

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE  
TALENTO HUMANO Y LOS OBJETIVOS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
DESARROLLADAS POR LAS EMPRESAS PERTENECIENTES  
AL SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES EN ECUADOR**

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

**MARÍA JOSÉ GALINDO YÉPEZ**

[mjgy@hotmail.com](mailto:mjgy@hotmail.com)

**Director: KARLA MARIA ALVARADO RAMIREZ**

[karla.alvarado@epn.edu.ec](mailto:karla.alvarado@epn.edu.ec)

**2018**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO Y LOS OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESARROLLADAS POR LAS EMPRESAS PERTENECIENTES AL SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES EN ECUADOR desarrollado por María José Galindo Yépez estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, 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.

---

**Karla María Alvarado Ramírez**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, María José Galindo Yépez 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.

---

**María José Galindo Yépez**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación se encuentra dedicado a mi madre quien a lo largo de mi vida y de mis años de estudio me ha brindado su cariño, consejos, dedicación y apoyo. Hoy tengo la oportunidad de hacerle un homenaje a través de esta dedicatoria.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente agradecimiento se encuentra dirigido en primer lugar a Dios quien permitió que pueda realizar mi maestría, él me guio con su luz durante toda mi vida incluyendo mi desarrollo profesional hasta que el día de hoy, que me permite cumplir un sueño y una meta muy anhelada.

A mi familia quien me ha brindado un apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, en especial a mi madre quien no solo me brindó su cariño diario sino también su preocupación y ayuda en cada paso de mi maestría.

Adicionalmente, agradezco a mi hermana Tamara quien siempre me ha apoyado a través de sus consejos, que han orientaron muchas de mis decisiones y a mis pequeños sobrinitos Samanta y José Manuel quienes alegran mi vida en cada momento llenándome de energía a lo largo de este camino.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>i</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>i</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Pregunta de investigación .....	2
1.2. Objetivo general .....	2
1.3. Objetivos específicos .....	2
1.4. Alcance .....	3
1.5. Marco Teórico .....	3
1.5.1. Generalidades de la responsabilidad social empresarial .....	3
1.5.1.1. Componentes de RSE.....	5
1.5.1.2. Impacto de los programas de RSE.....	6
1.5.2. Relaciones entre las prácticas de talento humano y la RSE.....	7
1.5.3. Modelos de evaluación de RSE .....	12
1.5.4. Alcance de los modelos de RSE .....	14
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>15</b>
2.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	15
2.2. Recolección de datos y muestra .....	16
2.3. Métodos de análisis de datos.....	21
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>23</b>
3.1. Resultados .....	23
3.1.1. Análisis Caso: Empresa 1 .....	25

3.1.1.1.	Condiciones:.....	25
3.1.1.2.	Dimensiones:.....	27
3.1.2.	Análisis Caso: Empresa 2 .....	38
3.1.2.1.	Condiciones:.....	38
3.1.2.2.	Dimensiones:.....	41
3.1.3.	Análisis Caso: Empresa 3 .....	50
3.1.3.1.	Condiciones:.....	50
3.1.3.2.	Dimensiones:.....	53
3.1.4.	Relación de la gestión del talento humano con el cumplimiento de los objetivos de RSE.....	62
3.2.	Plan de acción .....	74
3.3.	Discusiones.....	105
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>107</b>
4.1.	Conclusiones .....	107
4.2.	Recomendaciones .....	110
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>129</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo dimensiones de RSE relacionadas con gestión humana. ....	10
---	----

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población objetivo .....	17
Tabla 2. Cálculo de la muestra .....	18
Tabla 3. Datos demográficos de la aplicación de la encuesta .....	19
Tabla 4. Condiciones mediante la RSE y la gestión de talento humano.....	24
Tabla 5. Relación de los macroprocesos con las temáticas de RSE en la Empresa 1 .....	32
Tabla 6. Percepción y aceptación mayor al 80% por temática en la Empresa 1.....	36
Tabla 7. Relación de los macroprocesos con las temáticas de RSE en la Empresa 2 .....	45
Tabla 8. Percepción y aceptación mayor al 80% por temática en la Empresa 2.....	49
Tabla 9. Relación de los macroprocesos con las temáticas de RSE en la Empresa 3 .....	56
Tabla 10. Percepción y aceptación mayor al 80% por temática en la Empresa 3.....	60
Tabla 11. Categoría, temáticas, prácticas de RSE y la relación con los objetivos de RSE por macro proceso de la GTH.....	63
Tabla 12. Relación de los macroprocesos y las temáticas de RSE para el sector de telecomunicaciones .....	68
Tabla 13. Detalle de prácticas con aceptación de 80% para el sector de telecomunicaciones .....	71
Tabla 14. Detalle de prácticas con aceptación entre el 50 y 79% para el sector de telecomunicaciones .....	71
Tabla 15. Detalle de prácticas con aceptación menor al 50% para el sector de telecomunicaciones .....	72
Tabla 16 Resumen prácticas vs objetivos RSE para el sector de telecomunicaciones.....	74
Tabla 17: Cruce de prácticas detectadas vs percibidas. Empresa 1 .....	75
Tabla 18. Detalle de actividades sugeridas por macroproceso para la Empresa 1.....	76
Tabla 19: Cruce de prácticas detectadas vs percibidas. Empresa 2 .....	83
Tabla 20:Detalle de actividades sugeridas por macro proceso para la Empresa 2.....	84
Tabla 21: Cruce de prácticas detectadas vs percibidas. Empresa 3 .....	90
Tabla 22: Detalle de actividades sugeridas por macro proceso para la Empresa 3.....	92
Tabla 23: Cruce de prácticas detectadas vs percibidas para el sector de telecomunicaciones .....	98
Tabla 24: Detalle de actividades sugeridas por macro proceso para el sector de telecomunicaciones .....	99

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO I: Formato de Entrevista .....	111
ANEXO II: Formato de Encuesta .....	113
ANEXO III: Macroprocesos Empresa 1 .....	123
ANEXO IV: Macroprocesos Empresa 2 .....	125
ANEXO V: Macroprocesos Empresa 3 .....	127

## RESUMEN

La responsabilidad social empresarial (RSE) corresponde a las actividades que las organizaciones realizan a través de sus áreas de talento humano para promover, influir y mejorar la calidad de vida del trabajador. En este sentido, el presente trabajo de investigación pretende analizar la relación de la gestión del talento humano con las prácticas que generan el cumplimiento de los objetivos de RSE dentro del sector de telecomunicaciones del Ecuador.

El estudio realizado fue de tipo mixto, se seleccionaron tres empresas del sector de telecomunicaciones. La recolección de datos se la realizó mediante observación, entrevistas y encuestas. La limitación principal del estudio fue el acceso restringido a la información debido a políticas internas de las empresas.

Los resultados obtenidos permitieron clasificar a las prácticas de talento humano en función de macro-procesos y su relación con las temáticas de responsabilidad social interna. Los hallazgos muestran que las empresas deben implementar acciones desde el inicio de la contratación para mejorar la percepción de los colaboradores sobre sus prácticas de compensación, bienestar, y salud laboral.

El aporte de la presente investigación otorga una perspectiva completa desde el punto de vista de la empresa y de los colaboradores, permitiendo identificar oportunidades de mejora y fortalezas en la ejecución de las prácticas de RSE a fin de generar impacto tanto en la productividad laboral como en la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, prácticas de talento humano.

## ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) corresponds to the activities that organizations perform through their areas of human talent to promote, influence and improve the quality of worker life. In this way, this research work aims to analyze the relationship of human talent management with the practices that generate compliance with CSR objectives within the Ecuador telecommunications sector.

The study was mixed, three companies in the telecommunications sector were selected. The data collection was done through observation, interviews and surveys. The main limitation of the study was the restricted access to information due to internal policies of the companies.

The results obtained allowed us to classify the practices of human talent based on macro-processes and their relationship with the themes of internal social responsibility. The findings show that companies must implement actions from the outset of hiring to improve the perception of employees about their compensation, welfare and occupational health practices.

The contribution of this research gives a complete perspective from the point of view of the company and of the collaborators, allowing to identify opportunities for improvement and strengths in the execution of CSR practices in order to generate impact in the labor productivity as well as the life quality of employees and their families.

**Keywords:** corporate social responsibility, human talent practices.

# 1. INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial va asumiendo roles diversos conformes cambian los patrones de comportamiento de los clientes, las normativas, la competitividad, la necesidad de la población, entre otras. Así, existe una gestión que bordea “la psicología en las organizaciones basada en la intervención directa en áreas requeridas para fomentar una mayor igualdad en el desarrollo de la sociedad” (Sánchez, 2012, pág. 208). Analizando lo expuesto, existen tendencias empresariales enfocadas en la gestión social, aun cuando las actividades que cumplan no se relacionen en lo absoluto con su razón social, pero sí con el compromiso que tienen con establecer mejores condiciones de vida para la población en general. Dentro de este entorno, las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) se empiezan a hacer más comunes en las empresas, buscando a través de las mismas instaurar mecanismos de mayor equidad en el desarrollo humano.

En este sentido, la RSE encuentra en la gestión del talento humano (GTH) un motor impulsador de proyectos varios, pues es justamente el personal el que establece directrices en las organizaciones, incorporando dentro de sus objetivos estratégicos aquellos enfocados al bienestar común. De tal manera, su inclusión demanda de importante investigación para establecer relaciones que permitan orientar de mejor manera la gestión de los diferentes sectores económicos con respecto a este tema.

Analizando diferentes investigaciones relacionadas al tema, se encuentra un estudio que expone los nuevos retos empresariales y el enfoque de los programas de RSE. Las conclusiones del artículo se basan en la trascendencia de buscar áreas de gestión que permitan fortalecer el respeto de los derechos fundamentales como parte de la propia responsabilidad empresarial, mencionando que para el desarrollo de la humanidad las responsabilidades de los diferentes actores sociales han sido de vital importancia (Yepes, Peña, & Sánchez, 2014). Adicionalmente, los autores enfatizan en la necesidad de una mayor participación de la empresa en áreas críticas relacionadas a la calidad de vida de la población donde la imagen corporativa se ve beneficiada en las empresas que aplican programas de RSE, esto gracias al mayor acercamiento que mantienen con la sociedad. Otra investigación reflexiona y expone que la gestión empresarial responsable parte de una inversión social que se ve retribuida con un mayor posicionamiento en el mercado objetivo (García, Azuero & Peláez, 2013). La investigación citada concluye que las empresas pueden ejercer un importante impacto en beneficio de la sociedad si destinan parte de sus recursos y conocimiento a impulsar un mejor entorno de desarrollo.

Los antecedentes expuestos muestran en todos los casos una intervención creciente de las empresas en programas sociales, los cuales son considerados como parte de un compromiso con la sociedad. En este sentido, se observa que, a nivel Latinoamericano, la RSE va conformándose como parte de los objetivos buscados, encontrando en éstos, acciones de mayor crecimiento de la población. Es por ello que, en la actualidad las empresas pertenecientes al sector de telecomunicaciones en el Ecuador, también han incorporado dentro de sus políticas administrativas el cumplimiento de programas de responsabilidad social empresarial. Por lo tanto, su consecución demanda de una efectiva participación del talento humano para que se puedan cumplir los objetivos relacionados al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la población en general. Sin embargo, en la actualidad no se conoce si las empresas pertenecientes a este sector disponen de mecanismos que permitan identificar la relación existente entre las prácticas de talento humano y los objetivos de los programas de RSE, dando lugar a que sus acciones sean poco o nada difundidas, lo que afecta la relación de éstas en el bienestar de la población beneficiaria.

A causa de esto, el problema que aborda la presente investigación es la identificación que tienen las empresas del sector de telecomunicaciones en la relación existente entre las prácticas del talento humano y los objetivos de RSE, con este antecedente se desea evaluar si las acciones realizadas han contribuido a cumplir con los objetivos planteados, promoviendo así un mejor entorno para determinados grupos de la población.

### **1.1. Pregunta de investigación**

¿Qué relación existe entre las prácticas de gestión del talento humano y los objetivos de RSE planteados por las empresas de telecomunicaciones?

### **1.2. Objetivo general**

Analizar la relación de la gestión del talento humano y los objetivos del RSE en el cumplimiento de los objetivos planteados por las empresas de telecomunicaciones.

### **1.3. Objetivos específicos**

1.3.1. Identificar los componentes que tienen los programas de RSE para que puedan ser ejecutados.

1.3.2. Determinar las prácticas de talento humano vigentes en la actualidad y su aporte en los programas de RSE.

1.3.3. Identificar la relación entre las prácticas del talento humano y los objetivos de los programas de RSE.

1.3.4. Proponer mejoras a la gestión de talento humano en el cumplimiento de los objetivos de los programas de RSE en las empresas de telecomunicaciones.

