a los responsables. Evitando dañar la integridad de las personas. La objetividad y el dialogo son esenciales para mantener una relación amistosa y armoniosa (Peláez y García, 2014).

Es un modelo amplio que se enfoca en aspectos integrales, sin embargo, la metodología de estudio está orientada a mejorar aquellos aspectos que no siempre son considerados en un modelo de responsabilidad social, consolidando la contextualización del desempeño y las relaciones con los empleados lo que implica un conocimiento de la empresa para el planteamiento de acciones.

#### **1.5.4. Responsabilidad social ISO 26000**

La norma ISO 26000 fue creada a finales de septiembre del 2010 con el fin de establecer una guía global para instituciones públicas y privadas. La guía ha sido elaborada por expertos y representantes de las principales partes interesadas, que están orientadas a difundir las prácticas de responsabilidad social. En este sentido las ISO 26000 están orientadas a agregar valor a cada actividad de responsabilidad social, así como a la implementación del conceso internacional de RS que todas las organizaciones deben usar.

La ISO 26000 es una guía que expresa los principios y acciones efectivas que se traducirá a mejores prácticas de responsabilidad social, que involucra a las empresas y a las personas que trabajan con un solo objetivo y meta. Hay que destacar que al ser una guía voluntaria, no se tiene requisitos y no puede ser usada como una norma de certificación, sin embargo, varias empresas pueden usar los principios para establecer acciones en beneficio de todos quienes forman parte de las organizaciones (ISO, 2010).

Su importancia radica en la necesidad que tienen las empresas de operar de manera socialmente responsable que intentan establecer acciones a futuro con la finalidad de garantizar la existencia de sus negocios y de sus productos y servicios, no obstante poner en práctica los principios es una de las actividades más complejas que debe enfrentar la empresa y los empleados, pues son ellos quienes deben adaptarse a una nueva ideología que les permitirá llegar a la sostenibilidad que de cierta forma deberá evitar la explotación laboral y actividades fraudulentas que pongan en riesgo su imagen. Por ende los acuerdos internacionales y consensos son la clave para lograr una sinergia entre la información y la nueva ideología de RS (ISO, 2010).

Todas las organizaciones pueden participar en la implementación de ISO 26000 y deben considerar siete materias fundamentales que permiten establecer un enfoque holístico de interdependencia que está orientado al desarrollo sostenible, en donde se involucra la gobernanza, los derechos humanos, prácticas laborales, el medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad. Aspectos que se muestra en la Figura 3.



**Figura 3** - Responsabilidad social: siete materias fundamentales.

Fuente: ISO 2600 Responsabilidad social visión general del proyecto, p.23

Es evidente que las siete materias establecidas en la guía ISO 26000 son claves y trabajan de forma sistemática para alcanzar las metas que están inmersas en el desarrollo sostenible, que en muchas de las ocasiones no son las más adecuadas.

Bansal (2005) afirma que:

Sostenibilidad corporativa es la preocupación por parte de la empresa de los efectos que su acción es directa e indirecta provoca en la economía, la naturaleza y la organización social de una determina comunidad, refleja en el dialogo constante y la colaboración estrecha con los distintos actores sociales para la búsqueda de soluciones tanto dentro como más allá de su ámbito particular de negocios a los desafíos globales que el desarrollo sostenible impone (p.62).

El desarrollo sostenible es una lucha constante que no solo depende de las empresas sino también de los países quienes deben considerar que el desarrollo sostenible es una inversión, el impacto ha sido tan grande que desde 1992 se creó el consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible en donde se consolidaron 160 empresas internacionales que a su vez se sumaron a 30 consejos y asociaciones empresariales, que buscan impulsar el desarrollo sostenible como una alternativa empresarial justa (Villanueva, 2010). En la actualidad crear una modelo de desarrollo sostenible es garantizar el futuro de la empresa.

El futuro de las empresas está sin lugar a dudas ligado a la nueva ideología considerada por el ISO 26000, “en donde se establecen algunos apartados que permitirán llevar a esta pensamiento a la eficiencia y la eficacia de los procesos y procedimientos internos con la colaboración de los empleados y funcionarios quienes podrán operar responsablemente mediante el desarrollo de conceptos, términos y definiciones con la responsabilidad social; antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social; principios y prácticas relativas a la responsabilidad social; integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización mediante sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia; identificación y compromiso con las partes interesadas; comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social” (ISO, 2010). Todos los apartados permiten tener una visión más clara de la responsabilidad social y de lo que implica realizar actividades y acciones que garantizan que la empresa será un ente de cambio que basará su ideología en aspectos relacionados al ISO 26000.

#### **1.5.4.1 Dimensiones de la responsabilidad social interna de acuerdo a la norma ISO 26000**

Los factores de la responsabilidad social de acuerdo a la norma ISO 26000 son:

- Gobernanza de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- El medio ambiente.
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

De las dimensiones anteriores observadas, las relacionadas a la responsabilidad social interna son las tres primeras que corresponden a:

- Gobernanza de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.

Las recomendaciones específicas de cada una de las dimensiones mencionadas se relacionan a:

En relación a las Gobernanza de la Organización:

- Establecer estrategias, objetivos y metas que mantengan una visión alineada con la responsabilidad social.
- Ser entes de cambio con compromiso a ser transparentes en todas las acciones que se llevan a cabo.
- Motivar al personal y empleados a la utilización de los principios de responsabilidad social como parte de la cultura.
- Establecer planes de incentivos para incrementar la productividad y el desempeño eficiente de los empleados.

- Uso adecuado de los recursos económicos, financieros y naturales.
- Establecer lineamientos justos de operación para incluir a todas las personas.
- Delimitar las necesidades y los requerimientos empresariales.
- Promover la participación de los grupos de interés.
- Delimitar el nivel de autoridad y de ejecución de las acciones a través del liderazgo.

Relativo a los *derechos humanos*, la norma tiene 6 denominados asuntos que son:

- Debida diligencia- acciones y expectativas relacionadas.
- Eventualidades de riesgo en donde estén inmersos los derechos humanos.
- Evitar la conveniencia.
- Dar valor a la sugerencia.
- Derechos civiles y políticos
- Principios y derechos fundamentales en el trabajo.

En relación a las *prácticas laborales* los asuntos de la norma son:

- Trabajo y relaciones laborales.
- Condiciones de trabajo y protección social.
- Salud y seguridad ocupacional.
- Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

Dentro de cada uno de los puntos mencionados, la norma establece sus respectivas recomendaciones y menciona que se debe considerar las características de responsabilidad social respetando sus principios generales, además de los principios específicos de cada materia o dimensión fundamental (ISO, 2010). En el Anexo I se presentan las recomendaciones de cada uno de los puntos que conciernen al estudio.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación fue mixto y la metodología tuvo una orientación exploratoria con lo cual se pudo descubrir las bases y recabar información que permitió conocer a fondo la gestión del talento humano, así como las prácticas de responsabilidad social corporativa, como resultado del estudio, las mismas que fueron usadas en la contextualización y la argumentación del estudio (Mas, 2010).

Adicionalmente el estudio se complementó con la investigación descriptiva la misma que tuvo como objetivo la descripción de los hechos o sucesos que se obtuvieron de la información recogida en las encuestas y entrevistas (Mas, 2010).

El diseño transversal permitió realizar un diagnóstico en un momento dado de la población en estudio, con este estudio se analizó las diversas variables y se estableció un enfoque hacia la consecución de objetivos un momento determinado (Mas, 2010). Es decir, se realizó un análisis diagnóstico de las situaciones actuales de las prácticas de RS en las empresas que forman parte del Consorcio CERES, en el periodo 2016.

En el presente caso de estudio se realizó una investigación a empresas matriz con clasificación CIIU K domiciliadas en la ciudad de Quito, dentro de las cuales se encuentran los bancos: Guayaquil, Pacifico, Pichincha y entidades financieras como Diners Club, Cooperativa Atuntaqui.

Los criterios de selección para la investigación fueron:

- Matriz con clasificación CIIU K (actividades financieras y de seguros).
- Domiciliadas en la ciudad de Quito.
- Instituciones Privadas.
- Perteneciente al Consorcio CERES.

De acuerdo a estos criterios, dos entidades son las de objeto de estudio, sin embargo, debido a la confidencialidad de su información se omite sus nombres. Con esta muestra

será posible tener un referente generalizado del grado o aplicabilidad que están logrando las empresas que aplican la responsabilidad social en este sector.

## 2.2 Población

Para la presente investigación como universo poblacional se consideró al total de empleados que trabaja en las empresas que se las denominará A y B.

**Tabla 4** - Empleados de las empresas CERES.

Empleados	
Empresa A	3470
Empresa B	1332
Total	4802

Fuente: Entrevista aplicada por la autora a directivos de las empresas

## 2.3 Muestra

El cálculo de la muestra se realizó mediante la aplicación de la fórmula, propuesta por Lind (2000, pág. 2) la misma que se detalla a continuación:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

### Componentes:

- N corresponde al tamaño de población que ha sido determinado para este caso son 4802 empleados.
- Valor de  $Z_{\alpha/2}$ : Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Para este caso se seleccionará un nivel de confianza de estudio del 95%. De acuerdo a este nivel de confianza el valor de Z será igual a 1.96.

- Valor de P: Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asumirá un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra mayor y por tanto un trabajo más representativo.
- Valor del E: E representa el error permisible para el estudio, en este caso se considerará aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de E en proporción para el caso es: 0.05.

A través de la siguiente fórmula se obtuvo la muestra a los cuales se les aplicó las encuestas.

Cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{4802 (1,96)^2 0,5(1 - 0,5)}{(4801) 0,05^2 + 1.96^2 (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = 355,77 \approx 356$$

Por tanto, en base al cálculo de la muestra y la ponderación de empleados de las empresas analizadas previamente, el número de encuestas por empresa fue:

**Tabla 5** - Encuestas por empresa

Empresa	Porcentaje	No. Encuestas
A	72%	257
B	28%	99
Total	100%	356

Fuente: La autora

## 2.4 Recolección de información

En la investigación se aplicó la entrevista semiestructurada (Ver Anexo II) a un directivo de cada una de las empresas en estudio, a través de las cuales se pudo obtener información amplia de la situación actual de la gestión de talento humano y de la responsabilidad social corporativa interna.

Adicionalmente se utilizó la encuesta aplicada a los empleados de las instituciones financieras seleccionadas, cuyo muestreo se detalló previamente.

Se ha utilizado además el análisis documental mediante la revisión, recopilación de información referente al tema, en la gestión de talento humano y responsabilidad, así como la situación actual de las empresas del consorcio CERES con clasificación CIU K.

#### **2.4.1 Instrumento para la recolección de datos**

En la recolección de datos, para el desarrollo del estudio se empleó los siguientes instrumentos:

- **Revisión Documental.** - Este proceso se caracteriza por la recopilación, revisión de información en diferentes fuentes como libros, internet, informes, indicadores de gestión de responsabilidad social establecidos por CERES sobre el comportamiento actual de la administración del talento humano, así como sobre la responsabilidad social corporativa interna y su relación, como base para el entendimiento de la investigación.
- **Cuestionario de entrevistas semiestructuradas.** - Se aplicó a los gerentes o encargados de las actividades del talento humano de las empresas que son parte del consorcio CERES de la ciudad de Quito con el fin de profundizar en la información y conocer las practicas responsabilidad social corporativa interna en las empresas. La recopilación de la información se la lleva a cabo en los meses de septiembre y octubre del año 2017 teniendo una duración de alrededor de 2 horas. Una vez recopilada la información se la proceso y se la reviso con los gerentes encargados de la gestión de talento humano a fin de cumplir con la validez y fiabilidad del instrumento.
- **Encuestas.** - Se aplicó a los empleados de las empresas seleccionadas para la obtención de información cuantitativa de la percepción que tienen sobre la aplicación de la responsabilidad social en los diferentes ámbitos

de evaluación. Las encuestas aplicadas fueron validadas tanto al inicio como al finalizar el proceso, por los gerentes encargados de la gestión de talento humano de cada una de las empresas que formaron parte del estudio. La herramienta se presenta en el Anexo III.

#### **2.4.2 Fuentes**

Con relación al uso de fuentes se empleó las siguientes:

##### **Fuentes primarias**

En las fuentes primarias se utilizó encuestas y entrevistas a gerentes o encargados del talento humano que son parte del consorcio CERES de la ciudad de Quito.

##### **Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias se tomó en cuenta el uso de libros especializados, otros estudios ya realizados la administración del talento humano y el impacto de la responsabilidad social en las organizaciones, y otra documentación secundaria tanto de libros, de internet, como de la información interna de las empresas.

#### **2.4.3 Estrategia de investigación**

La información fue tratada a través de un informe en donde se expusieron los resultados obtenidos de la investigación, a través, de cuadros y gráficos que tuvieron su respectivo análisis, los cuales se elaboraron tomando en cuenta los objetivos de la investigación.

En el desarrollo del estudio investigativo, las actividades para la recolección de la información fueron:

- Recolección de información secundaria.
- Recolección de información primaria.
- Análisis de la información.
- Tabulación de los resultados.
- Presentación y análisis de los resultados.

- Desarrollo de conclusiones de la investigación.
- Elaboración de un informe con los resultados a obtenerse.

Con el desarrollo de estas actividades se obtuvo la información adecuada y necesaria para que la autora pueda cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

## **2.5 Modelo para el análisis de la responsabilidad social en la gestión del talento humano**

Tomando como referencia el modelo planteado por (Peláez y García, 2014), se establece un modelo para el análisis de la responsabilidad social en la gestión del talento humano, mismo que busca identificar las prácticas de RSE en relación a los macroprocesos de gestión humana.

Para ello se inicia registrando las prácticas de responsabilidad social desde los macroprocesos de gestión humana orientados especialmente a los trabajadores.

Las prácticas se obtienen mediante entrevista a profundidad a los directivos de las empresas y personal responsable de la gestión humana. El formato de entrevista se presenta en el Anexo II. Luego se analiza la percepción de esas prácticas en los trabajadores.

En base a las entrevistas se presentan las dimensiones teóricas determinadas en el modelo establecido por (Peláez y García, 2014) para evidenciar la relación entre RSE y gestión humana de la empresa y si las proposiciones planteadas en las dimensiones del modelo se ajustan a los casos de estudio.

Las dimensiones que se analizan son:

Dimensión I. La RSE como guía en el accionar de gestión humana.

- Políticas de RSE y gobernabilidad.
- Valores y principios.

## Dimensión II. RSE en el accionar de gestión humana.

De acuerdo al modelo en esta dimensión se analizan 5 componentes:

- Organización y planificación del área de gestión humana.
- Incorporación y adaptación de las personas.
- Compensación bienestar y salud de las personas.
- Desarrollo del personal.
- Relaciones con el empleado.

La información para esta dimensión se establece con las prácticas de RSE de las empresas hacia los trabajadores en base a las respuestas dadas por los responsables de los procesos de gestión humana con la entrevista. A partir de ello se establecen relaciones de acuerdo a la temática y el macroproceso.

## Dimensión III. La responsabilidad social en la evaluación del accionar de gestión humana.

Para cumplir con los hallazgos en esta dimensión se utilizan los resultados de la percepción de los trabajadores clasificados por temáticas planteadas en la encuesta, cuyas preguntas han sido alimentadas en base a la encuesta y sus resultados. El formato de la encuesta diseñada en base a las respuestas de la encuesta se presenta en el Anexo III.

## Dimensión IV. La RSE en el aporte de gestión humana a la organización,

En esta dimensión se menciona que las prácticas de responsabilidad social en general apoyan al bienestar y a su vez al desarrollo de los trabajadores. Además, se busca que la estrategia de Responsabilidad Social apalanque la estrategia corporativa. Cabe recalcar que esta dimensión es parte de la investigación modelo, sin embargo, no forma parte de los objetivos de investigación del presente estudio.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el planteamiento de las entrevistas a los jefes de Talento Humano de las empresas A y B, los resultados obtenidos con relación al manejo de la práctica de responsabilidad social corporativa interna, se tiene los siguientes resultados.

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. Análisis Caso 1 (Empresa A):

Dando respuesta al objetivo específico 1, el cual plantea: “realizar una descripción general de las empresas matriz con clasificación CIIU K del Consorcio CERES domiciliadas de la ciudad de Quito en función de las condiciones del modelo y de las prácticas de gestión de talento humano, en el período 2016.” se presenta a continuación la descripción de las empresas en función de las condiciones del modelo de estudio seleccionado.

La primera empresa del estudio es un banco que fue fundado en el año 1906, constituida entonces como un banco de emisión, circulación y descuento, la entidad fijó desde sus inicios su prioridad: trabajar en el mercado de divisas. De tal manera que su actividad comercial es brindar todos los servicios bancarios como cuentas de ahorros, corrientes, préstamos de consumo, hipotecarios, entre otros que han caracterizado a la empresa.

##### 3.1.1.1 Condiciones

**Primera condición: Debe existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de gestión humana.**

El área para la gestión humana en la Empresa A se la maneja en cinco departamentos el uno denominado Gerencia de Desarrollo Humano que es la encargada de seleccionar, capacitar y atender a los clientes, la segunda se llama Gerencia Compensaciones, Estructura y Nómina que se encarga de la nómina, administra salarios, compensación y la administración de estructuras; el tercero es la gerencia Desarrollo Sostenible en donde se realiza temas como los ambientales, socio económicas, responsabilidad social, seguridad y salud ocupacional. La cuarta es la Jefatura de Comunicación se encarga de

la comunicación interna y la última es la Jefatura Gestión de Información que es la encargada de los indicadores, presupuestos y proyectos, se debe tomar en cuenta que las cinco áreas deben reportar las funciones a Vicepresidencia y Recursos Humanos. Esto permite constatar que en la empresa sí existe un compromiso formal por parte de la gerencia general o presidencia hacia las personas y la responsabilidad social empresarial.

**Segunda condición: El gerente de gestión humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa, actuando en las necesidades de los trabajadores.**

A través de las entrevistas realizadas se pudo identificar que el gerente de gestión humana tiene un nivel de formación universitaria con un título de Psicóloga Industrial y egresada de MBA, el mismo que interactúa con todo el equipo directivo de la empresa para establecer lineamientos para cumplir con las necesidades de los trabajadores.

**Tercera condición: Gestión humana y RSE deben estar alineados estratégicamente con el negocio, afirmados por estrategias explícitas que deben ser reconocidas por todos los integrantes de la organización para no limitar el accionar, ni de Gestión Humana, ni de RSE.**

El área de Talento Humano, de acuerdo a la definición de los procesos y macro procesos de la Organización, es un área de apoyo, en la que interactúa directamente con la Vicepresidencia, Gerentes y Jefes departamentales ya sea en reuniones de planificación y comités estratégicos, de tal manera que se tiene objetivos de R.H que responden a los propósitos y pilares estratégicos que son: eficiencia, sinergia, cliente y crecimiento focalizado. Además, la empresa cuenta con su definición estratégica, en este sentido todos macro procesos, planeación de R.H, estructura, sucesión y subprocesos se alinean a este marco de acción.

### **3.1.1.2 Dimensiones**

Dando respuesta al objetivo específico 2, el cual plantea: “determinar las prácticas implementadas por las organizaciones en relación con la responsabilidad social interna

en la empresa matriz del consorcio CERES domiciliadas en la ciudad de Quito con clasificación CIU K, en el período 2016”, se presenta las prácticas de la responsabilidad social en las organizaciones, de acuerdo al modelo de estudio seleccionado, el cual lo plantea en función de las dimensiones descritas.

### 3.1.1.2.1 Dimensión I: La RSE como guía en el accionar de gestión humana

#### Políticas de RSE y gobernabilidad

Las políticas de la Empresa A están bien establecidas y están relacionadas con la responsabilidad social, las mismas que son políticas de incorporación, código de ética, política de derechos humanos y la política de ambiente.

#### Valores y principios

En el Banco el comportamiento de los colaboradores siempre debe estar basados en los valores organizacionales, los mismos que han sido comunicados y socializados con toda la Organización.

### 3.1.1.2.2 Dimensión II: RSE en el accionar de gestión humana

Se identificó para la empresa 36 prácticas que se presentan a continuación:

**Tabla 6** - Prácticas de responsabilidad social para los trabajadores clasificadas por categoría y temática (Empresa A).