## **1.4. Alcance**

El alcance de la presente investigación se fundamenta en la exploración y descripción de las prácticas de RSE alineada a los macro procesos de la gestión del talento humano.

Para hacer viable la investigación, se toma como base de gestión el sector de las telecomunicaciones en Ecuador, el cual es considerado como estratégico por el Estado y cuya prestación de servicios se ha concesionado a empresas privadas y públicas.

La presente investigación es factible de ejecutarse, ya que se trata un tema vigente en los mercados empresariales y útil para establecer mecanismos que permitan desarrollar planes a fin de mejorar la calidad de vida de la población objetivo. De esta manera, la investigación se relaciona con el objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir el cual hace énfasis a mejorar la calidad de Vida de la población, siendo un aporte investigativo de alta importancia.

## **1.5. Marco Teórico**

### **1.5.1. Generalidades de la responsabilidad social empresarial**

La responsabilidad social empresarial está inmersa en todas las actividades que cumple una empresa, en la medida que busca mejorar las condiciones de vida de la población, siendo las acciones que fomentan igualdad y equidad, principios esenciales para el desarrollo humano integral. En este sentido, es responsabilidad de la empresa desde su participación, apoyar a erradicar toda clase de discriminación es pos de brindar una mejor condición de vida (Amaya, 2011).

Al respecto, la RSE se define como “una actividad moral que conlleva un profundo sentido humano, basado en direccionar parte de los recursos para atender necesidades que permitan impulsar una mejor sociedad” (Martínez, 2010, pág. 15). Dado esto los programas de RSE comprenden un conjunto de actividades que se enfocan a un crecimiento organizacional integral, esta es una de las razones fundamentales para que cada empresa entregue su reciprocidad por medio de las mencionadas actividades de responsabilidad social.

Por otro lado, se evidencia la importancia de la participación de la empresa en el mejoramiento de las condiciones de la población, generando proyectos que le permiten reinvertir las utilidades obtenidas para fomentar un crecimiento del entorno, siendo una alternativa para mantenerse activa y en pleno desarrollo. Los programas de RSE pueden abordar diferentes temáticas y beneficiarios, siendo esto parte de las decisiones de cada organización. Generalmente, su desarrollo parte de la identificación de necesidades de un determinado colectivo para luego proceder a realizar acciones coordinadas y alineadas a los objetivos de cada empresa. En este caso, su gestión se basa en “la redistribución de los beneficios para las partes interesadas, ya que la organización se debe a distintas circunscripciones que es dependiente de su éxito” (Wang & Juslin, 2011, pág. 5).

Son componentes de la RSE la asistencia social que se logre y el desarrollo integral del ser humano, superando desigualdades que puedan presentarse en la sociedad y que afecten sus derechos. Es decir, cada empresa que busque ingresar dentro de este campo, deberá seleccionar acorde a sus capacidades y recursos, los entornos sobre los cuales va a trabajar, buscando generar el mayor beneficio en función de los recursos disponibles. Ante esto, se expone lo siguiente; “no importa el tamaño de la empresa ni siquiera su actividad, importa la voluntad de servir, atender y ayudar a consolidar un mejor entorno” (Guilbert, 2009, pág. 108).

Conforme lo expuesto, los programas de RSE surgen de los objetivos que cada empresa formula en relación a la importancia existente de su gestión con la sociedad. Esta característica da lugar a un entendimiento de su forma de ejecución, la cual es voluntaria. Así, “la responsabilidad social en las empresas nace como respuesta a un compromiso firme desarrollado con la sociedad a la que sirven” (Perdiguero, 2012, pág. 121).

De esta manera, las empresas adoptan la práctica de establecer provisiones económicas para financiar programas los cuales, si bien no se relacionan a su actividad, ayudan a

mejorar la sociedad, atendiendo con prioridad poblaciones vulnerables. En este sentido, es importante señalar los ámbitos de gestión de la RSE donde la responsabilidad social debe analizarse desde diferentes perspectivas consideradas a partir de quienes sean los actores sobre los cuales la empresa adquiere su responsabilidad (Calderón, Alvarez, & Naranjo, 2014).

Por tanto, pueden ser considerados en los programas de desarrollo los, *stakeholders* también conocidos como grupos de interés, mismos que son definidos como colectivos o entidades que pueden verse afectadas por las actividades de una empresa y cuyas opiniones o decisiones pueden afectar a los resultados económicos o la reputación (García, Azuero, & Peláez, 2013). Mostrando así que los programas a desarrollar disponen de una amplia visión que debe concretarse con acciones especializadas para producir beneficios tangibles. Esto revela la necesidad de cada empresa en establecer los ámbitos a trabajar para que estos puedan ser cumplidos en relación a las necesidades que se busque atender. Sobre este aspecto, los programas combinarán aspectos internos y externos, mostrando la preocupación de la empresa por su entorno y por su estructura.

#### **1.5.1.1. Componentes de RSE**

La ejecución de programas de RSE implica la adopción de procesos internos que permitan canalizar los recursos asignados de manera efectiva. Las empresas incorporan a su organización, áreas especializadas a fin de que los programas aprobados puedan ser cumplidos de manera adecuada. El compromiso adquirido con la sociedad amerita la conformación de estructuras definidas, las cuales permitan producir resultados adecuados, mismos que deben ser sometidos a nivel interno a evaluación. El desarrollo de este tipo de programas requiere de componentes, los cuales pueden ser definidos como elementos que permiten a los programas operar eficientemente, produciendo bienestar y satisfacción para la población a la que sirve.

Analizando diversas teorías existentes, se evidencia una amplia descripción de componentes útiles en la conformación de este tipo de programas. De esta manera, se puede establecer como componente a todo recurso que permite planificar y ejecutar programas de RSE. Al respecto, Toca (2012) describe los siguientes componentes:

- **Asistencia:** Su desarrollo busca asistir a poblaciones vulnerables, es decir aquellas que cuentan con menores oportunidades para desarrollarse plenamente. La

existencia de poblaciones vulnerables es el resultado de una descomposición de la sociedad, en donde el capital ha tenido prioridad frente al ser humano. En este sentido, se señala que “la falta de atención a personas que por su condición no puedan gozar de igualdad en su capacidad para atender sus necesidades básicas da lugar a un rompimiento de la estructura primaria de toda sociedad. Es decir, los efectos posibles a obtenerse se relacionarán principalmente en un incremento progresivo de situaciones que atenten contra la seguridad y bienestar del ser humano” (Toca, 2012, pág. 64).

- Enfoque social: La empresa privada o pública de manera voluntaria decide intervenir en determinados sectores para elevar las condiciones existentes, beneficiando a la población que se encuentra relacionada a esta.
- Ayuda: La empresa establece con sus acciones una ayuda pertinente que permite a determinada población gozar de recursos que mejoren su condición.
- Reinversión: La empresa reinvierte parte de sus utilidades, consiente que el mejoramiento del entorno también es el mejoramiento de su estado.

Como se observa, cada empresa voluntariamente debe participar en la gestión de programas de RSE, designando recursos humanos, técnicos, financieros y tecnológicos para alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, la RSE demanda de programas sólidamente definidos los cuales puedan aportar de manera efectiva a determinada población.

### **1.5.1.2. Impacto de los programas de RSE**

La gestión del RSE es amplia y acorde a su cobertura se podrá establecer diferentes impactos en los grupos humanos beneficiados. Dentro de estos se encuentra principalmente el mejoramiento de la calidad de vida, la cual implica la cobertura de necesidades básicas como: la alimentación sana, educación, vivienda y salud. De esta manera, los diferentes países van progresivamente adoptando modelos de gestión en los que la responsabilidad social se convierte en parte de los objetivos empresariales. Sobre estos aspectos, “la responsabilidad social y la sostenibilidad son temas que han llamado la atención de la mayoría de países en todo el mundo. RSE y sostenibilidad son dos de los muchos términos utilizados para discutir las contribuciones sociales y ambientales y las consecuencias en la actividad empresarial” (Valmohammadi , 2014, pág. 457)

### **1.5.2. Relaciones entre las prácticas de talento humano y la RSE**

Para analizar la relación entre las prácticas de talento humano y los objetivos de RSE se cuenta con estudios enfocados a los beneficiarios, es decir, a los grupos de interés a quienes se ha dirigido de los programas de RSE (García, Azuero, & Peláez, 2013).

En muchos de los casos se ha orientado a los mismos trabajadores, pero también los participantes pueden ser personas consideradas vulnerables, es decir que por sus características tienen menores probabilidades de desarrollarse, requiriendo de acciones específicas para poder mejorar su condición de vida. Por ello, su desarrollo se ha realizado en sectores en donde se encuentran niños, adolescentes, discapacitados, ancianos y mujeres embarazadas.

La gestión del talento humano en las empresas es determinante en los resultados en función de los objetivos planteados. Con este antecedente el área de talento humano será quien se involucre en la planeación estratégica y en la definición de políticas necesarias para la ejecución de las actividades (García, Azuero, & Peláez, 2013). Complementando con lo descrito anteriormente otros autores mencionan que “los empleados son un recurso humano que debe ser tratado con dignidad y respeto. El objetivo es utilizar un estilo de liderazgo como la consulta participativa que se transformará en la confianza mutua” (Celma, Martínez-García, & Coenders, 2014, pág. 4).

En este sentido, los modelos organizacionales que implementen las empresas son parte de los programas de RSE, siendo estos indispensables para alcanzar resultados, acorde a las metas establecidas, productividad y competitividad. Se puede inferir en base de lo expuesto que, dependiendo de la estructura de talento humano existente en la empresa, ésta podrá llegar a cumplir metas y plantearse un crecimiento en su desempeño en el mercado (Calderón, Alvarez, & Naranjo, 2014).

Si se analiza lo citado, se evidencia que los resultados obtenidos por las empresas en cada periodo, dependerá de las acciones que el talento humano haya desarrollado, pudiendo ser estas determinantes para permitir un crecimiento sostenido y sustentable de la organización. Cada una de las acciones, debe estar alineada a objetivos, los cuales determinan lo que se espera alcanzar; y a su vez orientan la formulación y ejecución de estrategias. De acuerdo a ello, los objetivos no sólo van enfocados a las actividades económicas propias de la razón social de la empresa, sino también al “fomento de una

sociedad más justa y efectiva que dé lugar a fomentar condiciones que den paso a un entorno más adecuado de desarrollo integral” (Cárdenas, 2013, pág. 9).

Conforme lo expuesto por el autor citado anteriormente, es necesario que las empresas fomenten condiciones de desarrollo de la sociedad para disponer de un entorno que incentive a un mejoramiento de las condiciones de vida y que de paso a mayores oportunidades de crecimiento. Esto establece la necesidad de formular objetivos de RSE, los cuales comprendan acciones de asistencia, impulso y mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Otros autores como Calderón, Álvarez & Naranjo (2014), nos indican sobre la reciprocidad social es decir, cuando la empresa actúa con principios que promueven los interés y exigencias de la sociedad, por lo tanto, las acciones de RSE en las empresas, responden a una visión integral que busca devolver parte de lo ganado para fortalecer la sociedad. Su desarrollo es viable en la medida que el talento humano disponible, establezca las directrices necesarias para la ejecución de actividades que produzcan un beneficio a un segmento de la población.

Para García (2013) los macro procesos se enfocan en la organización interna de la gestión humana, la incorporación y adaptación de personal, la compensación y bienestar del personal, el desarrollo integral y las relaciones con los empleados. Cada uno de estos constituye la base para el efectivo crecimiento empresarial.