T1	Como parte de las políticas se han planteado las diferencias de incorporación, código de ética, derechos humanos y ambiente.	M1
T1	Los objetivos de la empresa se han alineado a las necesidades de los empleados, incluyendo ámbitos de eficiencia y crecimiento.	M1
T2	El talento humano contribuye con establecimiento de lineamientos estratégicos.	M2
T2	Existe una buena comunicación con todos los empleados.	M2

T2	El personal participa en la formulación estratégica de la gestión de talento humano y responsabilidad social.	M2
T1	Las mejores prácticas se han implementado con la finalidad de mejorar el bienestar y el desarrollo de los colaboradores.	M1
T1	Se han implementado proyectos relacionados a trabajo flexible, escuela de familia.	M4
T2	En la empresa se han desarrollado planes de comunicación.	M1
T1	Existen lineamientos de equidad e igualdad en los procesos de selección y promoción del personal.	M1
T1	Existe alguna prioridad dentro el proceso de reclutamiento y selección del personal para personas de la región.	M1
T1	Existe una buena comunicación que permita sociabilizar las normas y leyes laborales a los empleados.	M2
T2	Se realiza equipos de trabajo para realizar sugerencias a la empresa.	M5
T2	Participan activamente los colaboradores en comités que estudian y elaboran planes de carrera.	M2
T2	Participan en conjunto los directivos de los comités de bienestar con los colaboradores.	M5
T4	Existen bonos de incentivo en función de los resultados.	M3
T4	Cuentan con bonificaciones extralegales, las mismas que se entrega al final del año.	M3
T4	Tienen ayuda para vivienda.	M3
T4	Tienen crédito para seguros (De vida y para vehículos).	M3
T4	Tienen fondo de empleados.	M3
T5	Son capacitados por competencia y cuentan con programas para ello.	M4
T5	Se dan becas de ayuda para los estudios.	M4
T5	Son capacitados en temas de interés colectivo.	M4
T6	Se plantean planes de inducción y entrenamiento.	M3
T6	Se evidencia el cumplimiento de estándares internacionales de calidad.	M3
T6	La empresa cuenta con servicio de comedor.	M3
T6	Se tiene programas de seguridad industrial e higiene laboral, además de investigaciones sobre el ambiente laboral.	M3

T6	Se cuenta con programas de bienestar con respecto a las necesidades de los trabajadores.	M3
T6	Realizan eventualmente un control de enfermedades o epidemias.	M3
T6	Existe un fondo de cobertura para medicina prepagada, además de contar con auxilios médicos.	M3
T7	Se plantea una conversación en caso de despido y se tiene una pensión de jubilación.	M1
T7	Existe contratación a personas jubiladas por prestación de servicios.	M1
T8	Existen programas de bienestar para la familia de los trabajadores.	M3
T8	Se realiza actividades recreativas para los hijos de los trabajadores.	M3
T8	Cuentan con préstamos para la educación de los hijos de los trabajadores.	M4
T8	Tienen talleres de capacitación para los cónyuges e hijos.	M4
T8	Existen jornadas de vacunación y salud para las familias de los empleados.	M3

Fuente: Entrevista aplicada por la autora a directivos Empresa A.

Las prácticas de la empresa presentadas se relacionan en la tabla siguiente por temática y macroproceso.

**Tabla 7** - Cantidad de prácticas de responsabilidad social por macroproceso de gestión humana y temática (Empresa A).

	T1: Respeto al individuo: equidad y diversidad	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	T3: Relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores organizados	T4: Distribución de los beneficios de la empresa	T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	T7: Jubilación y despidos	T8: Familia de los trabajadores	TOTAL
M1: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	5	1	0	0	0	0	2	0	8
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	1	4	0	0	0	0	0	0	5
M3: Compensación bienestar y salud de las personas	0	0	0	5	0	7	0	3	15
M4: Desarrollo del personal	1	0	0	0	3	0	0	2	6
M5: Relaciones con el empleado	0	2	0	0	0	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>36</b>

Fuente: Entrevista aplicada por la autora a directivos Empresa A.

### **Organización y planificación del área de gestión humana**

En la Empresa A, la mayor cantidad de temáticas atendidas por la empresa en relación a este macroproceso se dan en relación al respeto al individuo, equidad y diversidad (T1), al incorporar políticas, código de ética, al tener alineados los objetivos con el cliente presentando 5 prácticas en este macroproceso, 1 práctica relacionada a participación de los empleados en la gestión de las empresas (T2) y 2 prácticas relacionadas a jubilación y despidos (T7).

### **Incorporación y adaptación de las personas**

En el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas, la mayor cantidad de prácticas está orientada a la participación de los empleados en la gestión de las empresas (T2), existiendo una integración del talento humano en la formulación estratégico de la empresa, al existir una comunicación abierta y participación en también en los comités que estudian los planes de carrera. Se relaciona también al respecto a los trabajadores especialmente en el ámbito de la socialización de las normas y leyes laborales. Se presenta una práctica en relación a Respeto al individuo: equidad y diversidad (T1).

### **Compensación bienestar y salud de las personas**

En relación al proceso de bienestar y salud de las personas es el que mayor cantidad de temas son tomados en cuenta, principalmente el de cuidado de la salud y seguridad en las condiciones de trabajo (T6), con 7 relaciones existentes, al existir programas de seguridad industrial e higiene laboral, servicios orientados a los empleados, control de enfermedades y fondos para medicina prepagada, entre otros. En menor proporción con 5 prácticas el macroproceso se relaciona a la distribución de los beneficios de la empresa y en relación a la familia de los trabajadores (T4) y 3 prácticas relativas a la familia de los trabajadores (T8).

### **Desarrollo del personal**

El desarrollo personal cuenta con 3 prácticas orientadas al desarrollo profesional y empleabilidad (T5) donde se considera la capacitación por competencias, además se facilitan becas para ayuda en los estudios y se capacita en temas de interés colectivo. Además, hay temas que se relacionan a la familia de los trabajadores (T8) como es el

caso de la educación o capacitación para la familia de los trabajadores y una práctica relacionada al respecto al individuo y diversidad (T1).

### Relaciones con el empleado

Finalmente, en las relaciones con el empleado se incluye solamente dos prácticas relacionadas a la participación de los empleados en la gestión de las empresas (T2), al realizar equipos de trabajo para realizar sugerencias a la empresa, así como participar en los comités de bienestar.

#### 3.1.1.2.3 Dimensión III: La responsabilidad social en la evaluación del accionar gestión humana

**Tabla 8** - Prácticas percibidas con porcentaje mayor a 80% (Empresa A).

Temática	# de prácticas identificadas	# prácticas percibidas con un % mayor al 80%
T1. Equidad y diversidad.	7	5
T2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	7	3
T3: Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados.	0	0
T4; Distribución de los beneficios de la empresa.	5	2
T5: Desarrollo profesional y empleabilidad.	3	2
T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	7	6
T7: Jubilación y despidos.	2	1
T8: Familia de los trabajadores.	5	1
	36	20

Fuente: Encuesta aplicada por la autora a los trabajadores Empresa A.

Las prácticas que perciben mayormente los trabajadores en proporción son: la equidad y diversidad, así como el cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, existiendo 5, 6 prácticas respectivamente que perciben los trabajadores de 7 prácticas expuestas o identificadas en cada caso.

En los demás casos si bien se observó que existe recepción por parte de algunos empleados, pero en los casos que más de un 80% lo percibe de forma directa son menos. Existiendo el caso del desarrollo profesional y empleabilidad donde de 3

prácticas, 2 se perciben por parte de los trabajadores o el caso de la participación de los empleados en la gestión de la empresa, donde 3 de 7 prácticas identificadas lo perciben por parte de los empleados en la empresa.

Existe menor cantidad de empleados que perciben las prácticas de jubilación y despidos existiendo 1 práctica de 2 prácticas identificadas y para el caso de la familia de los trabajadores, 1 de 5 prácticas se perciben favorablemente.

Es claro que en temas de distribución de los beneficios de la empresa (T4), Jubilación y despidos (T7) y familia de los trabajadores (T8) la empresa está llegando con menor proporción, menos aún el caso de relaciones con sindicatos y grupos, en el que la empresa no lo ha señalado. Es claro que no todos los trabajadores perciben la distribución de beneficios que la empresa otorga.

#### **3.1.1.2.4 Dimensión IV: La RSE en el aporte de gestión humana a la organización**

Se menciona que las prácticas de responsabilidad social en general apoyan al bienestar y a su vez al desarrollo de los trabajadores. Además, se busca que la estrategia de Responsabilidad Social apalanque la estrategia corporativa. Cabe recalcar que esta dimensión es parte de la investigación modelo, sin embargo, no forma parte de los objetivos del presente estudio.

En función de los resultados obtenidos y dando respuesta al objetivo 3 que plantea: “Identificar las mejores prácticas de responsabilidad social en gestión de talento humano en las empresas matriz del consorcio CERES de la ciudad de Quito con clasificación CIU K, en el período 2016.”, se presenta a continuación las mejores prácticas, es decir las que aplica la institución y que a su vez lo percibe una parte importante (más de 80%) de los trabajadores, se presenta a continuación por tema:

Respeto al individuo: equidad y diversidad.

- Igualdad en el proceso de selección y promoción del personal.
- Se prioriza el reclutamiento y selección a personas de la región.
- Existen iniciativas en relación a trabajo flexible, escuela de familia.
- Los objetivos de la empresa se alinean a las necesidades de los empleados.

- Las prácticas de responsabilidad social se orientan al bienestar y desarrollo de los colaboradores.

#### Participación de los empleados en la gestión de las empresas.

- El talento humano participa en la definición de lineamientos estratégicos.
- Se integra a todo el personal para la formulación estratégica de la gestión de talento humano y responsabilidad social.
- Participación conjunta con los directivos de los comités de bienestar con los colaboradores.

#### Distribución de los beneficios de la empresa.

- Tienen ayuda para vivienda.
- Tienen crédito para seguros (De vida y para vehículos).

#### Desarrollo profesional y empleabilidad.

- Se plantean planes de inducción y entrenamiento.
- Son capacitados en temas de interés colectivo.

#### Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

- Existen planes de inducción y entrenamiento dirigido al trabajador.
- Se cumple con estándares internacionales de calidad.
- Cuentan con servicio de comedor.
- Se tiene programas de seguridad industrial e higiene laboral e investigaciones sobre ambiente laboral.
- Existen programas de bienestar con respecto a las necesidades de los trabajadores.
- Existe un fondo de cobertura para medicina prepagada y auxilios médicos.

#### Jubilación y despidos.

- Se plantea una conversación en caso de despido y se tiene una pensión de jubilación.

Familia de los trabajadores.

- Tienen talleres de capacitación para los cónyuges e hijos.

### **3.1.2. Análisis Caso 2 (Empresa B):**

Al igual que la empresa anterior, cumpliendo con el objetivo 1 se presenta a continuación la descripción general de la empresa B en función de las condiciones del modelo.

La segunda empresa del estudio es una empresa dedicada a ofrecer servicios financieros, entre los cuales se encuentran la tarjeta de crédito, financiamiento, seguros, asistencias e inversiones, tomando en cuenta que el principal producto es la tarjeta de crédito, sus inicios en Ecuador fueron hace más de 40 años, hoy en día es una marca reconocida a nivel mundial, aceptada en más de 185 países.

#### **3.1.2.1 Condiciones**

**Primera condición: Debe existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de gestión humana.**

El área para la gestión humana en la Empresa B se la maneja en dos departamentos el uno denominado Gestión Humana que es la encargada de implementar los subsistemas de gestión humana y el otro departamento llamado como responsabilidad social empresarial que tiene como función principal implementar el modelo de gestión sostenible de la empresa, y los dos departamentos deben reportar las funciones a gerencia. Esto permite constatar que en la empresa sí existe un compromiso formal por parte de la gerencia general o presidencia hacia las personas y la responsabilidad social empresarial.

**Segunda condición: El gerente de gestión humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa, actuando en las necesidades de los trabajadores.**

A través de las entrevistas realizadas se pudo identificar que el gerente de gestión humana tiene un nivel de formación de 4to nivel con un título de Magister en desarrollo y

Gestión Social, el mismo que interactúa con todo el equipo directivo de la empresa para establecer lineamientos para cumplir con las necesidades de los trabajadores.

**Tercera condición: Gestión humana y RSE deben estar alineados estratégicamente con el negocio, afirmados por estrategias explícitas que deben ser reconocidas por todos los integrantes de la organización para no limitar el accionar, ni de Gestión Humana, ni de RSE.**

El área de talento humano, de acuerdo a la definición de los procesos y macroprocesos de la Organización, es un área de apoyo. En este sentido se establecen las facilidades necesarias para que las actividades de talento humano reciban las necesidades identificadas y generen insumos necesarios para la solución de las mismas. Además, la empresa cuenta con su definición estratégica, en este sentido todos macroprocesos, procesos y plan de actividades se alinean a este marco de acción.

### **3.1.2.2 Dimensiones**

#### **3.1.2.2.1 Dimensión I: La responsabilidad como guía en el accionar de gestión humana.**

De la misma manera que para la empresa anterior, dando respuesta al objetivo 2 se presenta para la empresa B las prácticas implementada por la organización en relación con la responsabilidad social interna.

### **Políticas de RSE y gobernabilidad**

La empresa tiene definidas las políticas que se encuentran relacionadas con el modelo de gestión de responsabilidad en donde constan el código de ética y la política de gestión del talento humano.

### **Valores y principios**

Los valores y principios que maneja la empresa están establecidos en el Código de Ética en donde se destaca la Integridad, que se actúa en consecuencia con los principios, es decir, practicar lo que se predica, actuar con respeto, prudencia, saber guardar la

confidencialidad a la luz de la normativa vigente, entre otros. La Responsabilidad, en donde se debe cumplir con las obligaciones y deberes, asumiendo las elecciones personales y donde prevalezca la disciplina, apoyando a los demás y teniendo la disciplina necesaria para cumplir con las obligaciones, además del liderazgo en el servicio, etc.

El respeto a las diferencias en pensamiento, condición, ideología religión, sin que ninguno de estos elementos se convierta en motivos para segregar, marginar o tratar mal a otros, respeto al medio ambiente físico y cuidado de los bienes, la toma en consideraciones las situaciones particulares de los miembros de su equipo liderando con flexibilidad, entre otros; y por último la solidaridad en donde se destaca el apoyar a todos en la organización, partiendo de quienes forman el círculo de trabajo o el identificar y reconocer las fallas cuando existan y velar por garantizar lo más adecuado para la organización, efectuar correcciones cuando amerite, etc.

#### 3.1.2.2.2 Dimensión II: RSE en el accionar de gestión humana

Se identificó para la empresa 35 prácticas que se presentan a continuación.

**Tabla 9** - Prácticas de responsabilidad social para los trabajadores clasificadas por categoría y temática (Empresa B).

T2	El talento humano forma parte del establecimiento de los lineamientos estratégicos.	M2
T1	Dentro del planteamiento de las políticas se considera diferencias de pensamiento, condición ideología, religión de forma clara.	M1
T2	La comunicación se establece mediante retroalimentación, expresando expectativas y ámbitos constructivos.	M1
T1	Respeto por el ambiente de trabajo y de los demás.	M2
T1	Las personas son consideradas de manera independiente y al igual que sus situaciones particulares con flexibilidad.	M5
T2	Existe apoyo hacia las personas de la organización, incluyendo iniciativas para el bien común de la organización, con medios que facilitan la misma.	M5

T1	Se busca que no haya abusos de poder de la posición jerárquica.	M1
T5	Se promueven planes de desarrollo de capacidades como educación financiera, solidaridad, voluntariado.	M4
T1	Existe una comunicación clara en cuanto a las políticas de los recursos humanos.	M1
T1	Se tiene una comunicación eficaz con lo que respecta a la conducta, ética, normas y leyes laborales.	M4
T1	Existe igualdad en el proceso de selección, promoción y se establece prioridades.	M1
T2	Se tiene una buena comunicación interna y trabajo en equipo en las distintas áreas.	M2
T2	Se tiene una buena participación por parte de los colaboradores en el plan de carrera.	M4
T3	Se brinda información a los trabajadores.	M5
T4	Existen incentivos y bonificaciones extralegales de acuerdo a los resultados.	M3
T4	Se considera la antigüedad del trabajador.	M3
T4	Existen créditos para seguro y fondo de empleados.	M3
T5	Se planifican los planes y programas de capacitación permanentes.	M4
T5	Se otorgan becas y ayuda de estudio a empleados.	M4
T5	Se desarrollan planes de capacitación relacionadas a temas de interés colectivo.	M4
T6	Se evidencia el cumplimiento de estándares de calidad de nivel internacional.	M1
T6	Cuentan con comedor.	M3
T6	Existe una adecuada comunicación con respecto a los programas de seguridad, además se innova en relación a ambiente laboral.	M3
T6	Se cuenta con programas de bienestar para los trabajadores.	M3
T6	Cuentan con programas de control de enfermedades.	M3
T6	Existen espacios para recreación del personal.	M3
T6	Ofrecen un plan de medicina prepagada y auxilio médico.	M3
T7	Existen compensaciones en caso de despido.	M5

T7	Se toma en cuenta para la contratación a personas jubiladas para la prestación de servicios.	M1
T8	Se cuenta con programas de bienestar, además de jornadas deportivas para los trabajadores y sus familias.	M5
T8	Se otorgan becas, beneficios y actividades recreativas para los hijos de los trabajadores.	M3
T8	Se desarrollan actividades de capacitación para esposas e hijos de trabajadores.	M3
T8	Se cuentan con ayuda para educación básica.	M3
T1	Existen plazas de trabajo para personas con discapacidad.	M1
T2	Están establecidos los planes para cumplir con la responsabilidad social interna.	M2

Fuente: Entrevista aplicada por la autora a directivos Empresa B.

Las prácticas de la empresa presentadas se relacionan en la tabla siguiente por temática y macroproceso.

**Tabla 10** - Cantidad de prácticas de responsabilidad social por macroproceso de gestión humana y temática (Empresa B).

	T1: Respeto al individuo: equidad y diversidad	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados	T4: Distribución de los beneficios de la empresa	T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	T7: Jubilación y despidos	T8: Familia de los trabajadores	TOTAL
M1: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	5	1	0	0	0	1	1	0	8
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	1	3	0	0	0	0	0	0	4
M3: Compensación bienestar y salud de las personas	0	0	0	3	0	6	0	3	12
M4: Desarrollo del personal	1	1	0	0	4	0	0	0	6
M5: Relaciones con el empleado	1	1	1	0	0	0	1	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>35</b>

Fuente: Entrevista aplicada por la autora a directivos Empresa B.

**Organización y planificación del área de gestión humana.**

Para el caso de la Empresa B, en relación al macroproceso seleccionado, el mayor número de prácticas que tiene la empresa en cuanto a responsabilidad social está en el tema de Respeto al Individuo (T1) lo cual indica que el macroproceso que se encarga de la organización de la gestión humana para el funcionamiento de la misma está enfocada en el respeto a los trabajadores, la igualdad y la no discriminación, enfoque a través del cual guían su accionar en mayor medida.

**Incorporación y adaptación de las personas.**

En el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas, para la Empresa B se observa que el mayor número de prácticas que realiza la empresa están en función de la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas (T2), lo cual indica que este macroproceso es el que se encarga mayormente de integrar a los trabajadores, ayuda a facilitar la comunicación y fomenta el trabajo en equipo, inclusive con una planificación para ello.

**Compensación bienestar y salud de las personas.**

En el macroproceso de bienestar y salud de las personas se observa en general la mayor cantidad de prácticas realizadas por la empresa en relación a este proceso, donde 6 tareas están orientadas al Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo (T6), 3 tareas relacionadas a la Distribución de los beneficios de la empresa (T4), y finalmente 3 relacionadas a actividades que integran a la familia de los trabajadores (T8), observándose que está claramente definido el macroproceso en la empresa orientado a compensar el bienestar y salud de las personas.

**Desarrollo del personal.**

En relación al macroproceso de desarrollo del personal, se observa la mayor cantidad de prácticas está relacionadas a Desarrollo profesional y empleabilidad (T5), con programas de capacitación permanente, becas de estudio en temas de interés empresarial y general. Además, existen actividades relacionadas a (T1) Respeto al individuo: equidad y diversidad y (T2) Participación de los empleados en la gestión de las empresas, pero con menor proporción.

### Relaciones con el empleado.

Finalmente existen varias temáticas que considera la empresa en función del macroproceso de relaciones con el empleado, entre ellas al tratar a las personas de forma independiente, relacionada a la (T1). También con el apoyo hacia las personas, la organización y con actividades orientadas al bien común, planteadas en el T2, aunque también otras actividades relacionadas a jubilaciones y a beneficios orientados a la familia de los trabajadores y finalmente en general existe transparencia e información al grupo de trabajadores establecido como parte de la (T3).

#### 3.1.2.2.3 Dimensión III: La Responsabilidad social en la evaluación del accionar de gestión humana.

Esta dimensión permite analizar los resultados de la percepción de los trabajadores de las empresas encuestados en relación a las prácticas específicas por temática.

A continuación, se presenta el número de prácticas de responsabilidad social que tuvieron más de un 80% de los trabajadores que indicaron que existe o se cumple.

**Tabla 11** - Prácticas percibidas con porcentaje mayor a 80% (Empresa B).

Temática	# de prácticas identificadas	# prácticas percibidas con un % mayor al 80%
T1. Equidad y diversidad.	8	7
T2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	6	4
T3: Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados.	1	1
T4; Distribución de los beneficios de la empresa.	3	3
T5: Desarrollo profesional y empleabilidad.	4	3
T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	7	7
T7: Jubilación y despidos.	2	1
T8: Familia de los trabajadores.	4	3
	35	29

Fuente: Encuesta aplicada por la autora a los trabajadores Empresa B.

Se puede observar que la práctica mayor percibida por los trabajadores es la (T1) con 7 prácticas percibidas de 8 identificadas en el test. Coherente con lo que la empresa realiza, pues como se analizó previamente la mayor cantidad de prácticas están orientadas al respeto al trabajador y orientados bajo el macroproceso de organización y planificación del área.

Además, se observa que, de las 7 prácticas planteadas de cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, 7 se cumplen, lo cual indica otro grupo de actividades que cumple en muy alto porcentaje la empresa. Para el caso de distribución de los beneficios de la empresa de 3 prácticas, 3 son percibidas por los trabajadores, mostrando una temática en la que la empresa cumple con el personal y este lo percibe de la mejor manera. También se observa el caso de desarrollo profesional y empleabilidad, y el caso de familia de los trabajadores, en los cuales la empresa cumple 3 de 4 prácticas planteadas por el modelo.