A continuación, el detalle de cada macro proceso de acuerdo a (García, Azuero, & Peláez, 2013):

- 1. Organización y planificación del área de gestión humana:** Tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades del área necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas; involucra el proceso de planeación estratégica y definición de políticas del talento humano, el contexto legal que cubre al trabajador, y el análisis y diseño de los cargos.
- 2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización:** Tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y a su estrategia; involucra el proceso de requisición de personas por parte de las áreas

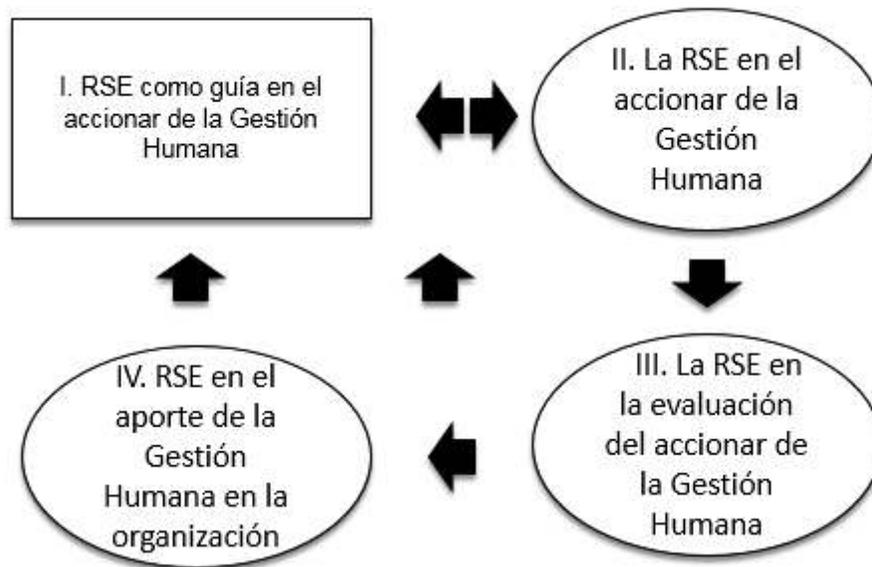
de la organización, el proceso de reclutamiento o llamado a vincularse o postularse, el proceso de selección, la contratación y el proceso de inducción.

- 3. Compensación, bienestar y salud de las personas:** Tiene como objetivo desarrollar el sistema de compensación, generando motivación y sostenibilidad de los colaboradores dentro de la organización; involucra los procesos de incentivos, higiene y seguridad industrial, la estructura salarial y la calidad de vida laboral.
- 4. Desarrollo del personal:** Tiene como objetivo buscar el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel, tanto personal como profesional, dentro de la organización; involucra los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño, y el sistema de información y monitoreo de la gestión humana.
- 5. Relaciones con el empleado:** Tiene como objetivo mantener las relaciones laborales colaborador-jefe; involucra los procesos de negociación colectiva, el pacto colectivo, la relación con los sindicatos (sí los hay), y la cesación o ruptura laboral.

En relación a lo mencionado y citando a Peláez-León & García-Solarte (2014), estos autores recomiendan el uso de un modelo para empresas de tamaño grande como es el caso de las empresas del sector de telecomunicaciones en el país. El mencionado modelo debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Compromiso de la gerencia con las personas y con la responsabilidad social empresarial.
- El líder de talento humano debe enfocarse en las necesidades de los trabajadores interactuando con el equipo directivo de la empresa.
- La responsabilidad social empresarial y talento humano se encontrarán alineadas con el negocio estratégicamente.

Con el objetivo de direccionar la relación entre la RSE y las prácticas de gestión de talento humano, Peláez-León & García-Solarte (2014), marca la existencia de cuatro dimensiones de gestión sobre las cuales se desarrolla la RSE. Estas pueden delimitarse de la siguiente manera y visualizarse en la Figura 1:



**Figura 1** - Modelo dimensiones de RSE relacionadas con gestión humana.  
Fuente: (Peláez-León & García-Solarte, 2014, pág. 96)

- **Dimensión I RSE como guía en el accionar de la gestión humana:** Comprende por las estrategias y políticas, los valores y principios y la transparencia en la rendición de cuentas.
- **Dimensión II RSE en el accionar de la gestión humana:** Enfocado desde sus procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores del grupo de interés.
- **Dimensión III RSE en la evaluación del accionar de la gestión humana:** Acciones dirigidas hacia los trabajadores como un grupo de interés, se destaca como estas pueden influir en las actitudes y comportamientos de los trabajadores.
- **Dimensión IV RSE en el aporte a la gestión humana de la organización:** Las acciones de RSE generan resultados en el desempeño de las organizaciones en los siguientes campos: rotación y ausentismo, calidad, productividad, innovación, impactos ambientales, rentabilidad.

Analizando las dimensiones expuestas se puede inferir que las empresas demandan de estructuras de gestión en las que se alinee la filosofía corporativa con acciones de fomento interno. Es decir, es necesario que la gestión a cumplirse disponga de procesos internos definidos con el objetivo de fomentar el liderazgo, cuya aplicación se vea reflejado en los resultados empresariales y en el bienestar del personal. Además, su desenvolvimiento debe involucrar programas externos, en los que la empresa genere

cambios que incentiven la equidad, el desarrollo y la igualdad (Peláez-León & García-Solarte, 2014, pág. 96).

Por otro lado de acuerdo a los autores Peláez, León & García-Solarte (2014) la aplicación de las dimensiones citadas se focalizan en ocho temáticas fundamentales que se describen a continuación:

- **T1: Respeto al individuo, equidad y diversidad:** Corresponden a las declaraciones de principios y las acciones que emprenden las empresas, relacionadas 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 entre vida y trabajo.
- **T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresa diversidad:** 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.
- **T3: Relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores organizados:** Políticas y estrategias de la empresa que buscan garantizar una relación armónica con los grupos de trabajadores.
- **T4: Distribución de los beneficios de la empresa:** Corresponde a las políticas 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.
- **T5: Desarrollo profesional y empleabilidad:** Prácticas que permiten motivar y mejorar el nivel de competitividad de los trabajadores dentro de la empresa y para el entorno laboral.
- **T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo:** 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 la calidad de vida.

- **T7: Jubilación y despidos:** 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.
- **T8: Familia de los trabajadores:** Prácticas, estrategias y acciones de la empresa que se orientan al bienestar de la familia de sus trabajadores.

Integrando la Norma ISO 26000 con las temáticas indicadas, se evidencia que puede ser implementada paralelamente, en el sentido que la norma establece las directrices de acción, mientras que el modelo permite ejecutar la evaluación de resultados. En este sentido, su aplicación permitirá perfeccionar las acciones que cada empresa ejecute.

Como se observa, la RSE se desarrolla en base de estructuras enfocadas en objetivos que la empresa asume como propios y sobre los cuales destina recursos y espera resultados. La RSE impulsada por una visión empresarial estratégica, se concibe como “un enfoque de gestión empresarial alineado con los objetivos y planes de desarrollo de las organizaciones, y con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés” (Solarte, Azuero, & Peláez, 2014, pág. 87).

### **1.5.3. Modelos de evaluación de RSE**

Los modelos de evaluación de RSE comprenden actividades determinadas que permiten verificar el alcance, cobertura e impacto de los programas en relación a la población beneficiaria. Su estudio se fundamenta en criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, los cuales pueden ser determinados mediante la definición de indicadores de gestión. En este sentido Biasca (2004) indica que: “los modelos de evaluación deben ser flexibles y adaptables a las circunstancias existentes en cada empresa, por lo que estos deben ser diseñados en base a las necesidades existentes” (pág. 84). Para diseñar un modelo de evaluación, es importante que se establezcan los siguientes parámetros:

- **Objetivos esperados:** Determinar qué objetivos busca el modelo de RSE que se va a evaluar.
- **Beneficiarios:** Determinar las personas beneficiarias de los programas
- **Alcance:** Establecer el alcance de los programas determinando las actividades, los recursos designados y los logros esperados.

- Resultados: Identificar los resultados obtenidos, relacionándolos con los esperados.

El desarrollo de programas de RSE se sustenta en objetivos sociales, es decir aquellos que buscan superar las brechas existentes en la población, fomentando la igualdad y equidad. Su desarrollo selecciona un segmento benefactor, identificando sus necesidades para orientar actividades que permitan cubrirlas. Según Carrasco (2012) el desarrollo de este tipo de programas debe evaluarse en relación al mejoramiento de la calidad de vida de la población benefactora. Para ello, su desarrollo debe incorporar índices de desempeño los cuales se enfoquen en la cobertura, asistencia y condiciones de vida.

La conformación de modelos de evaluación surge como una necesidad interna de las empresas para poder disponer de una retroalimentación constante. Al señalar la existencia de un modelo. De acuerdo con De la Cuesta, Paredes & Pardo (2015) la empresa debe definir aspectos esenciales que permitirán su aplicación:

- Identificar o seleccionar las dimensiones de RSE.
- Evaluar la importancia relativa de ellas.
- Evaluar el desempeño de la empresa en cada dimensión.
- Sintetizar los resultados.

En este sentido, los programas de RSE deben establecer resultados que deben ser monitoreados a fin de que se puedan ejercer mejoras constantes en la gestión para incrementar la cobertura y nivel de bienestar en los grupos de interés. En este caso, cada empresa deberá establecer medidas sobre las cuales pueda disponer de una retroalimentación efectiva de su gestión, a fin de promover mejoras y ajustes que se consideren necesarias en función de alcanzar lo previsto. Concretamente en cuanto al control, el reporte de RSE no solo ha de “conciliar la información social, medioambiental y económica, sino que también afronta el desafío de informar a los denominados *stakeholders* o grupos de interés sobre las cuestiones que estos requieren” (De la Cuesta, Paredes, & Pardo, 2015, pág. 76).

El control debe ser concebido como un medio sobre el cual se retroalimentan los procesos de RSE cumplidos, en los que participan indicadores de diversa índole dentro de los ámbitos económicos, sociales, culturales, educativos, ambientales. Lo expuesto, permite

concluir que la cobertura de su desarrollo es amplia, debiendo cada empresa establecer campos sobre los cuales actuar para que su acción tenga un impacto positivo en los grupos de interés.

#### **1.5.4. Alcance de los modelos de RSE**

El alcance básico de los modelos de RSE se fundamenta en la garantía del respeto de los derechos fundamentales de la persona. Surge de esta posición una acción proactiva antes que reactiva, en donde las empresas por su propia iniciativa deben impulsar acciones que tiendan a establecer entornos de mejor desarrollo para la población. De acuerdo a ello, el alcance de las empresas no se limita exclusivamente a las funciones que cumple en base de su razón social con fines de rentabilidad, comprende también acciones que se orienten a determinados segmentos de la población y les permitan disponer de mejores condiciones de vida (Valmohammadi , 2014).

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación**

El desarrollo de la presente investigación, considera un enfoque mixto de tipo exploratorio–descriptivo (Cegarra, 2012). Primordialmente el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica que permiten desarrollar preguntas e hipótesis, las mismas que nos ayudan a responder las preguntas de investigación por lo tanto los datos no son estandarizados ni predeterminados, generalmente se utilizan para interacción con personas o grupos y colectividades (Hernández, Fernández, & Bautista, 2010) utilizando técnicas para recolectar datos, por ejemplo la observación no estructurada, entrevistas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades De acuerdo a lo mencionado anteriormente el enfoque cualitativo será una herramienta valiosa en la presente investigación debido al estudio de percepciones de las practicas de talento humano manifestadas por medio de entrevistas y su relación con los colaboradores en las empresas del sector.

El estudio desarrollado fue de tipo exploratorio ya que su aplicación permitió identificar los avances de RSE en las empresas telefónicas. De igual manera, fue de carácter descriptivo porque procesó los datos levantados permitiendo que estos se transformen en información que aporte el cumplimiento de los objetivos planteados, de esta manera el estudio describió y analizó las prácticas de responsabilidad social empresarial desde los macroprocesos de la gestión del talento humano. Además el diseño fue transversal (Cegarra, 2012), ya que se obtuvo información en un tiempo específico sobre el cual se extrajeron conclusiones referentes a la relación de las variables señaladas.

Por confidencialidad de los datos en el presente estudio se catalogará a las empresas de la siguiente manera:

- Empresa 1.
- Empresa 2.
- Empresa 3.

## **2.2. Recolección de datos y muestra**

La investigación combinó análisis documental y de campo necesarios para disponer de información pertinente que permitió cumplir con los objetivos propuestos. La investigación bibliográfica se sustentó en investigaciones, papers y textos referentes al tema. Por otra parte, la investigación de campo utilizó la encuesta y entrevista como mecanismos principales de levantamiento de datos.

En este sentido, la recolección de datos se lo llevó a cabo considerando el análisis documental, entrevistas a profundidad semi-estructuradas y encuestas estructuradas. El análisis documental permitió recolectar material propio de las empresas objeto de estudio, referente a manuales, procedimientos, flujogramas, actas, sitios web, formatos, reportes e informes presentados en base de rendición de cuentas de las empresas estudiadas; mismos que apoyaron a la comprensión de los procesos de gestión humana, y posteriormente a su relación con las prácticas de responsabilidad social aplicadas en las diferentes empresas.

Las entrevistas a profundidad semi estructuradas fueron dirigidas a los gerentes o encargados de las actividades de gestión humana y responsabilidad social empresarial. En el Anexo I se adjunta el formato de entrevista utilizado para el levantamiento de información. En total se realizaron 3 entrevistas en los meses de agosto a octubre de 2016, las entrevistas tuvieron una duración de 1 hora 30 minutos y buscó comprender en todo momento las prácticas de responsabilidad social empresarial vinculadas a los macroprocesos de la gestión humana. Para la medición de la percepción de los trabajadores frente a las prácticas registradas se llevó a cabo una encuesta (Ver Anexo II), mediante el uso de cuestionarios estructurados, en este caso se utilizó una muestra estratificada debido a que la población es finita y determinada, esto permitió seleccionar el nivel de confiabilidad que permitió garantizar una información útil para el estudio.

Finalmente, el análisis trató de asegurar la validez del estudio mediante el uso de diversas fuentes de información (triangulación de datos). Una vez procesados los datos, estos permitieron identificar la relación de las prácticas de talento humano y los objetivos de RSE cumplidos, permitiendo una comparación entre las operadoras telefónicas evaluadas.

Tomando como fuente los comunicados de las operadoras objeto de estudio publicadas en el año 2014, se identificó el total de personal existente en la nómina de las empresas telefónicas, tal como se muestra en la Tabla 1. Esto representa la población objetivo para el presente estudio.

Tabla 1. Población objetivo

Empresas	Empleados
Empresa 1	1.430
Empresa 2	5.640
Empresa 3	1.382

Fuente: Informe empresas telefónicas, 2014

Dada la cantidad, se procedió a calcular una muestra mediante el método estratificado.

Ecuación 1. Cálculo de la muestra

$$m = nd^2z^2 / (n - 1)e^2 + d^2z^2$$

Fuente: (Vivanco, 2012, pág. 62)

Donde:

- n = Población
- $d^2$  = Varianza de la población
- n-1 = Corrección necesaria por el tamaño de la población
- e = Limite aceptable de error
- z = Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones

**Valores aplicados:**

- n = 8.452 personal
- $d^2$  = 0,25
- n-1 = 8.451
- e = 5%

- $z = 1,96$ , tomado en relación al 95%.

**Cálculo desarrollado:**

$$m = \frac{((8.452 * 0,25 * (1,96^2))}{(((8.452 - 1) * (0,05^2)) + (0,25 * (1,96^2)))}$$

$$m = 8.117,30/22,08$$

$$m = 367,49$$

En la Tabla 2, se aplica la tasa de concentración por cada empresa a fin de determinar el personal a encuestar:

Tabla 2. Cálculo de la muestra

<b>Empresas</b>	<b>Empleados</b>	<b>Tasa</b>	<b>Muestra</b>
Empresa 1	1.430	16,92%	62
Empresa 2	5.640	66,73%	245
Empresa 3	1.382	16,35%	60
Total	8.452	100,00%	367

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los cálculos realizados.

Una vez aplicadas las encuestas los resultados demográficos por empresa y por sector se muestran a continuación:

Tabla 3. Datos demográficos de la aplicación de la encuesta

Empresas	Género		Edad					Educación						Años de Trabajo				
	Masculino	Femenino	Menores de 25 años	Entre 25 y 30 años	Entre 31 y 35 años	Entre 36 y 40 años	41 años o más	Primaria	Secundaria	U. Incompleta	U. Completa	Post-grado	PHD	Menos de 1 año	1-2 años	3-6 años	7-12 años	13 a 24 años
Empresa 1	55%	45%	24%	34%	21%	10%	8%	0%	16%	19%	53%	6%	5%	5%	37%	29%	18%	8%
Empresa 3	47%	53%	15%	20%	43%	15%	3%	0%	7%	12%	57%	18%	3%	18%	27%	33%	12%	7%
Empresa 2	60%	40%	33%	39%	19%	6%	2%	0%	30%	20%	44%	3%	2%	13%	27%	27%	8%	3%
<b>Promedio por sector</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>24%</b>	<b>31%</b>	<b>28%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>51%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>12%</b>	<b>37%</b>	<b>30%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>

Empresas	Estado civil				Nivel de cargo			Etnia				Discapacitado			
	Soltero	Casado	Viuudo	Divorciado	Unión de hecho	Operativo	Administrativo	Directivo	Indígena	Afroamericano	Montubio	Mestizo	Blanco	Si	No
Empresa 1	52%	29%	2%	10%	5%	34%	53%	13%	5%	2%	0%	85%	5%	5%	94%
Empresa 3	42%	37%	3%	8%	7%	17%	67%	13%	3%	2%	2%	85%	5%	3%	97%
Empresa 2	47%	39%	1%	9%	3%	41%	51%	7%	4%	3%	2%	85%	4%	4%	93%
<b>Promedio por sector</b>	<b>47%</b>	<b>35%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>31%</b>	<b>57%</b>	<b>11%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>85%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>95%</b>

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los resultados de la encuesta

## 2.3. Métodos de análisis de datos

Se tomará como método de trabajo el propuesto por Peláez-León & García-Solarte (2014) en el cual se fijan tres condiciones mínimas a cumplir. Dentro de estas, debe existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE. Además, el gerente de gestión humana debe contar con una sólida formación gerencial y finalmente, las funciones deben alinearse estratégicamente con el negocio. De esta manera, el modelo plantea cuatro dimensiones en las que guía la gestión humana ejecutando prácticas en las que se integra al trabajador para alcanzar el mayor beneficio posible, tal como se expuso en la Figura 1 presentada en el marco teórico.

Para ello, Peláez-León & García-Solarte (2014) plantean un modelo explicativo que busca facilitar la comprensión de la relación de la gestión humana y la RSE a través de cuatro dimensiones desde la perspectiva estratégica de la organización. A continuación se detalla cada una:

- Dimensión I. La RSE como guía en el accionar de gestión humana: La presente dimensión incluye la estructura de gestión humana y los principios del RSE para el establecimiento de sus objetivos, metas, estrategias y medios para alcanzarlos y supervisarlos, esto incluye tres componentes: Políticas de RSE y gobernabilidad; Transparencia y rendición de cuentas; Valores y principios.
- Dimensión II. RSE en el accionar de gestión humana: Intervienen las prácticas relacionadas a los procesos de gestión humana para los colaboradores. En este punto se definen cinco macroprocesos y ocho temáticas.
- Dimensión III. La RSE en la evaluación del accionar de gestión humana: En la presente dimensión la gestión humana identifica al trabajador como un participante activo del RSE ya que se lo define como el grupo de interés que identifica las prácticas de RSE dirigidas hacia él y hacia otros grupos de interés, es por este motivo que la empresa deberá comunicar las acciones realizadas desde su definición hasta los resultados obtenidos.
- Dimensión IV. La RSE en el aporte de gestión humana a la organización: En esta última dimensión, se 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.

En este sentido, García (2013) describe cinco macro procesos útiles a ser aplicados haciendo énfasis en la organización y planificación de la gestión humana para la efectiva incorporación de las personas y su correcta adaptación. Sobre este aspecto, fomenta el desarrollo personal para mejorar las relaciones empresariales, alcanzando un sólido crecimiento. A continuación se enlista cada macro proceso:

1. M1: Organización y planificación del área de gestión humana
2. M2: Incorporación y adaptación de las personas
3. M3: Compensación, bienestar y salud de las persona
4. M4: Desarrollo del personal
5. M5: Relaciones con el empleado

Los métodos expuestos tienen la particularidad de fomentar el direccionamiento de la gestión de talento humano, logrando pertinencia y empatía para emprender acciones de mejora de las condiciones laborales y el crecimiento organizacional.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En los casos de estudio se evidencia el cumplimiento de las tres condiciones planteadas por Peláez-León & García-Solarte (2014), con la finalidad de crear valor en la organización mediante la RSE y la gestión de talento humano. Estas condiciones permiten cubrir los lineamientos básicos para el desarrollo efectivo de la investigación. El detalle de las mismas se encuentra en el análisis de cada caso de estudio presentado posteriormente y un breve resumen se lo puede visualizar en la Tabla 4. A partir de la justificación de estas tres condiciones se procede a desarrollar las dimensiones a fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados en el estudio.

#### **3.1. Resultados**

Contemplando el objetivo específico 1, se procede con la identificación de los componentes que tienen los programas de RSE a nivel interno mediante el estudio de la Dimensión I, para ello se analizan los tres componentes propuestos por Peláez-León & García-Solarte (2014): a) gobernabilidad, b) transparencia y rendición de cuentas; y, c) valores y principios.

De acuerdo a las Dimensiones II y III se determinan las prácticas de talento humano vigentes basadas en García (2013) como son: a) organización y planificación, b) incorporación y adaptación, c) compensación, bienestar y salud, d) desarrollo; y, e) relaciones con el empleado. Todos estos macro procesos de gestión de talento humano vinculados al aporte en los programas de RSE desde la perspectiva directiva y desde la percepción de los colaboradores, siguiendo el modelo propuesto por Peláez-León & García-Solarte (2014), lo que permite dar cumplimiento al objetivo específico 2.

La dimensión IV no forma parte del estudio, puesto que involucra una investigación de tipo longitudinal, sin embargo, en el documento se aprecia de manera cualitativa los ejes más representativos de acuerdo al estudio de campo desarrollado.

Tabla 4. Condiciones mediante la RSE y la gestión de talento humano

Empresa 3	Gerencia de Talento Humano	Desarrollo de políticas de desarrollo que delimitan los cargos propios y derivados y los perfiles, aspecto que contribuye a conformar los planes de capacitación internos.	Sistema de trabajo basado en principios de actuación, los cuales permiten identificar las necesidades de cada una de las áreas internas.	Título de cuarto nivel evaluado en competencias, destrezas y habilidades relacionadas al direccionamiento, planificación y organización y control.	Staff Corporativo.	Capacitación Interna, desarrollo de competencias y programas externos de inclusión.	Desarrollar al personal, generar un buen clima laboral, buscar oportunidades y fomentar igualdad de empleo.	Interna y externa.	Programas de desarrollo e inclusión.
Empresa 2	Gerencia Nacional de Talento Humano (GNTH)	Elaboración y diseño de procesos de evaluación de talento humano, así como de planes de capacitación integral para el crecimiento individual de su nómina.	Programas internos y externos que permitan un fortalecimiento institucional y un aporte efectivo a las políticas gubernamentales vigentes.	Título de tercer nivel con especialización en el área.	Staff principal corporativo interno.	Actuación en función de las necesidades de los trabajadores.	Crear condiciones óptimas de trabajo y desarrollar al personal para un servicio de calidad.	Interna y externa.	Promueve sistemas de asesoría y asistencia social con el objetivo de recibir atención oportuna.
Empresa 1	Gestión de Talento Humano (GTH)	Mejoramiento de las condiciones de trabajo, seguridad laboral; y, desarrollo profesional, reconociendo a los colaboradores como el motor de la empresa.	Programas internos que fomentan una cultura de calidad y respeto.	Título de cuarto nivel en Administración del Talento Humano.	Staff ampliado (directores: General, de Calidad, de Gestión de Talento Humano y de Servicios).	Mejoramiento de las competencias del personal acorde a las necesidades existentes.	Promover la calidad de servicio y el clima laboral como ejes de desarrollo.	Interna y externa.	Programas externos referentes a educación y uso de tecnología.
	Denominación del área.	Papel del área.	Compromiso frente a la RSE.	Formación.	Participación.	Ejes de participación.	Objetivos.	Comunicación	Iniciativas.
<b>Condiciones</b>	Compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE.		Formación gerencial e interacción con el equipo directivo de la empresa		Alineación estratégica con el negocio				

Fuente: Entrevistas a gerentes de talento humano de las empresas 1, 2 y 3.

### 3.1.1. Análisis Caso: Empresa 1

La empresa 1 es privada y opera en Ecuador a partir de 1993, en el año 2000 paso a formar parte de América Móvil. La empresa tiene como misión impulsar el desarrollo mediante la conectividad buscando crear un servicio universal lo que a su vez otorgará como resultado mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Adicionalmente, se encuentran en el 96% del territorio ecuatoriano.

#### 3.1.1.1. Condiciones:

En cuanto al análisis de las condiciones, existe un compromiso de la gerencia con las personas y con la responsabilidad social empresarial (RSE), confiando en la función de gestión de talento humano (GTH) las actividades que permitan disponer de procesos alineados a los objetivos y políticas que garanticen la seguridad, estabilidad y bienestar del trabajador. Internamente la Empresa 1 dispone de parámetros de evaluación de desempeño que utiliza como un sistema de retroalimentación permanente que le permite identificar posibles falencias internas para sobre estas proponer de manera inmediata mejoras sustentables. Los programas se enfocan en todas las áreas internas lo que da facultad a que los beneficios sean integrales. Después de realizada la entrevista se obtuvo la siguiente información:

- ***Condición 1: Compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en el área de gestión de talento humano.***

El compromiso de la Empresa 1 con la sociedad se ve manifestado en las diferentes acciones que cumplen, orientadas a mejorar las condiciones de vida de su personal y la sociedad en general, tal como lo establece su filosofía corporativa.