Se puede analizar también los casos de participación de los empleados en la gestión de la empresa, relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados en el que sí existe atención por parte de la empresa, pero con menor atención y se podría decir que existe algo de deficiencias en reconocer las prácticas, se encuentran las temáticas T2 y T7 relativas a Distribución de los beneficios de la empresa y Jubilación y despidos donde claramente no existe una atención de varios aspectos.

#### **3.1.2.2.4 Dimensión IV: La RSE en el aporte de gestión humana a la organización**

De acuerdo a las respuestas y expectativas planteadas por la gerencia de la Empresa B, el lograr el mejoramiento en la calidad de vida de los colaboradores decanta en fidelidad hacia la empresa, disminuir la rotación del personal en la empresa y finalmente estos aspectos ayudan a mejorar el rendimiento y productividad de los colaboradores. Cabe recalcar que esta dimensión es parte de la investigación modelo, sin embargo, en el presente estudio no se lo aplica.

De igual manera en función del objetivo 3, las mejores prácticas de responsabilidad social para la empresa B, se presentan a continuación por tema:

Respeto al individuo: equidad y diversidad.

- Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los trabajadores.
- Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.
- Aceptación de diferencias de pensamiento, condición, religión.
- Respeto por el medio ambiente y de los demás.
- Se busca que no exista abusos de poder de la posición jerárquica.
- Existe una comunicación clara en cuanto a las políticas de los recursos humanos.
- Existen plazas de trabajo para personas con discapacidad.

Participación de los empleados en la gestión de las empresas.

- Comunicación interna abierta, rápida y directa.
- Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.
- Existe apoyo hacia las personas de la organización, incluyendo iniciativas para el bien común de la organización, con medios que facilitan la misma.
- Están establecidos los planes para cumplir con la responsabilidad social interna.

Relaciones con Sindicatos y Grupos de Trabajadores Organizados.

- Se brinda información a los trabajadores.

Distribución de los beneficios de la empresa.

- Existen bonificaciones extralegales entregadas a final del año.
- Ayuda para vivienda, créditos para seguros y fondo de empleados.
- Se considera la antigüedad del trabajador.

Desarrollo profesional y empleabilidad.

- Planes de capacitación por competencia.
- Programa de capacitación con educación financiera.
- Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o post grados).

Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

- Ofrece un plan de medicina prepagada y auxilio mecánico.
- Cumplimiento de estándares internaciones de calidad.

- Servicio de comedor o casino.
- Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los trabajadores.
- Programas de bienestar orientados a las necesidades de los trabajadores.
- Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.
- Espacios para la lúdica y le recreación en la empresa.

Jubilación y despidos.

- Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.

Familia de los trabajadores.

- Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los trabajadores.
- Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de los trabajadores.
- Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los trabajadores.

### **3.2 Discusiones**

La empresa A es una de las instituciones que nace en 1906 y que posee una estructura sólida y es así que ha incursionado en la responsabilidad social y la gestión de talento humano, para lo cual se establecieron 5 áreas de soporte que contribuyen al fortalecimiento del talento humano y son esenciales para que los lineamientos estratégicos se enlacen a la gestión de cultura organizacional, planificación de la fuerza laboral, experiencia del empleado, modelo integral de información, propuesta de valor al empleado que se fortalecen con la responsabilidad de cada área empleando reuniones de planificación y comités estratégicos. Similar al caso de esta empresa estudiada, en la actualidad varias empresas cambiaron su concepción, dando lugar a reconocer que el factor humano es una fuente de generación de ventaja competitiva para las organizaciones, donde la clave es tener empleados motivados, comprometidos y capacitados siendo una condición de suma importancia para el éxito de la organización (Valera, 2006, p.28), en contraste con lo expuesto, varias empresas que han desarrollado modelos que pretenden establecer direcciones frente a las dificultades que existe en cuanto a la responsabilidad social y la gestión de talento humano. En este sentido se ha empleado modelos explicativos de Peláez y García (2014), en donde se relaciona la RSE

y la gestión humana desde un enfoque estratégico. Por ello la formulación y desarrollo de estrategias se crean a partir de la competitividad, con la finalidad de lograr que el desempeño sea positivo y que a su vez la empresa cumpla con los objetivos y metas planteadas.

Por su parte, la Empresa B es una empresa que está consolidada en el mercado, que tiene más de 40 años operando en el Ecuador y como tal, ha incorporado y establecido modelos de gestión de talento humano con la finalidad de mejorar aspectos internos. Hay que considerar que el área de talento humano en las organizaciones depende de aspectos culturales y estructurales, es decir adoptan contextos relacionados al ambiente, el negocio de la organización, la tecnología, los procesos internos que de cierta manera vincula al personal que trabaja en la empresa u organización (Vargas, 2002, p.25). Estos elementos se interrelacionan entre si cuando se direccionan a un enfoque diferente. Bajo esta consideración en la Empresa B se han establecido dos áreas: la de gestión humana y responsabilidad social, las cuales trabajan en conjunto para el logro de objetivos con los cuales se alcanza una gestión sostenible para la empresa, y para esto se han incorporado lineamientos estratégicos que están inmersos en aspectos de estudio materializado que son los “*stakeholders*” esto ha garantizado que los insumos se definan en función de la planificación y del plan de acción.

A través de los modelos se evidencia el compromiso de las empresas por buscar soluciones de mejora y por consiguiente plantear un esquema que integra connotaciones en las que se demuestra mejoras o correctivos a ser desarrolladas. Es así que el modelo propuesto por Peláez y García (2014) ha sido un referente del planteamiento de dimensiones como mecanismos para interrelacionar objetivos tanto de la gestión de recursos humanos como de RSE.

Al evaluar los resultados se evidencia que las empresas estudiadas frente a RSE y los procesos de gestión humana, están orientadas al trabajador. Con estos casos de análisis se confirmó que, si bien las empresas aplican la responsabilidad social, no cuentan con una interrelación y la información se maneja por separado. Sin embargo, Galeano (2011) menciona que todo modelo debe ser sustentado con la finalidad de promover nuevos enfoques de estudio que permitan que los modelos se integren y se adapten a la realidad de cada empresa. No obstante Silva y Cooray (2014), crearon un modelo de las 3P, en el

que se mencionan efectos positivos, ya que integra la gestión de talento humano y la RSE a través del compañerismo en donde los intereses deben estar afines para compaginar con las personas. "Esta sinergia de trabajo en equipo suele mejorar sobre todo en departamentos o unidades, o en la relación jefe-subordinado" (p.2). Otro de los puntos a considerar son los objetivos en los que una de las principales tareas es la comunicación, debido a que la productividad es notable cuando se comunica la meta clara y que es lo que se espera alcanzar.

En contraste con el estudio realizado, uno de los parámetros que no se han establecido en ambas empresas, es el relacionado a los sindicatos y grupos de trabajadores organizados, debido que no existen prácticas de responsabilidad en este ámbito, siendo un punto de discrepancia que podrá sustancialmente mejorarse con la implementación de lineamientos, ya que las empresas al comprometerse cada vez con la RSE obtienen beneficios a largo plazo.

Los procesos de gestión de talento humano con relación a las prácticas de responsabilidad social hacen evidente para el caso de la empresa A, temas como el respeto al individuo, equidad y diversidad, es decir, las acciones que emprende la empresa contribuyen a establecer un balance al igual que la participación de los empleados en la gestión de la empresa. Los desafíos actuales permiten que las empresas trabajen por mejorar la estructura interna y establecer un nuevo panorama de sostenibilidad y responsabilidad empresarial. En América Latina existen países, como es el caso de Perú en donde las prácticas de responsabilidad social tienen desfases, porque lastimosamente mantienen modelos tradicionales que no funcionan, que no motivan a los empleados, que no son rentables. En este sentido las organizaciones deben adaptarse a las exigencias del entorno, pues "aquellos gerentes que no se adaptan a esa situación, probablemente no tengan mucho futuro en las propias organizaciones" (Montalbetti, 2014, pág. 1).

La empresa B por su parte está en un constante proceso de cambio, pues es consciente del nivel de productividad que le pueden proporcionar sus colaboradores si, se delimitan adecuadamente las metas y objetivos, es por esta razón que invierte en sus colaboradores y busca que las condiciones sean mejores a las que ya poseen. Para lo cual cada acción forma parte de los planes de programación que están alineados a la

planificación y definición estratégica. Los lineamientos estratégicos con relación a la Empresa A son similares pues se enlazan a la planificación estratégica siendo un factor que contribuye a unificar la ideología empresarial hacia el logro de objetivos.

Entre otros aspectos, en el caso de la empresa A, la distribución de los beneficios de la empresa, el desarrollo profesional y empleabilidad muestra variabilidad en los resultados, lo que indica que no existen políticas y acciones hacia el bienestar de los colaboradores, a pesar de ser el punto de referencia de la gestión de recursos humanos. Al analizar los apartados de cuidado de la salud y jubilación los resultados fueron similares, la variabilidad de datos demuestra que las acciones no garantizan la salud y bienestar de los colaboradores que se debe mantener como eje central de la productividad, lo que denota que las condiciones de los colaboradores tienen que ser estudiadas; sin embargo, al realizar un contraste con los datos obtenidos en América Latina, muchas de las evidencias es circunstancial. En este sentido, la actividad de responsabilidad social por lo pronto se ve relativamente débil y desigualmente distribuida, con muy pocas compañías con una agenda formal de responsabilidad social que asegure condiciones laborales saludables y comunidades habitables (Correa, Flynn, y Alon, 2004).

La empresa B mantiene una estructura de procesos y macroprocesos simples que es manejada por 5 ejes, mientras que La empresa A no, la planificación de recursos humanos es compleja ya que la ejecución de las actividades está relacionada a los procesos y subprocesos los mismos que se cumplen a cabalidad, denotando que la estructura es secuencial que requiere de mayor seguimiento y control para alcanzar lo esperado. El crecimiento sostenido o el fracaso de la empresa dependerán de todos los integrantes que se comprometan con los lineamientos de la responsabilidad social (García M., 2008).

En general, las dos empresas mantienen el direccionamiento estratégico como mecanismos para el cambio y adaptación de los lineamientos estratégicos permitiendo que la gestión de recursos humanos sea eficiente, a esto se suma reuniones que van de la mano con los procesos y procedimientos.

Finalmente, está la presencia que no es más que la cultura corporativa la misma que está relacionada a la RSE, como un código de vida que permite a las empresas a alcanzar las

metas. A través de este modelo se confirma la importancia que tienen el planteamiento de la responsabilidad social y la gestión de talento humano en la productividad de la empresa.