*Visión: Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar nuestro liderazgo en la industria de las telecomunicaciones.*

*Misión: Nuestra misión es lograr que la población de cada uno de los países en donde prestamos servicio tenga acceso a productos y servicios de la más*

*avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios asequibles, con la finalidad de acercar cada día más a las personas.*

El área se denomina Gestión de Talento Humano, depende de la Dirección General; y, tiene a su cargo las áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción, Crecimiento Laboral, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano. La confianza de esta área se percibe en el control que ejerce a nivel nacional. La gestión se encamina principalmente al mejoramiento de las condiciones de trabajo, seguridad laboral; así como también al desarrollo profesional del personal.

Su filosofía parte del reconocimiento que *los colaboradores son el motor de la empresa*, por lo que internamente se busca fomentar el *crecimiento profesional* generando oportunidades previamente determinadas, bajo el principio de *igualdad y equidad*. Es decir, todos independientemente del cargo dispondrán de mecanismos que impulsen el crecimiento organizacional.

Por otro lado, el compromiso de la gerencia frente a la responsabilidad social empresarial se evidencia en programas internos y externos. Enfocándose internamente, destacan los referentes al crecimiento laboral que ayudan a consolidar una *cultura interna de calidad y respeto*. Todo el personal se beneficia de un sistema de capacitación integral que ofrece una diversidad de oportunidades para que el colaborador ascienda dentro de la estructura matricial interna.

- ***Condición 2: Formación gerencial e interacción del gerente del área de gestión de talento humano con el equipo directivo de la empresa, actuando en función de las necesidades de los trabajadores.***

El gerente del área tiene un título de cuarto nivel en Administración del Talento Humano y participa en el denominado *staff ampliado*, el cual está integrado por: Director General, Director de Calidad y Director de Servicios. Dentro su participación se detalla actividades encaminadas a proponer mecanismos de constante mejora y perfeccionamiento de los servicios prestados. Concretamente en el área de talento humano, las propuestas se perfilan a mejorar las competencias del personal acorde a las necesidades existentes, siendo éste un medio de aporte que busca mejorar la eficiencia y la productividad de la organización.

- **Condición 3: Alineación estratégica del área de gestión de talento humano y la RSE con el negocio.**

En este caso, la organización matricial existente impide que las actividades cumplidas incidan negativamente en el trabajo individual, conformando sólidos equipos de trabajo.

En los lineamientos estratégicos, la empresa contempla una propuesta de valor, que incorpora los objetivos estratégicos alineados a la propuesta, las estrategias de desarrollo interno y externo y los programas de RSE aprobados. Los objetivos estratégicos de la empresa son:

- *Impulsar la conectividad de servicios de telefonía a la población ecuatoriana.*
- *Ser la principal empresa proveedora de servicios de conectividad en el país.*
- *Contribuir al desarrollo social del Ecuador, fomentando su avance tecnológico.*

Con respecto a estos últimos, la empresa dispone de una *planificación integral* que se desarrolla en función de políticas en donde la *calidad de servicio* y el *clima laboral* son considerados ejes de desarrollo.

A nivel externo, los programas ejecutados se enfocan en la educación. Estos sensibilizan a la población en temas indispensables como el respeto a las normas de tránsito. Además, propenden incrementar el uso correcto de la tecnología para que aporte a un desarrollo integral de la persona.

La comunicación a nivel interno se da en función de sólidos sistemas de integración, en donde se ha desarrollado una intranet capaz de permitir al personal mantenerse en contacto permanente entre las diferentes divisiones. En cuanto a la conectividad externa, la empresa ha desarrollado puntos de contacto en los que el cliente puede solventar cualquier duda sobre el servicio prestado. Este contacto puede ser mediante web, teléfono o directamente en los centros de atención al público ubicados a nivel nacional.

### **3.1.1.2. Dimensiones:**

Con relación a las dimensiones del modelo aplicado se logró obtener la siguiente información:

- ***Dimensión I: La RSE como guía en el accionar de la gestión humana***

En esta dimensión se procede a identificar los componentes que tiene el programa de RSE de la Empresa 1, analizando los tres componentes propuestos en la literatura: a) gobernabilidad, b) transparencia y rendición de cuentas; y, c) valores y principios.

Con respecto a las políticas de RSE y governabilidad estas se han orientado a varios ejes que se han considerado de vital importancia. Estos contemplan la calidad del servicio, el cuidado del medio ambiente, el deporte, la salud y el voluntariado cooperativo. Sobre estos las normas determinan las actividades a cumplirse y sus límites permitiendo que puedan desarrollarse de manera efectiva.

Cada uno de los programas se ejecuta en función de objetivos que han sido previamente determinados y aprobados para que se constituyan en mecanismo de bienestar para la población. A nivel interno, los programas permiten al personal identificar la responsabilidad de la empresa y la importancia que tiene la GTH para alcanzar un mayor desarrollo.

En este caso, los programas ejecutados cuentan con el apoyo del personal en las diferentes áreas que se integran en función de lineamientos preestablecidos los cuales les permiten aportar con ideas, sugerencias y principalmente participación.

En relación a la transparencia y rendición de cuentas, las áreas internas son evaluadas con estándares de calidad definidos mediante el uso de parámetros cuantitativos. Esto tiene la ventaja de establecer niveles de cumplimientos fáciles de interpretar y con amplia capacidad de difusión. El personal a nivel interno puede conocer su desempeño individual y aporte dentro de la institución. De igual manera, identifica los resultados de manera general, lo que ayuda a establecer acciones participativas para superar deficiencias existentes que afectan la gestión individual y/o grupal. Esto consolida un eficiente trabajo en equipo que coadyuva a establecer una filosofía práctica de mejoramiento continuo.

Como resultados de esta transparencia, la Empresa 1 fomenta un sistema equitativo de oportunidades, en donde el personal aplica a diferentes alternativas para formar una carrera profesional dentro de la institución. Esto permite mejorar sus condiciones en cuanto a base salarial, comisiones y responsabilidades cumplidas. Su desarrollo evita resistencias y posible desmotivación por acciones que cada gerencia cumpla,

manteniendo un amplio sistema de información que fomente un crecimiento integral de la organización.

En cuanto a los valores y principios institucionales estos se encuentran definidos en función del respeto del trabajador hacia los clientes, los proveedores y colaboradores. La filosofía institucional de talento humano promueve un entorno de confianza y seguridad. Se busca que el personal sienta el respaldo cooperativo de la empresa, es decir se desarrolle una empatía que se traduzca en productividad.

Como instrumentos internos, se dispone de un código de ética institucional, en el cual se detallan los lineamientos del comportamiento general del colaborador. Además, se resalta el compromiso frente el desarrollo interno y externo. Esto se alinea a los programas cumplidos a nivel externo, mismos que son parte de la evaluación general institucional. Es decir, los programas de RSE internos y externos aportan al desarrollo institucional, por lo que se encuentran dentro de la valoración general de resultados que cada fin de año se expone a la comunidad.

- ***Dimensión II: RSE en el accionar de la gestión de talento humano***

De acuerdo a esta dimensión se presentan las prácticas de talento humano vigentes en la Empresa 1 y el aporte que brindan a los programas de RSE. Para ello, se trabaja con los siguientes ejes: a) organización y planificación, b) incorporación y adaptación, c) compensación, bienestar y salud, d) desarrollo; y, e) relaciones con el empleado. Todos estos macro procesos de gestión de talento humano vinculados al aporte en los programas de RSE desde la perspectiva directiva

Con respecto a la Organización y Planificación del área de Gestión de Talento Humano, el sistema matricial que la empresa ha adoptado le permite consolidar sistemas de respeto, igualdad y equidad. Internamente, todo el personal se beneficia de una serie de servicios que la empresa provee como la propia prestación corporativa de los elementos comercializados y los *programas de perfeccionamiento de competencias* necesarios para que puedan aplicar a cargos superiores. La evaluación realizada permite identificar que las prácticas relacionadas a la organización fomentan una participación amplia del personal en base a una *eficiente distribución de responsabilidades*, lo que promueve un desarrollo profesional individual.

Conforme lo expuesto, la empresa busca alcanzar sistemas de comunicación bidireccionales, en donde las ideas, aportes y sugerencias de todo el personal sean consideradas a fin de incorporarlas a los programas de desarrollo que se ejecuten.

Con respecto a la Incorporación y Adaptación se ha enfocado al proceso de inducción del personal nuevo y como se interrelaciona con su nueva posición, compañeros, jefe, entono y responsabilidades.

Por otra parte, la Compensación, Bienestar y Salud de las personas se muestra como una debilidad, actualmente *no se evidencia programas de incorporación de la familia de los trabajadores* siendo este una debilidad dentro de los procesos actuales. Las prácticas de RSE en función de este eje no integran a la familia de los trabajadores lo que se infiere que los sistemas actuales no facultan una formación de una gran comunidad del personal. Esta situación se explica no se ha realizado por no disponer de un presupuesto establecido dentro de la planificación estratégica interna.

En cuanto al Desarrollo del personal, existe un amplio trabajo de RSE en el campo de la *empleabilidad*. Como se indicó los procesos internos se encuentran claramente definidos, por lo que se identifica las *habilidades y conocimientos de cada trabajador relacionándolos con los perfiles internos requeridos*. Esto fomenta el desarrollo de los programas de capacitación, siendo fundamentales para que el personal pueda mejorar su desenvolvimiento.

Existe también una fortaleza con relación a la participación del personal en la gestión de la empresa. Principalmente debido a que cada una de las áreas internas debe promover mejoras tanto de la gestión que cumplen como de los procesos externos (otras áreas). Esta situación es parte del mejoramiento continuo anteriormente señalado. La práctica de estas actividades se considera permite al personal involucrarse de mejor manera con sus responsabilidades, generando un mayor *compromiso*.

Con respecto a las Relaciones con el empleado, estas construyen un entorno de bienestar que da paso a la integración constante. Al respecto, la empresa tiene la firme convicción de mantener un crecimiento de cada colaborador, permitiendo que este se sienta a gusto en la organización lo mismo que se complementa en el *programa general de cuidado de la salud y el deporte*. Destaca el campeonato Copa Empresa 1 en los que además del personal interno se integran niños. El mensaje desarrollado se basa en una vida con

deporte y no con drogas. Su impulso permite incentivar la práctica deportiva como medio para alejar a la población de riesgos principalmente por drogas que afectan el bienestar general.

A continuación, se presenta el análisis por macro proceso y temática realizada a la Empresa 1 (Ver Anexo III), un resumen de la misma se puede apreciar en la Tabla 5. Después de procesada la información se ha detectado 29 prácticas las cuales responden a los macro procesos mencionados en la literatura. De acuerdo a las temáticas planteadas, las prácticas por macro proceso que más sobresalen son las siguientes:

Tabla 5. Relación de los macroprocesos con las temáticas de RSE en la Empresa 1

Empresa 1	T1: Respeto al individuo y equidad en la diversidad	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	T3: Relación 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	2	0	1	0	0	0	1	0	4
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	1	1	0	0	0	1	0	0	3
M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas	0	0	0	0	0	6	0	0	6
M4: Desarrollo del personal	0	0	0	1	5	1	0	1	8
M5: Relaciones con el empleado	0	2	0	2	0	1	0	3	8
Total	3	3	1	3	5	9	1	4	29

Fuente: Entrevista a gerente de talento humano de la Empresa 1

- **Macro proceso 1: Organización y planificación del área de gestión humana**

T1: En la empresa se establecen niveles jerárquicos delimitando claramente las funciones del empleado ejerciendo equidad en los cargos. Además, la empresa promueve el respeto, integración, igualdad y equidad en sus relaciones personales a través de su reglamento interno.

T3: La empresa promueve espacios de dialogo con los trabajadores y es la encargada levantar información para que esta pueda ser analizada y gestionada.

T7: La empresa cuenta con una práctica en la que la desvinculación es manejada por el área de talento humano enfocado al beneficio del personal y el suyo propio.

- **Macro proceso 2: Incorporación y adaptación de las personas**

T1: Adicionalmente, la empresa cuenta con procesos de apertura de vacantes a través de su página web, permitiendo acceder a la oportunidad laboral a cualquier persona dentro del territorio nacional.

T2: También cuenta con una práctica relacionada con un esquema planificado desde la inducción con el objetivo de mantener el bienestar y crecimiento constante del empleado.

T6: La empresa brinda un programa de inducción a los empleados de la empresa en varios niveles.

- **Macro proceso 3: Compensación, bienestar, y salud de las personas**

T6: Las prácticas son internas y externas ya que benefician a los empleados y a la comunidad a través de las prácticas de facturación electrónica evitando el uso del papel, reciclaje de lonas de publicidad, retiro de equipos y materiales que afecten al entorno. Adicionalmente, se trabaja en campañas de sensibilización vehicular. Además, cuenta con capacitaciones en temas de seguridad y salud ocupacional.

- **Macro proceso 4: Desarrollo del personal**

T4: Mediante plataformas que integran docentes para el aprendizaje, esta actividad incurre en una inversión para la empresa; es decir, las distribuciones de sus recursos se destinan al aprendizaje.

T5: Se han desarrollado programas de crecimiento que incluyen capacitación especializada, evaluación de resultados, promoción de propuestas de mejora y enfoque en el clima laboral. Adicionalmente, cuenta con plataformas de capacitación aportando con tecnología para universalizar el conocimiento integrando a docentes, empleados y estudiantes en pro de un aprendizaje amplio.

T6: Adicionalmente, se promueve siempre la rotación de responsabilidades, dinámicas de equipo, fomento del aporte personal lo que aporta con salud de la vida laboral.

T8: También cuenta con una práctica orientada al mejoramiento constante que le permite disponer al empleado de una alta calidad de vida para sí y su familia.

- **Macro proceso 5: Relaciones con el empleado**

T2: La empresa ha definido sistemas de evaluación, evidenciando la participación en la gestión de la empresa por medio de indicadores (sistema matricial de operaciones) para el cumplimiento efectivo de sus funciones. Complementando la práctica anterior los empleados pueden obtener la información de proyectos y avances a través de intranet.

T4: Se ha desarrollado un sistema de remuneración por resultados a través de bonos por gestión cumplida e incentivos por cargo y área.

T6: La práctica de salud comunitaria con cirugías de cataratas, la prevención del VIH, son prácticas en las que puede ser partícipe el colaborador y su familia. Completando la práctica anterior la empresa coordina programas de donación de sangre.

T8: Se han gestionado proyectos sociales de alto alcance enfocados en el bienestar de la población más vulnerable en los que se podría beneficiar a las familias de los empleados. Complementando esta práctica tenemos dos eventos adicionales que realiza la empresa como son la Copa Empresa 1 con más de 50 mil niños participantes

en un campeonato de fútbol y talleres de formación técnica en áreas de panadería, pastelería y confección que benefician directamente a las familias de los empleados.

- ***Dimensión III: La RSE en la evaluación del accionar de la Gestión de Talento Humano.***

De acuerdo a esta dimensión se presenta la percepción de los colaboradores de la Empresa 1 frente a las prácticas de RSE identificadas por los directivos de la empresa.

La evaluación de las prácticas de RSE se ejecuta mediante programas de indicadores de gestión definidos para establecer el nivel de productividad y eficiencia alcanzada. Dentro del concepto de evaluación se toma en cuenta la participación del personal, el uso de las partidas presupuestarias y el alcance y cobertura de los beneficiarios en el caso de los proyectos externos. A nivel interno, el clima laboral se incluye en la evaluación, utilizando procesos dinámicos mediante equipos de trabajo en donde se valora las relaciones interpersonales, el afrontamiento, la ambigüedad del rol y las cargas laborales.

Toda la información levantada se utiliza como insumo general para la toma de decisiones encaminadas a mejorar la gestión. Los resultados finales son publicados al término de cada período (presentación en enero) para conocimiento del todo el personal.

Se evidenció que dentro de la evaluación no se toma en consideración los canales internos de comunicación. Sobre este campo no se han establecido indicadores que determinen la calidad de información horizontal y vertical existente. Se puede calificar esta situación como una debilidad, toda vez que la comunicación es parte de la cultura organizacional, debiendo esta incluirse.

Frente a las prácticas a los grupos de interés (personal, proveedores, clientes y sociedad civil) se reconocen las siguientes acciones:

- Programas de prevención y cuidado del medio ambiente en base a la participación de poblaciones específicas. El programa inicia con niños de educación primaria.
- Programas de prevención de accidentes. Se incluye normativas de tránsito para que los niños puedan identificar riesgos.
- Programa de comunidad digital para permitir que la población de escasos recursos tenga mayor accesibilidad a la tecnología.

- Programa Educando Empresa 1 compuesto por un conjunto de talleres dirigidos a la formación técnica en áreas de gestión, panadería, pastelería y confección.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta a colaboradores de la Empresa 1 en relación a las prácticas detectadas en la Dimensión II- Anexo II. La Tabla 6 recoge aquellas que obtuvieron un porcentaje de aceptación superior al 80%.

Tabla 6. Percepción y aceptación mayor al 80% por temática en la Empresa 1

Macro proceso	Práctica	% de Aceptación
M2 Incorporación y adaptación de las personas	Temática 1: Respeto a los individuos y equidad	
	Igualdad en el proceso de inducción para todo el personal nuevo	81%
M1 Organización y planificación del área de Gestión Humana	Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa	
	Comunicación de resultados a sus colaboradores de manera directa con los jefes	81%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 3: Relaciones con los empleados y grupos de trabajadores organizados	
	Medios de comunicación y difusión interna	81%
M3 Compensación, bienestar, y salud de las personas	Temática 4: Distribución de los beneficios de la empresa	
	Beneficios adicionales a la ley, alimentación, otros	82%
	Sistema de remuneración por resultados	85%
M4 Desarrollo del personal	Temática 5: Desarrollo profesional y empleabilidad	
	Planes de carrera para los empleados/colaboradores	87%
	Planes de capacitación diseñados para los empleados en base a sus competencias	82%
	Sistemas de evaluación de la gestión o desempeño	82%
M3 Compensación, bienestar, y salud de las personas	Temática 6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	
	Plan de capacitación sobre las normas de seguridad y salud ocupacional	82%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 7: Jubilación y despidos	
	Programa de previsión ante jubilación o despidos	84%
	Temática 8: Familia de los colaboradores	
	Programas, talleres o actividades que contribuyen al bienestar familiar de sus colaboradores	84%
	<b>Total prácticas</b>	<b>11</b>

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Empresa 1

En Empresa 1 se han observado 6 prácticas con mayor aceptación al 80% de un total de 29 prácticas detalladas en la entrevista a talento humano.

De acuerdo a lo observado en las encuestas se puede concluir que la empresa la logrado un mayor impacto en los colaboradores en las prácticas correspondientes a las T4:

Distribución de los beneficios de la empresa y T5: Desarrollo profesional y empleabilidad en los cuales ha logrado la mayor aceptación.

#### **Dimensión IV: La RSE en el aporte de Gestión Humana a la organización**

Según los datos levantados se evidencia que la gestión de talento humano trabaja en acciones integrales en el área de RSE. Dentro de éstas se encuentra la motivación para la participación en programas específicos, también la capacitación para el mejoramiento de las competencias individuales y las charlas abiertas para identificar criterios del personal con respecto al mejoramiento de sus condiciones laborales.

Cada una de estas acciones se encuentra a cargo de la GTH, siendo parte de sus responsabilidades el fomentar acciones de mejoramiento de las condiciones de trabajo. En este caso, una meta de la empresa es alcanzar una base de profesionales que hagan su carrera profesional en la empresa y alcancen un desarrollo amplio que se traduzca en resultados esperados. Esta situación se alcanza bajo el pleno respeto del marco jurídico vigente en donde las condiciones especialmente del Código de Trabajo se cumplen a cabalidad. La empresa tiene como meta el reducir la rotación de personal, principalmente en los cargos de servicio y atención al cliente, los cuales en el 2015 alcanzaron el 26%. Esta situación se espera lograr en base a programas de inducción y capacitación constante.

Conforme lo expuesto en el estudio de las dimensiones evaluadas, se observa que la GTH interna cumple un rol determinante en el cumplimiento de los programas de RSE. Una de las grandes ventajas obtenidas se basa en que los resultados esperados son parte de las metas institucionales por lo que gozan de presupuestos y mecanismos especializados de evaluación.

La participación de GTH se ha definido en base a la apertura de espacios de trabajo en donde el personal dispone de medios para proponer ideas y criterios, buscando consolidar mejoras continuas como parte de la filosofía institucional. Si bien estas acciones se califican como positivas e inclusive innovadoras en el medio, no se ha trabajado ampliamente en los canales de comunicación, aspecto que como se indicó no se ha gestionado mayormente para su mejoramiento.

En cuanto a los programas externos, la GTH tiene alta participación en la RSE. Las acciones cumplidas son diversas y se enfocan en ámbitos de bienestar, salud, conocimiento y cuidado ambiental. Sobre estas se han definidos estructuras organizacionales que permiten disponer de personal responsable. Además, se abren constantemente espacios para que el personal pueda incorporarse a fin de colaborar con las metas propuestas. Esto aporta con resultados basados en la inclusión, igualdad y equidad, siendo fundamentales para aportar a alcanzar mejores niveles de vida.

### **3.1.2. Análisis Caso: Empresa 2**

La Empresa 2 es una empresa pública que busca brindar servicios integrales a toda la población a fin de que esta pueda disponer de eficientes sistemas de conectividad. Su gestión se relaciona a la política gubernamental definida en base al Plan Nacional del Buen Vivir, que dentro de sus objetivos señala el mejoramiento de la calidad de vida de la población, contribuyendo de manera efectiva a garantizar servicios eficientes al menor costo posible.

#### **3.1.2.1. Condiciones:**

La empresa 2 incorpora dentro de su filosofía institucional el bienestar de la sociedad como eje principal de desarrollo. Su enfoque a diferencia de las otras empresas de telefonía, es público, por lo que su objetivo no es obtener rentabilidad sino prestar servicios que permitan consolidar una sociedad en desarrollo. Esto se evidencia en la gestión que cumple con respecto a los programas de RSE en donde trabaja brindando a través del uso de sus servicios asistencias que cumplen acciones en los campos de la asesoría de bienestar familiar e infantil.

- ***Condición 1: Compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en el área de gestión de talento humano.***

Con respecto al compromiso de la gerencia con las personas y con RSE confiando en la función de la gestión humana, se puede señalar que el área de talento humano se denomina Gerencia Nacional de Talento Humano (GNTH) y depende directamente de la Gerencia General. Su gestión tiene a cargo los procesos de evaluación de talento

humano, diseño de procesos y elaboración de planes de capacitación integral para el crecimiento individual de su nómina.

El rango de esta gerencia es de nivel alto, conforma el *staff principal corporativo interno* y cubre una gestión integral en la medida que todo el personal de la institución es coordinado directamente por su gestión. En este sentido, cumple un rol estratégico, lo que permite evidenciar que participa en diferentes espacios buscando alcanzar los objetivos y lineamientos que justifican la existencia de la Empresa 2 como parte de la estructura pública nacional.

Frente a la RSE, la participación de la GNTH se enfoca en la coordinación y gestión de los programas internos y externos que son aprobados por el directorio. En este sentido, direcciona al personal a cargo a fin de que se cumplan con las metas propuestas, permitiendo un fortalecimiento institucional y un aporte efectivo a las políticas gubernamentales vigentes.

- ***Condición 2: Formación gerencial e interacción del gerente del área de gestión de talento humano con el equipo directivo de la empresa, actuando en función de las necesidades de los trabajadores.***

En cuanto a la segunda condición, el gerente de la GNTH cuenta con una formación gerencial, la cual es aprobada directamente en función de parámetros de méritos que directamente la Gerencia General evalúa y coordina. En la actualidad, la designación se fundamenta mediante niveles de oposición y méritos en cumplimiento de las políticas públicas que toda institución del Estado debe cumplir. Este proceso se considera idóneo para el fortalecimiento del área a fin de dar cumplimiento a las políticas institucionales vigentes.

En cuanto al perfil, el profesional de GNTH debe tener estudios de tercer nivel especializados en el área. Además, debe demostrar experiencia manifiesta en cargos relacionados al talento humano. Esto le permite que además de la dirección del área coordine comités internos de bienestar laboral y programas de higiene y seguridad los cuales permiten al personal gozar de condiciones adecuadas para su eficiente desenvolvimiento.