El análisis demuestra que en "efecto, hay una estrecha relación entre ambos constructos (RSE y Gestión de Talento humano) que se encuentran respaldados en los diferentes estudios realizados en varios países, los cuales ratifican un mejoramiento del desempeño del personal, un aumento de la motivación por su trabajo, mejoramiento de la satisfacción laboral, así como un fortalecimiento del sentido de pertenencia a la empresa" (Silva y Cooray, 2014).

En relación a la organización y la responsabilidad social interna, la empresa A ha enfrentado desafíos como parte de la implementación ya que ha sido un proceso complejo en el que se ha modificado el comportamiento y paradigmas de los colaboradores. Sin embargo, es un proceso de transición que involucró motivación y el establecimiento de indicadores que responden al *Global Reporting Initiative*. En este sentido Lara (2000) menciona que todavía son pocas las empresas que muestran mayor sesgo hacia un estilo de contribución social de corte estratégico, aun cuando hay elementos que indican con claridad que los aportes no son principalmente altruistas, por su parte, no hay evidencia para establecer que cuentan con un plan de apoyo social que les lleve a generar ventajas competitivas. Desde esta perspectiva las empresas deberían considerar la posibilidad de implementar modelos para evidenciar el crecimiento.

La empresa B va más allá en cuanto a la estructura y ha fortalecido cada eje organizacional a través de políticas y normas en donde se incluyen el comportamiento ético, al relacionarlo con La empresa A se puede destacar que existe un manual y políticas, pero que lastimosamente no están dentro de los pilares estratégicos siendo un punto de referencia con el cual, se identifica la importancia de la estructura que posee la empresa B y el énfasis que se realiza al comportamiento de los colaboradores. Así mismo en el caso de la empresa B busca garantizar la relación armónica con los grupos de trabajadores, respetando el pacto colectivo, la guía de conducta y ética laboral, y el manual de convivencia, brindando información transparente sobre la situación de la empresa y creando condiciones para los trabajadores puedan realizar su transición a la jubilación (Peláez y García, 2014, p.102).

Los procesos de gestión de talento humano y prácticas de responsabilidad social en la empresa B mantienen altos estándares con respecto al bienestar de los colaboradores las acciones están orientadas a mejorar y mantener acciones que garanticen la estabilidad del empleado, existe un mayor compromiso por parte de la empresa para fortalecer aquellos escenarios en donde existe divergencia y puntos de fricción que se pueden controlar con el desarrollo de proyectos y programas complementarios. Los resultados evidencian los esfuerzos que se realizan a la par para incrementar la productividad. Al relacionar los resultados con la empresa A el escenario es diferente existe variabilidad de la percepción con que se manejan las prácticas de responsabilidad social, creando brechas en la información y de cierta forma malestar en el ambiente laboral.

Los procesos de implementación de la empresa B están inmersos en proyectos y programas integrales en donde se fomenta las habilidades y capacidad de los colaboradores, y a su vez se fortalece el bienestar laboral. Al relacionarlo con la empresa A lastimosamente se evidencia que no existen programas complementarios ni acciones de mejoramiento.

Hay que considerar además que la comunicación es de vital importancia para ambas empresas es por esta razón que las prácticas de responsabilidad social se sociabilizan y se dan a conocer a través de diversos medios de comunicación garantizando que la información llegue a todos los niveles.

Dada la necesidad y los requerimientos internos y externos las actividades y funciones están relacionadas a procesos y macroprocesos, esto permite que se alineen a la definición estratégica de la empresa de acuerdo a las políticas y normativas implementadas dentro del modelo de gestión, los cuales se interrelacionan con el compromiso ético uno de los pilares de la empresa. Si bien es cierto el compromiso ético marca la diferencia en las empresas, el planteamiento de la responsabilidad social radica en un proceso voluntario, las empresas deben ser conscientes de los resultados que esperan alcanzar y el compromiso que realizan.

Los lineamientos de responsabilidad social se apuntalan desde otra perspectiva que es el mejoramiento de calidad de los colaboradores, retención del personal, mejoramiento y productividad de los colaboradores, las acciones expuestas se comunican con la finalidad de dar a conocer las actividades y programas a realizar. En este sentido Peláez y García (2014) mencionan que a través de la incorporación del modelo se evidenció la relación que tienen estos dos conceptos. Durante el estudio se logró determinar la importancia del modelo y de los beneficios que obtendría las empresas en cuanto a las dimensiones propuestas, los resultados fueron similares, en cuanto a los problemas de comunicación, adaptación, beneficios para los empleados, reconocimiento empresarial, entre otros aspectos.

La gestión de talento humano forma parte de las prácticas de responsabilidad social interna. Su importancia radica en la necesidad que tienen las empresas de operar de manera socialmente responsable, que intentan establecer acciones a futuro con la finalidad de responder a la existencia de sus negocios y de sus productos y/o servicios, No obstante poner en práctica los principios es una de las actividades más complejas a las que se debe enfrentar la empresa y los empleados, pues son ellos quienes deben adaptarse a una nueva ideología que les permitirá llegar a la sostenibilidad que de cierta forma deberá evitar la explotación laboral y actividades fraudulentas que pongan en riesgo su imagen (ISO, 2010).

Ambas empresas han atravesado por diversos desafíos con la implementación de la responsabilidad social, pero han utilizado estrategias complementarias con las cuales han sobrellevado la situación de adaptación y comportamiento laboral. Adicionalmente han implementado indicadores que van a la par con la nueva alineación de gestión que se emplea. En la actualidad las empresas se preocupan por integrar en su responsabilidad a los grupos de interés con lo cual aseguran el crecimiento y la productividad de la organización, tomando en cuenta que el desarrollo depende de la incidencia de cada uno de los grupos de interés por lo cual es indispensable contar con alianzas estratégicas para no afectar el entorno de la compañía y los beneficios de cada uno de los grupos de interés (Peláez y García, 2014).

Entre las limitaciones de la investigación desarrollada se puede mencionar el hecho de que las empresas exigen la confidencialidad de su información, por lo que en el presente estudio se ha omitido los nombres de las empresas seleccionadas, otra de las limitaciones es el número de empresas matriz del consorcio CERES que se encuentran en la ciudad de Quito.

Se recomienda el desarrollo de nuevas líneas de investigación a empresas que no solamente estén dentro del código CIU K, sino dentro de otros segmentos empresariales. Se puede enfocar también nuevas investigaciones hacia la responsabilidad social corporativa externa; así como también se puede tomar en cuenta empresas que no apliquen la responsabilidad social para realizar un comparativo de la percepción de los empleados en ambos casos.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

A través de la presente investigación ha sido posible describir las prácticas de responsabilidad social corporativa interna, dentro de la gestión del talento humano en las empresas seleccionadas de la ciudad de Quito y que son parte del consorcio CERES.

1. El estudio ha permitido presentar a las empresas seleccionadas en función de lo que ha establecido el modelo analizado de Peláez y García (2014), bajo el cual se configuró la investigación, donde los resultados permitieron analizar e interrelacionar las prácticas de RSE que tienen las empresas, relativas a: respeto al individuo, participación de los empleados en la gestión de la empresa, relaciones con sindicatos, distribución de beneficios de la empresa, desarrollo profesional y empleabilidad, cuidado de la salud y seguridad, jubilación y despidos, y familia de los trabajadores. Estos ámbitos, dentro de los macroprocesos establecidos en base al modelo de estudio, considerando: la organización y planificación del área de gestión humana, la incorporación y adaptación de las personas, la compensación, bienestar y salud, el desarrollo personal y las relaciones con el empleado; dentro de los cuales se pudo establecer las relaciones existentes y la orientación que tiene cada empresa, se concluye también que el macroproceso de compensación, bienestar y salud de las personas en la generación de prácticas de RSE es el que tiene una mayor prevalencia con el 42% para la empresa A y el 34% para la empresa B.
2. Se presenta el análisis de las prácticas implementadas por las dos organizaciones relacionadas a la responsabilidad social interna, donde se pudo observar: participación de los empleados en los lineamientos estratégicos, un compromiso con la ética y la gestión de talento humano basado en los valores de las organizaciones, comunicación interna entre muchos otros factores, que se detallan en el análisis de la presente investigación, de los cuales se puede concluir que existe un aporte claro a la responsabilidad social por parte de las empresas, pero también es claro que existe aún muchos retos para una implementación completa de la RSE, pues

aunque una gran cantidad de variables de la responsabilidad social están presentes, existe aún un grupo de empleados que no perciben los diferentes beneficios y por tanto se puede afirmar que varias prácticas de RSE no son aplicadas en todas las empresas. Por otro lado, aún se requiere una mejor estructuración de la RSE con el área de talento humano. De manera general se puede concluir que cada una de las empresas seleccionadas aplica la responsabilidad social desde los distintos enfoques y variables que tienen las mismas, sin embargo, al relacionar la RSE con la gestión del talento humano, existen aún varios ámbitos en los cuales no se han interrelacionado los objetivos que tiene la gerencia y el alcance real con el que están llegando a los trabajadores.

3. Las mejores prácticas identificadas de responsabilidad social en la gestión del talento humano para las empresas estudiadas se mencionan a continuación:

- Las prácticas que las empresas han puesto su mayor atención son: equidad y diversidad con el 19% para la empresa A y el 23% para la empresa B; la participación de los empleados en la gestión de la empresa con el 19% para la empresa A y el 17% para la empresa B y el cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo con el 19% para la empresa A y el 20% para la empresa B. Por otro lado, también se ha podido observar que estas prácticas están relacionadas a los macroprocesos de gestión humana como son: el respeto al individuo; la equidad y diversidad, la participación de los empleados en la gestión de las empresas y, el cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.
- De la temática de la participación de los empleados en la gestión de las empresas se evidencia que varias de las prácticas favorecen a los empleados con lo cual se solucionan conflictos y se promueven acciones de innovación.
- Con relación al cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo todos los elementos de la temática y de la práctica de responsabilidad social mantienen altos estándares lo que denota interés por los trabajadores y por el ambiente en el que se desenvuelven.

- En referencia a la temática de distribución de los beneficios de la empresa se evidencia que las empresas del estudio tienen prácticas que ayudan a satisfacer las necesidades económicas que tienen los empleados el 14% para la empresa A y el 9% para la empresa B.
- La temática establecida en el ámbito de desarrollo profesional y empleabilidad mantiene una orientación positiva en donde se incluyen aspectos de formación y desarrollo de los trabajadores elementos que aportan a fortalecer el entorno laboral con el 8% para la empresa A y el 11% para la empresa B; así mismo hay que hacer hincapié en la capacitación de temas de interés colectivo para reafirmar la importancia de la capacitación.
- Las prácticas de responsabilidad social con relación a la jubilación y despidos mantienen altos estándares siendo un referente de cambio y mejora de las condiciones laborales lo que involucra mayor productividad con el 6% para las dos empresas estudiadas.
- En el ámbito familiar de los trabajadores, las acciones están por encima de los estándares lo que contribuye a que los colaboradores puedan dar importancia a la familia e integrarla dentro de su labor productiva con el 14% para la empresa A y el 11% para la empresa B.