- ***Condición 3: Alineación estratégica del área de gestión de talento humano y la RSE con el negocio.***

Con respecto a la tercera condición, la GNTH y RSE se encuentran alineados estratégicamente. Dentro del sector público, la Empresa 2 se destaca por la amplia participación en programas internos y externos, siendo esto reconocido no solo por el Estado sino por Organismos Internacionales como la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). Dentro de los programas internos destaca el modelo de clima organizacional que da prioridad al mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, la comunicación interna del personal y la apertura de cambios. En este último aspecto, se establece un sistema de promoción del personal en función de resultados, siendo un medio para mejorar su condición y permitir a la institución disponer de una base firme de personal experimentado que dé cumplimiento a las disposiciones internas.

Dentro de los lineamientos estratégicos destacan las políticas del área misma que se sustentan en principios y valores institucionales basadas en el respeto. Para la Empresa 2 es fundamental aportar al desarrollo de la sociedad, por lo que se trabaja ampliamente en la generación de servicios integrales que permitan disponer de una amplia cobertura integrando al territorio nacional. La calidad de servicio es parte de su renovación como institución, por lo que ha procedido a abrir agencias a lo largo del país, en donde se oferta una gama ampliada de servicios de telefonía fija, celular, plan de datos de internet y televisión pagada. Con ello, propone una nueva opción de alta calidad para servir a la comunidad. El talento humano es responsable de toda la prestación de los servicios, por lo que se cumple programas de capacitación técnica y administrativa a fin de alcanzar altos estándares de calidad.

Conforme lo expuesto, se puede evidenciar la presencia de los siguientes objetivos de GNTH relacionado a RSE:

- *Generar condiciones óptimas de trabajo para el impulso y desarrollo del personal.*
- *Integrar a la colectividad con servicios de alta calidad*
- *Promover programas de asesoría y asistencia a la comunidad en diferentes procesos sociales apoyados en función de los servicios prestados.*

Con respecto a los programas de RSE externos destacan el de asistencia familiar, el cual comprende una línea telefónica de ayuda que se encuentra abierta para la población a fin

de que pueda conversar sobre sus problemas y recibir una atención oportuna. El programa denominado Teléfono Amigo se especializa en problemas de depresión, crisis y consumo de alcohol y drogas. Como ventajas de los programas se encuentra su gratuidad, cobertura y personal de apoyo.

También dentro de los programas desarrollados destaca aquellos que impulsan el reciclaje de residuos tecnológicos. El programa se orienta en cuidar el medio ambiente y generar ingresos aplicables para la mayor cobertura de programas de bienestar a la colectividad. Estos programas cuentan con el apoyo de fundaciones como One Life, que viabiliza la exportación de los residuos a Canadá.

### **3.1.2.2. Dimensiones:**

Definidos estos aspectos, se procede a estudiar las diferentes dimensiones de la RSE y la GNTH. A continuación, los resultados:

- ***Dimensión I: La RSE como guía en el accionar de la gestión humana***

En esta dimensión se analizan los tres componentes propuestos en la literatura: a) gobernabilidad, b) transparencia y rendición de cuentas; y, c) valores y principios.

Dentro de los componentes evaluados mediante la investigación realizada se observa que en relación a las políticas de RSE y la governabilidad, se ha cumplido un arduo trabajo relacionado en la disponibilidad de una alineación de la gestión de la empresa con lo dispuesto en el Constitución. En este caso, con respecto a la GNTH las políticas han abordado diferentes áreas buscando consolidar un entorno de progreso y bienestar tanto para el personal como para la comunidad.

Los ejes principales de gestión se han concentrado en la gestión de un modelo de mejoramiento del clima laboral y compromiso en donde se ha trabajado en temas de liderazgo, mejoramiento de las habilidades del personal y conocimientos. Estos impulsan un crecimiento individual para que puedan desarrollarse de mejor manera en función de las responsabilidades empresariales. Las políticas promueven un crecimiento amplio de la población a fin de que se conviertan en gestores de servicios altamente competitivos y de calidad.

En cuanto a la transparencia y rendición de cuentas, la empresa incorpora mecanismos de evaluación los que han sido ejecutados para determinar los resultados obtenidos en función de los esperados. Su desarrollo no obstante no es propio, debe alinearse a los procesos de control de las empresas públicas. Esta situación tiene algunos limitantes, dentro de éstos justamente se encuentran los relacionados al talento humano. En este sentido, los indicadores de evaluación son generales y no específicos. Al respecto, internamente la Empresa 2 impulsa un programa de inclusión de indicadores propios exclusivos para conocer la cultura y comportamiento organizacional, mismo que todavía no se ha ejecutado.

Los valores y principios parten de una filosofía corporativa que se basa en la aprobación de la creación de Empresa 2 mediante resolución. Su desarrollo como se indicó persigue objetivos públicos, por lo que su función comprende la integración de la comunicación y servicios a todo el territorio nacional. Su desarrollo busca integrar al país, siendo un mecanismo ideal para el fomento del cambio de la matriz productiva. Esto ha conllevado a la apertura de varios servicios individuales y corporativos en donde el personal es la base para su realización.

- ***Dimensión II: RSE en el accionar de la gestión de talento humano***

En esta dimensión se presentan las prácticas de talento humano vigentes en la Empresa 2. Los ejes con los que se trabaja de acuerdo a la literatura son: a) organización y planificación, b) incorporación y adaptación, c) compensación, bienestar y salud, d) desarrollo; y, e) relaciones con el empleado. En este sentido, la información refleja los macro procesos de gestión de talento humano vinculados al aporte en los programas de RSE desde la perspectiva directiva.

Con respecto a la Organización y Planificación, la mayor cantidad de programas de RSE se focalizan en el mejoramiento de las competencias del personal y en la inclusión de la sociedad. Con respecto a los primeros, se muestra una orientación hacia los trabajadores, en donde se prioriza el mejoramiento de su perfil para incrementar la eficiencia en su gestión. Al respecto, el personal cuenta con varios talleres organizados para que pueda desempeñarse mejor. La característica de los talleres se basa en una comunicación amplia que ayude paralelamente a buscar soluciones a los problemas encontrados.

Dentro de los resultados obtenidos, se conoce que las áreas de servicio al cliente presentan la mayor dificultad, principalmente por desconocimiento de los productos y servicios ofertados. Al respecto, según se conoció mediante la entrevista se están buscando alianzas con las universidades públicas para la organización de programas especializados en el servicio.

En cuanto a la Incorporación y Adaptación de las personas, una de las fortalezas que tiene la Empresa 2 es la baja rotación en los cargos medios. El personal muestra una amplia empatía con la institución, aspecto que se ha logrado gracias a programas de reingeniería. Estos han diseñado procesos más efectivos y transparentes que facilitan el trabajo en equipo.

Otro aspecto fundamental ha sido la difusión. Actualmente, la empresa dispone de un manual de procesos operativos en donde todo el personal puede identificar sus responsabilidades, políticas organizacionales y además la importancia de su función dentro de la construcción de la cadena de servicio. Esta situación evita duplicidad de funciones y problemas en cuanto al cumplimiento de la gestión interna.

Con respecto al Compensación, Bienestar y Salud de las personas la Empresa 2 cuenta con un modelo de seguridad industrial, mismo que es parte de su política de mejoramiento continuo. Su desarrollo se basa en disponer de todas las seguridades que eviten cualquier tipo de incidente o accidentes que pueda producirse a nivel nacional en las diferentes dependencias de la empresa.

Internamente se ha desarrollado un sistema de seguridad y salud el cual contempla varios procesos de asistencia y auxilio en el caso de presentarse situaciones provocadas por factores externos no controlables. Los programas se desarrollan en función de misiones de trabajo que han sido organizadas en función de brigadas. En este caso, existe personal responsable de activar acciones de emergencia que protegen la integridad del personal.

Estas acciones muestran un enfoque hacia el cuidado y garantía del personal que se traduce en compromiso y amplia dedicación siendo una de las fortalezas institucionales. Se puede concluir que las prácticas son totalmente dirigidas a los trabajadores, siendo esto una situación que es adecuada y se observa ha aportado al bienestar de cada trabajador.

En cuanto al Desarrollo y a las Relaciones con el empleado, se observa que existe un impulso hacia el crecimiento humano, fomentando una carrera profesional a cada colaborador. En este caso, es primordial la construcción de relaciones adecuadas para cumplir las metas de trabajo e impulsar nuevas oportunidades a nivel interno.

De acuerdo a lo descrito anteriormente y con el afán de relacionar los macro procesos y las prácticas de RSE a continuación el detalle de las prácticas, en la Tabla 7 se presenta un resumen por temática de los elementos identificados. Esto evidencia, la ejecución de 20 prácticas en la Empresa 2. El análisis por macro proceso y temática realizado a la Empresa 2 se lo puede encontrar en el Anexo IV. De acuerdo a las temáticas planteadas, las prácticas por macro proceso que más sobresalen son las siguientes:

Tabla 7. Relación de los macroprocesos con las temáticas de RSE en la Empresa 2

Empresa 2	T1: Respeto al individuo y equidad en la diversidad	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	T3: Relación 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	2	2	0	1	1	1	0	0	7
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	0	1	0	0	0	0	0	0	1
M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas	0	0	0	0	0	5	0	0	5
M4: Desarrollo del personal	0	0	0	0	2	0	0	0	2
M5: Relaciones con el empleado	0	3	0	0	1	0	0	1	5
Total	2	6	0	1	4	6	0	1	20

Fuente: Entrevista a gerente de talento humano de la Empresa 2

- **Macro proceso 1: Organización y planificación del área de gestión humana**

T1: Las prácticas de requisición y reclutamiento, selección, contratación, en este mismo punto la inducción se relacionaría con esta temática. También la Empresa 2 basa sus políticas enfocadas en el respeto al colaborador. Finalmente, a través de la práctica, el talento humano se vincula en programas ambientales, los cuales son coordinados con la Fundación One Life a fin de fomentar la igualdad de oportunidades a la población.

T2: Se ha implementado la práctica de un modelo de clima organizacional que incluye el factor de toma de decisiones en base a la gestión del TH para promover acciones de mejoramiento interno. También para análisis y diseño de cargos se determina los lineamientos generales institucionales, es decir en cada una de las áreas se definen cargos alineados a las responsabilidades.

T4: Los ejes de estructura salarial, incentivos y beneficios se encuentran alineadas a las políticas gubernamentales.

T5: Cuenta con programas de capacitación y evaluación del desempeño para mejorar sus capacidades e impulsar el crecimiento.

T6: Adicionalmente, se ha implementado indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) mismo que evalúa el progreso individual alcanzado en función de los programas desarrollados para las prácticas de RSE.

La gestión conforma un entorno seguro y adecuado para promocionar el crecimiento del personal.

- **Macro proceso 2: Incorporación y adaptación de las personas**

T2: La empresa cuenta con la práctica de un cronograma planificado de fechas que permiten al personal una rápida incorporación en la empresa. Incluye la capacitación general, la bienvenida a la empresa, el reconocimiento de las áreas y la capacitación especializada en base a las funciones que va a cumplirse.

- **Macro proceso 3: Compensación, bienestar, y salud de las personas**

T6: Se incluye un programa de salud ocupacional basado en un sistema de protección de accidentes e incidentes. La Empresa 2 en el área de Talento Humano participa en programas ambientales que permiten la recolección de desechos de basura electrónica para obtener fondos mediante su exportación. A esta práctica se complementa la reforestación de zonas afectadas y el retiro de basura electrónica y el convenio de cooperación para combatir la violencia contra la mujer en Latinoamérica.

- **Macro proceso 4: Desarrollo del personal**

T5: Se incluye una práctica en base a la “Escuela Gerencial de Mandos Medios” que integra una serie de cursos, misma que permite al personal mejorar sus competencias. Se complementa con la de evaluación del desempeño la que permite realizar monitoreo para desarrollo de competencias.

- **Macro proceso 5: Relaciones con el empleado**

T2: Se incluye una práctica que busca crear estructuras de comunicación para fomentar la integración interna. Complementando la práctica se encuentra el factor de apertura de cambios, promoviendo al personal para que se conviertan en impulsores del mejoramiento constante. Además, la empresa difunde en medios electrónicos mediante su portal la gestión de la empresa, la relación de los logros, los proyectos entre otra información relevante.

T5: En el factor de motivación se han establecido mecanismos para incentivar al personal a desarrollarse internamente.

T8: Existe una práctica que beneficia directamente a las familias de los empleados, mediante la Fundación Teléfono Amigo que fue aprobada mediante acuerdo Ministerial 01913 y se enfoca en asistencia familiar.

- **Dimensión III: La RSE en la evaluación del accionar de gestión humana**

En esta dimensión se presenta la percepción de los colaboradores de la Empresa 2, frente a las prácticas de RSE identificadas por los directivos de la empresa.