## **4.2 Recomendaciones**

Se pueden plantear otros modelos que puedan también ser aplicables y que obtengan resultados claros y favorables para mejorar, por lo que se insta a la investigación y aplicación de otros modelos en nuevos estudios a nivel empresarial de acuerdo al caso de investigación.

Al igual que se ha realizado en la presente investigación, es muy importante que las empresas establezcan una metodología de evaluación para determinar cuáles son sus prácticas, cómo están siendo percibidas por los trabajadores y que las mismas establezcan relaciones entre la RSE y el talento humano, como una manera de determinar la estructura y el logro de la gestión por parte de la empresa en la

aplicación de la RSE en sus respectivas empresas. De esta manera será posible mejorar en los resultados, con los beneficios que se prevén tanto para los trabajadores como para la empresa.

La incorporación de sindicatos muchas veces es clave para la equidad y justicia. Los sindicatos se convierten en facilitadores de la convergencia de otros movimientos sociales y políticos afines a los intereses de los trabajadores (Godio, 2004), es por ello que se debe considerar como recomendación que las empresas estudiadas deban buscar soluciones a la par que vayan dentro de los procesos de integración y así generar canales de dialogo en donde el trabajador se convierta en socio laboral de las negociaciones y sea el quien promueva cada una de las acciones de cambio y mejora.

La responsabilidad es una práctica que está siendo parte de los procesos de muchas empresas, pero aún en el país existen muchas que no solamente no lo aplican sino que quebrantan los principios básicos de la responsabilidad social, por lo que es importante que conozcan de las bondades del tema y la ética de ello y se empiecen a difundir mayor información sobre ésta, e inclusive se pueda establecer lineamientos legales para su aplicación, que si bien en empresas pequeñas no necesita ser toda una estructura, pero sí al menos se establezca el cumplimiento de principios de responsabilidad social en su operación permanente.

Si bien se evidencia en este estudio las mejores prácticas desarrolladas por las empresas, es necesario que las empresas fortalezcan y generen programas mucho más integrales respecto a la RSE de tal manera que permita evidenciar una mejor responsabilidad hacia el talento humano de cada entidad y no solo enfocar sus esfuerzos en las prácticas más relevantes sino en todas las prácticas que comprenden un programa completo de RSE.

Una planificación mejor estructurada puede ser el factor que permita mantener ese fortalecimiento de sus prácticas aplicadas al momento y de la mano ir generando más prácticas que son parte de la RSE de las organizaciones que son partícipe de este estudio, no solo para mantener sus indicadores respecto a estos temas sino también para que estas prácticas sean sencillas de replicar en diferentes tipos de empresas con la aplicación de prácticas responsables de gestión humana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andía, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial Data*, 2(18), págs. 55-60.
- Bansal, P. (2005). *Envolving Sustainability . A longitudinal study of corporate sustainable Development* . Estados Unidos : Statagic Management Journal.
- CERES. (2012). *El desarrollo sostenible en la practica*. Ecuador: PNUMA.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Nuevos Enfoques de la Administración” En ¿Hacia donde se dirige la TGA?* México: McGraw-Hill.
- Comisión Europea . (2012). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas* . Bruselas : Comisión Europea .
- Correa, M., Flyn, S., y Alon, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cuesta, A., y Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. España : ECOE.
- Delgado, C. (2010). *Mucho más que Salario* . México : Mcgraw-Hill .
- Dentchev, N. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), págs. 395-410.
- Gaete, R. (2010). *Discurso de gestión de recursos humanos presentes en las iniciativas y normas de responsabilidad social* . Chile : Gaceta laboral .
- Galeano, J. J. (2011). *Propuesta de un modelo de gestion humana socialmente*. Medellín: Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá .
- García M, Azuero. R., y Peláez, J. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde áreas funcionales de gestión Humana análisis de resultados. *Innovar*, 23(49), 83-100.
- García, M. (2008). *Los Macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana*. México: Pensamiento & Gestión.
- García, M., Azuero, A., y Peláez, J. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Caso colombiano. *Revista Elseiver*, 30-2014.

- Godio, J. (2004). *Sociología del trabajo y política*. Buenos Aires: Corregidor.
- Hax, y Majluf. (1996). *El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos*. México: Pearson .
- ISO. (2010). *Organización internacional de estandarización* . Suiza : ISO.
- Jiménez, A. (2013). *Creando valor a través de las personas: Una guía para la gestión de personas*. Madrid : Díaz de Santos .
- Knneda, M. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. España: Pearson.
- Lara, M. (2000). *Filantropía empresarial: convicción y estrategia*, . México: Pax. .
- Lind, M. (2000). *Estadística para administración y economía*. México: Alfaomega.
- Mas, F. (2010). *Temas de investigación Comercial* . España : ECOE .
- Mejía, y Montoya. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: McGrawHill.
- Montalbetti, P. (2014). Nuevo modelo de RR.HH.: La gestión del talento debe ser responsabilidad de todas las áreas. (U. d. Piura, Entrevistador)
- Nuñez, J., y Yvette, J. ( 2011). De la administración del recurso humano a la gestión de talento humano. *Universidad de Mar campus Huatulco*, 15(44), 3-10.
- Peláez, J., y García, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado*, 10(2), 91-99.
- Rodríguez, J. (2004). *Modelo de gestión de recursos humanos* . España : UOC .
- Rothwell, W. (2009). Introducción a la gestión del talento. *Dale Carnegie & Associates*, 11(3), págs. 1-7.
- Silva, P., y Cooray, R. (2014). Building human capital in organizations through corporate social responsibility. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 753-758.
- Valera, R. (2006). *Administración de la Compensación*. México: Pearson.
- Vargas, L. (2002). *La gestión del talento humano*. México: Pearson.
- Vidal, R. (2005). *La gestión Humana. el motor de la competitividad de America Latina*. México: Paraninfo.
- Villanueva, A. (2010). *Tendencias hacia la sostenibilidad* . España : EOI .

**ANEXOS**

## ANEXO I –

## Esquema ISO 26000

Título del capítulo	Número del capítulo	Descripción de los contenidos del capítulo
Objeto y campo de aplicación	Capítulo 1	Define el objeto y campo de aplicación de esta norma Internacional e identifica ciertas limitaciones e exclusiones.
Términos y definiciones	Capítulo 2	Identifica y proporciona el significado de los términos claves que son de importancia fundamental para comprender la responsabilidad social y para el uso de norma Internacional.
Comprender la responsabilidad social	Capítulo 3	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la responsabilidad social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además describe el propio concepto de responsabilidad social, lo que significa y como se aplica a las organizaciones. El capítulo incluye orientaciones para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de esta norma internacional.
Principios de la responsabilidad social	Capítulo 4	Introduce y explica los principios de responsabilidad social
Reconocer las responsabilidades sociales e involucrarse con las partes interesadas	Capítulo 5	Aborda dos prácticas de responsabilidad social: el reconocimiento por parte de una organización de su responsabilidad social; y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social y sobre la esfera de influencia de una organización.

Título del capítulo	Número del capítulo	Descripción de los contenidos del capítulo
Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	Capítulo 6	Explica las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos asociados. Para cada materia fundamental se proporciona información sobre su alcance, su relación con la responsabilidad social, los principios y las consideraciones relacionadas y las acciones y expectativas relacionadas.
Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización	Capítulo 7	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización, incluye orientaciones relacionadas con: la comprensión de la responsabilidad social en toda la organización. La comunicación relativa a la responsabilidad social, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la responsabilidad social, la revisión del progreso y la mejora de desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias en responsabilidad social.
Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social	Anexo A	Presenta un listado no exhaustivo de iniciativas y herramientas voluntarias relacionadas con la responsabilidad social, que abordan aspectos de una o más materias fundamentales o de la integración de la responsabilidad social en toda la organización
Abreviaturas	Anexo B	Contienen las abreviaturas utilizadas en esta Norma Internacional
Bibliografía		Incluye referencias a instrumentos internacionales reconocidos y normas ISO que se referencias en el cuerpo de esta Norma Internacional como fuente de consulta

Fuente: (ISO, 2010)

## **ANEXO II –**

### **Diseño de entrevistas**

#### **ENTREVISTA**

#### **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Objetivo:** Conocer las prácticas de responsabilidad social corporativa interna en las empresas matrices del consorcio CERES con clasificación CIIU K domiciliadas en la ciudad de Quito.

#### **Parte 1: Datos del entrevistado**

**1) Nombre:**

**2) Nivel de formación:**

**3) Títulos:**

#### **Parte 2: La Organización del Área de Talento Humano**

1) Describa las funciones y la incidencia que tienen en cada uno de los apartados mencionados:

2) ¿En su área se establecen lineamientos estratégicos?

3) ¿Qué lineamientos estratégicos se han definido para el área? Indicar en donde están establecidos dichos lineamientos y detallarlos.

4) Existe participación del área de talento humano en la definición de los lineamientos estratégicos.

5) ¿Quiénes participan?

6) ¿En qué espacios participan?

### **Parte 3: El Área de Gestión de Talento Humano y la Responsabilidad Social Interna**

- 1) ¿Cómo se encuentran definidos los procesos y macro procesos para la ejecución de las actividades del área de Talento Humano?
- 2) El papel estratégico que desempeñan está alineado a los objetivos y metas establecidos por la empresa. (Si o No y explique de qué manera)
- 3) Las políticas y normativas establecidas en la Gestión de Talento Humano están relacionadas con la Responsabilidad Social. Indique las políticas relacionadas.
- 4) El compromiso ético está inmerso en la Gestión de Talento Humano y en planteamiento de las acciones y funciones que se ejecutan. ¿Cuáles son las prácticas éticas que utilizan?
- 5) ¿Quiénes intervienen en la formulación estratégica de la Gestión de Talento Humano y Responsabilidad Social?
- 6) ¿Qué se busca con el establecimiento de lineamientos de Responsabilidad Social en la Gestión de Talento Humano?
- 7) ¿Qué iniciativas se han desarrollado en este sentido?
- 8) ¿Cómo se dan a conocer éstas iniciativas interna y externamente?
- 9) ¿Cómo los procesos de la Gestión de Talento Humano constituyen a las prácticas de Responsabilidad Social Interna?

**Qué tipo de prácticas realiza la empresa en función de las siguientes temáticas que se menciona a continuación:**

Temática 1: Respeto al individuo Equidad y Diversidad.

A través de esta temática se podrá entender las acciones y principios que la organización va emprendiendo, las mismas que estarán relacionadas con la

prevención y sanción de la discriminación en la selección del personal, el acoso laboral y el trabajo infantil, además de crear condiciones que ayuden al balance vida-trabajo.

Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de las empresas.

En base a esta temática se puede analizar las prácticas de comunicación dentro de la organización que ayudan a la participación de los empleados, la resolución de conflictos y la oferta de ideas innovadores.

Temática 3. Relaciones con Sindicatos y Grupos de Trabajadores Organizados.

En la temática se considera a las estrategias y políticas de la organización, la misma que busca garantizar una relación más armoniosa con los equipos de empleados.

Temática 4. Distribución de los beneficios de la empresa.

En la temática se considera a las acciones y políticas de la organización, la misma que está orientada a los empleados para acceder a beneficios que mejoren su calidad de vida.

Temática 5. Desarrollo profesional y empleabilidad.

Esta temática incluye las prácticas orientadas a mejorar el nivel de formación y desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa y para el entorno laboral.

Temática 6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

En la temática se considera a las acciones orientadas a garantizar el bienestar y la salud de los empleados, con el fin de mejorar su salud y calidad de vida.

Temática 7. Jubilación y despidos.

En la temática se considera a las acciones orientadas a garantizar las condiciones adecuadas para que los empleados puedan acceder a la jubilación o afrontar el despido.

Temática 8. Familia de los trabajadores.

Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a contribuir al bienestar de la familia de sus trabajadores.

10) ¿Existe alguna nueva práctica que la empresa este en proceso de implementarla?

11) Desea mencionar otras prácticas.

#### **Parte 4: La Organización y la Responsabilidad Social Interna**

1) ¿Cuáles han sido los desafíos al implementar la Responsabilidad Social Interna?

2) ¿Qué factores afectaron al momento de la implementación de la Responsabilidad Social Interna?

3) ¿Qué indicadores se establecieron en la empresa para el cumplimiento de los estándares de Responsabilidad Social Interna?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

---

Los resultados de las entrevistas se encuentran en las páginas:

<https://drive.google.com/file/d/1P6aB2Ve74WMdyID3BQ8OF8e1qVFXCUvI/view?usp=sharing>

[https://drive.google.com/file/d/18\\_i-p6oplgn0YVye0IVfjtmTfhMdKyJc/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/18_i-p6oplgn0YVye0IVfjtmTfhMdKyJc/view?usp=sharing)

**ANEXO III –  
DISEÑO DE ENCUESTAS**

**Empresa A**

**ENCUESTA  
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Objetivo:** Conocer las prácticas de responsabilidad social corporativa interna en las empresas matrices del consorcio CERES con clasificación CIIU K domiciliadas en la ciudad de Quito.

T1. Respeto al individuo: equidad y diversidad.

Temática 1. Respeto al individuo Equidad y Diversidad							
A través de esta temática se podrá entender las acciones y principios que la organización va emprendiendo, las mismas que estarán relacionadas con la prevención y sanción de la discriminación en la selección del personal, el acoso laboral y el trabajo infantil, además de crear condiciones que ayuden al balance vida-trabajo.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Se establece como parte de las políticas las diferencias de incorporación, código de ética, derechos humanos y ambiente							
Existe igualdad en el proceso de selección y promoción del personal							
Se cuenta con prioridad para el reclutamiento y selección de personas de la región							
Cuentan con una buena comunicación para socializar las normas y leyes laborales a los empleados							
Se ha desarrollado iniciativas en relación a trabajo flexible, escuela de familia							
Los objetivos de la empresa se alineado a las necesidades de los empleados, incluyendo ámbitos de eficiencia y crecimiento.							
Han implementado las mejores prácticas de responsabilidad social para el bienestar y desarrollo de los colaboradores							

## T2. Participación de los empleados en la gestión de las empresas.

Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa							
En base a esta temática se puede analizar las prácticas de comunicación dentro de la organización que ayudan a la participación de los empleados, la resolución de conflictos y la oferta de ideas innovadoras.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Cuentan con una buena comunicación con todos los empleados							
El talento humano participa en la definición de lineamientos estratégicos							
Se integra a todo el personal para la formulación estratégica de la gestión de talento humano y responsabilidad social							
Se cuenta con planes de comunicación							
Se realiza equipos de trabajo para realizar sugerencias a la empresa							
Participan activamente los colaboradores en comités que estudian y elaboran planes de carrera							
Participan en conjunto los directivos de los comités de bienestar con los colaboradores							

## T4. Distribución de los beneficios de la empresa.

Temática 4. Distribución de los beneficios de la empresa							
En la temática se considera a las acciones y políticas de la organización, la misma que está orientada a los empleados para acceder a beneficios que mejoren su calidad de vida.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Bono de incentivo a todos los trabajadores en función de los resultados de la empresa,							
Cuentan con bonificaciones extralegales, las mismas que se entrega al final del año							
Tienen ayuda para vivienda							
Tienen crédito para seguros (De vida y para vehículos).							
Tienen Fondo de empleados.							

## T5. Desarrollo profesional y empleabilidad.

Temática 5. Desarrollo profesional y empleabilidad							
Esta temática incluye las prácticas orientadas a mejorar el nivel de formación y desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa y para el entorno laboral, A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Se plantean planes de inducción y entrenamiento							
Se dan becas de ayuda para los estudios							
Son capacitados en temas de interés colectivo							

## T6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

Temática 6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo							
En la temática se considera a las acciones orientadas a garantizar el bienestar y la salud de los empleados, con el fin de mejorar su salud y calidad de vida.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Plan de inducción y entrenamiento dirigido al trabajador.							
Cumplimiento de estándares internacionales de calidad.							
Cuentan con servicio de comedor							
Se tiene programas de seguridad industrial e higiene laboral, además de investigaciones sobre el ambiente laboral							
Existen programas de bienestar con respecto a las necesidades de los trabajadores							
Realizan eventualmente un control de enfermedades o epidemias							
Existe un fondo de cobertura para medicina prepagada, además de contar con auxilios médicos.							

## T7. Jubilación y despidos.

Temática 7. Jubilación y despidos							
En la temática se considera a las acciones orientadas a garantizar las condiciones adecuadas para que los empleados puedan acceder a la jubilación o afrontar el despido.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Se plantea una conversación en caso de despido y se tiene una pensión de jubilación							
Existe contratación a personas jubiladas por prestación de servicios							

## T8. Familia de los trabajadores.

Temática 8. Familia de los colaboradores							
Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a contribuir al bienestar de la familia de sus trabajadores. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Existen programas de bienestar para la familia de los trabajadores							
Se realiza actividades recreativas para los hijos de los trabajadores							
Cuentan con préstamos para la educación de los hijos de los trabajadores							
Tienen talleres de capacitación para los cónyuges e hijos							
Existen jornadas de vacunación y salud para las familias de los empleados							

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**Empresa B**

**ENCUESTA  
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Objetivo:** Conocer las prácticas de responsabilidad social corporativa interna en las empresas matrices del consorcio CERES con clasificación CIIU K domiciliadas en la ciudad de Quito.

T1. Respeto al individuo: equidad y diversidad.

Temática 1. Respeto al individuo Equidad y Diversidad							
A través de esta temática se podrá entender las acciones y principios que la organización va emprendiendo, las mismas que estarán relacionadas con la prevención y sanción de la discriminación en la selección del personal, el acoso laboral y el trabajo infantil, además de crear condiciones que ayuden al balance vida-trabajo.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los trabajadores.							
Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.							
Aceptación de diferencias de pensamiento, condición, religión							
Respeto por el medio ambiente y de los demás							
Las personas son consideradas de manera independiente y al igual que sus situaciones particulares con flexibilidad							
Se busca que no hayan abusos de poder de la posición jerárquica							
Existe una comunicación clara en cuanto a las políticas de los recursos humanos.							
Existen plazas de trabajo para personas con discapacidad							

## T2. Participación de los empleados en la gestión de las empresas.

Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa							
En base a esta temática se puede analizar las prácticas de comunicación dentro de la organización que ayudan a la participación de los empleados, la resolución de conflictos y la oferta de ideas innovadoras.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Comunicación interna abierta, rápida y directa.							
El talento humano forma parte del establecimiento de los lineamientos estratégicos							
La comunicación se establece mediante retroalimentación, expresando expectativas y ámbitos constructivos							
Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.							
Existe apoyo hacia las personas de la organización, incluyendo iniciativas para el bien común de la organización, con medios que facilitan la misma							
Están establecidos los planes para cumplir con la responsabilidad social interna							

## T3. Relaciones con Sindicatos y Grupos de Trabajadores Organizados.

Temática 3. Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados							
En la temática se considera a las estrategias y políticas de la organización, la misma que busca garantizar una relación más armoniosa con los equipos de empleados.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Se brinda información a los trabajadores							

## T4. Distribución de los beneficios de la empresa.

Temática 4. Distribución de los beneficios de la empresa							
En la temática se considera a las acciones y políticas de la organización, la misma que está orientada a los empleados para acceder a beneficios que mejoren su calidad de vida.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Existen bonificaciones extralegales entregadas a final del año							
Ayuda para vivienda, créditos para seguros y fondo de empleados							
Se considera la antigüedad del trabajador							

## T5. Desarrollo profesional y empleabilidad.

Temática 5. Desarrollo profesional y empleabilidad							
Esta temática incluye las prácticas orientadas a mejorar el nivel de formación y desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa y para el entorno laboral, A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Planes de capacitación por competencia.							
Programa de capacitación con educación financiera							
Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o post grados).							
Capacitación en temas de interés colectivo.							

## T6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

Temática 6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo							
En la temática se considera a las acciones orientadas a garantizar el bienestar y la salud de los empleados, con el fin de mejorar su salud y calidad de vida.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Ofrece un plan de medicina prepagada y auxilio mecánico							
Cumplimiento de estándares internacionales de calidad.							
Servicio de comedor o casino.							
Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los trabajadores.							
Programas de bienestar orientados a las necesidades de los trabajadores.							
Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.							
Espacios para la lúdica y le recreación en la empresa.							

## T7. Jubilación y despidos.

Temática 7. Jubilación y despidos							
En la temática se considera a las acciones orientadas a garantizar las condiciones adecuadas para que los empleados puedan acceder a la jubilación o afrontar el despido.							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Conversación de despido (Retroalimentación).							
Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.							

## T8. Familia de los trabajadores.

Temática 8. Familia de los colaboradores							
Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a contribuir al bienestar de la familia de sus trabajadores. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
Práctica	No existe	Sí existe					No sabe
		1	2	3	4	5	
Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los trabajadores.							
Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de los trabajadores.							
Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los trabajadores.							
Se desarrollan actividades de capacitación para esposas							

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

Los resultados de las encuestas se encuentran en la página:

[https://drive.google.com/file/d/1EtrB\\_A5ptP3Um4LOGsSZD09II-QXW2fl/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1EtrB_A5ptP3Um4LOGsSZD09II-QXW2fl/view?usp=sharing)