En cuanto a la evaluación, se observa la existencia de ciertas limitantes que inciden en el desarrollo de la GNTH y su relación con la RSE. Los procesos de control se basan en normativas generales aplicables a la institución pública en donde se evalúan los proyectos y programas internos.

Si bien los procesos de control permiten al Estado disponer de una amplia información sobre el desempeño alcanzado, su aplicación no es especializada, siendo esto un elemento que no permite identificar posibles falencias que atenten contra el bienestar del trabajador. Como se indicó, existen proyectos de especialización de control y evaluación dentro de los cuales se incluye las actividades de la GNTH, sin embargo, estos hasta la fecha del desarrollo de la presente investigación no se han cumplido en su totalidad.

Lo expuesto permite inferir que existen debilidades en cuanto a la evaluación que pueden afectar la gestión de talento humano. En este caso, la falta de una información puntual y propia de la institución puede generar que muchas de las acciones cumplidas no se relacionen totalmente a las necesidades internas, lo que no permitirá un mayor desarrollo.

No obstante, pese a las limitantes encontradas, destaca la gestión de RSE principalmente externa, en donde como se mencionó esta se ha concentrado en la asistencia de la población en temas de ayuda social. Nuevamente citando al Teléfono Amigo, el programa muestra una vocación de servicio ayudado justamente por los servicios prestados, los que permitan a la población contar con apoyo frente a sus necesidades.

A continuación, en la Tabla 8 se detallan los resultados de la percepción de los trabajadores en cuanto al grado de aceptación superior al 80%, en relación a las prácticas detectadas en la Dimensión II:

Tabla 8. Percepción y aceptación mayor al 80% por temática en la Empresa 2

Macro proceso	Práctica	% de aceptación
M2 Incorporación y adaptación de las personas	Temática 1: Respeto a los individuos y equidad	
	Comunicación de código de ética a todos los trabajadores	85%
	Inclusión para personas de la región en procesos de selección	80%
M1 Organización y planificación del área de Gestión Humana	Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa	
	Reuniones periódicas de equipos de trabajo	80%
M3 Compensación, bienestar, y salud de las personas	Temática 6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	
	Equipos de brigadistas ante emergencias o situaciones de riesgo	81%
	Jornadas para la recreación individual y/o grupal	80%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 8: Familia de los colaboradores	
	Programas, talleres o actividades que contribuyen al bienestar familiar de sus colaboradores	80%
	<b>Total Prácticas</b>	6

Fuente: Encuesta a colaboradores de la Empresa 2.

En función de los resultados detallados en el cuadro anterior en la encuesta a colaboradores podemos concluir que la mayor aceptación se encuentran en la T1 con un promedio de 83% en dos prácticas y en la T6 con un promedio de 81% de igual manera con dos prácticas; por lo tanto, los colaboradores perciben con mayor aceptación el respeto y la equidad complementados con el cuidado a la salud, esto se origina por las capacitaciones y certificaciones en seguridad y lo que han podido participar los colaboradores en los procesos de selección e inducción propios.

En la Empresa 2 es importante mencionar que se posee 6 prácticas con aceptación superior al 80% de un total de 20 prácticas detectadas en la entrevista a talento humano.

#### **Dimensión IV: La RSE en el aporte de la Gestión Humana a la organización**

Las prácticas de RSE se desarrollan en función de programas aprobados y asistidos mediante una estructura organizacional propia que permite disponer de los presupuestos. Su desarrollo se ha fundamentado en la consolidación de alianzas estratégicas con instituciones que han podido lograr aspectos a nivel nacional e internacional. En este sentido, los programas actualmente gestionados son en su mayoría autosustentables, en la medida que disponen de medios para generar recursos. Destaca la exportación de

residuos tecnológicos a Canadá, lo que representa un fomento hacia la preservación y cuidado ambiental.

Con el estudio realizado se confirma una vocación de impulso al mejoramiento de la sociedad, aspecto que es parte de los lineamientos del Estado en donde la Empresa 2 participa activamente desde la perspectiva de la prestación de sus servicios. Esto contribuye al desarrollo integral del país. El personal interno, goza de procesos de renovación constante basados en la calidad total. Para ello, se ha buscado fomentar un mejoramiento de los perfiles de cada colaborador a fin de que puedan cumplir con una carrera profesional al servicio de la institución.

En cuanto a las debilidades, el estudio ha descrito falencias en el control dado a que este responde a procesos generales públicos y no a mecanismos internos. Esto se considera incide en la visión de la realidad institucional lo que puede afectar la gestión de acciones que sean importantes para mejorar el desempeño individual y colectivo.

### **3.1.3. Análisis Caso: Empresa 3**

La Empresa 3 es una multinacional con presencia en toda Latinoamérica. Su crecimiento se fundamenta en la atención y servicio a sus clientes, atendiendo a personas naturales y jurídicas con servicios de calidad en el campo de las telecomunicaciones. Una de sus principales características es la adopción de tecnología de punta, desarrollando planes atractivos para que puedan sus servicios estar al alcance de toda la población y tipo de empresa.

La empresa ha planteado como filosofía corporativa el mejorar constantemente sus productos de telecomunicación para impulsar el desarrollo del país, acercándolos a los del primer mundo. En este sentido, busca alcanzar el liderazgo en base a la satisfacción de sus clientes.

#### **3.1.3.1. Condiciones:**

La Empresa 3, es una empresa comprometida con la RSE a nivel interno y externo. La gestión de talento humano se basa en garantizar una estructura que permita al personal brindar servicios de calidad para ser la principal operadora a nivel nacional. Los macro procesos se fundamentan en un constante mejoramiento interno, en donde el personal

pueda disponer de todos los recursos y competencias para poder cumplir con los objetivos planteados

Para ello, la empresa ha adoptado procesos directos e indirectos. Los directos basados en la estructura de servicio propia de la prestadora de servicios integrales. Los indirectos integrando 68.000 familias vinculadas a la telefonía mediante servicios de locutorios, distribuidores, centros de recarga que permiten atender a 2.4 millones de clientes a nivel nacional.

- ***Condición 1: Compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en el área de gestión de talento humano.***

El compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE ha logrado que la empresa sea considerada por el Great Place to Work Institute como la cuarta empresa con mejores condiciones de trabajo por tres años consecutivos desde el 2013 a 2015. Esto ha sido el resultado de una amplia planificación estratégica en donde se ha priorizado el bienestar y desarrollo de cada uno de los colaboradores.

Internamente, el área de Talento Humano se denomina Gerencia de Talento Humano y depende directamente de la Gerencia General. Tiene a cargo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción, promoción y evaluación del personal. Su gestión internamente es considerada como estratégica y su nivel se encuentra dentro del *staff corporativo*. Es decir, las decisiones internas que se adopten de toda la franquicia requieren del voto del responsable de esta área.

A nivel general la gestión de talento humano se desarrolla por políticas de desarrollo que delimitan los cargos propios y derivados y los perfiles, aspecto que ha contribuido a conformar los planes de capacitación internos.

Frente a la RSE, el compromiso de la gerencia se hace visible en el establecimiento de un sistema de trabajo basado en principios de actuación, los cuales permiten identificar las necesidades de cada una de las áreas internas. Además, cuenta con un modelo de satisfacción al cliente, que perfecciona los servicios constantemente buscando mejores relaciones internas y externas. También ha trabajado en un modelamiento de procesos generadores de valor, mismos que buscan mayor eficiencia y calidad en la gestión a cumplirse.

- ***Condición 2: Formación gerencial e interacción del gerente del área de gestión de talento humano con el equipo directivo de la empresa, actuando en función de las necesidades de los trabajadores***

Como se puede observar, la empresa mantiene un amplio enfoque a los empleados, permitiendo que estos gocen de condiciones favorables para que puedan desempeñarse efectivamente. Como ejes principales de gestión se encuentra la calidad, seguridad y promoción. En el caso de la formación del gerente, este cumple con un perfil altamente competitivo en el que se evalúan competencias, destrezas y habilidades relacionadas al direccionamiento, planificación, organización y control. En este caso, la gerencia puede ser ocupada por profesionales identificados de procesos de reclutamiento o por promoción interna en base a resultados.

La empresa mantiene un alto presupuesto para la capacitación interna. Esta situación permite inferir la importancia que tiene el desarrollo de competencias para alcanzar mejores niveles de cumplimiento de sus responsabilidades. Otro eje de desarrollo son los programas externos, en estos destaca el concepto de inclusión, en donde se han definido acciones tendientes a poblaciones vulnerables. Uno de los programas de mayor éxito ha sido la inclusión de ex presidiarios brindándoles oportunidades de trabajo para que puedan integrarse laboralmente. También destaca los programas de contratación a personas mayores de 45 años, mecanismo que busca convertirse en una empresa de oportunidades y fomento igualitario del empleo. Estas acciones se complementan con el trabajo en el clima laboral, en donde la empresa busca convertirse en una gran familia, que permita a todos sus integrantes encontrar oportunidades para mejorar su condición.

- ***Condición 3: Alineación estratégica del área de gestión de talento humano y la RSE con el negocio.***

En cuanto a la gestión humana y RSE estos se alinean estratégicamente. Toda la gestión interna y externa de RSE es cumplida por el propio personal, mismo que ha sido sometido a un proceso de calificación a fin de que participe en acciones coordinadas directamente por la gerencia de talento humano y los programas de desarrollo e inclusión. En este caso, el personal encuentra en este desarrollo un mecanismo para poder servir a la comunidad fomentando un crecimiento de la sociedad.

### 3.1.3.2. Dimensiones:

A continuación, se describen las dimensiones de trabajo actualmente cumplidas.

- ***Dimensión I: La RSE como guía en el accionar de gestión humana***

La dimensión I permite identificar los componentes que tiene el programa de RSE de la Empresa 3, analizando los componentes propuestos en la literatura: a) gobernabilidad, b) transparencia y rendición de cuentas; y, c) valores y principios.

En cuanto a las políticas de RSE y governabilidad, la empresa ha trabajado en un modelo de clima laboral sobre el cual se han desarrollado políticas inclusivas de trabajo. Prima en su desarrollo el respeto para fomentar acciones de mejoramiento del clima laboral. En este caso, el personal cuenta con programas de capacitación que le permite aprender y desenvolverse con mayor eficiencia. Los programas de capacitación aportan a un desarrollo integral del individuo ampliando sus oportunidades de trabajo dentro de la empresa.

La orientación de los programas se ha enfocado en el liderazgo y el servicio. El primero para permitir al personal tomar decisiones y orientar a sus compañeros hacia el cumplimiento de las metas. El segundo enfocado en la calidad de atención al cliente, buscando que este campo sea un factor altamente competitivo que permita a la empresa destacarse en el mercado nacional.

En cuanto al trabajo que ha realizado la empresa con la comunidad, su gestión es directa y no busca mayor publicidad. Es decir, los programas de RSE tienen como fin la ayuda y no la promoción de la empresa. Como se indicó su eje conductor se ha basado en el apoyo a grupos de población poco atendidos, convirtiéndose en una fuente de empleo directo e indirecto.

Conforme lo señalado se puede concluir que la empresa ha focalizado su atención en la asistencia social mediante programas que se ejecutan a través de su propia organización. Esto ha generado una visión de compromiso interno, en donde el personal reconoce la importancia de su trabajo y principalmente el aporte que tiene para lograr una sociedad más inclusiva.

Por ello, la empresa fomenta una participación amplia del personal. Para ello, dispone de departamentos especializados en asistencia social y RSE los cuales se apoyan con la gestión de talento humano en disponer de actividades que permitan cumplir con sus objetivos. La empresa da paso a que el personal pueda integrarse en los mismos de manera permanente o temporal, siendo esto un ejemplo de desarrollo y enfoque hacia el servicio.

Por otra parte, con respecto a la transparencia y rendición de cuentas, la empresa adopta un modelo de dialogo con el personal. Cada responsable de las diferentes divisiones internas es responsable de transmitir los resultados obtenidos. Además, cada año la empresa presenta un informe de gestión de resultados que permitan al personal y a la sociedad identificar los logros alcanzados. Esto se ha convertido en un instrumento de motivación, toda vez que se observa el compromiso que tiene la empresa apoyado en su personal en cuanto a la gestión de RSE y fomento del clima laboral interno.

En cuanto a valores y principios, la empresa ha definido como elementos generales y esenciales los siguientes: honestidad y confianza con los compromisos adquiridos demostrando integridad, respeto por la ley con el cumplimiento de las disposiciones entregando información oportuna, completa y veraz y compitiendo de manera íntegra, confiabilidad, responsabilidad, compromiso, lealtad, disponibilidad, solidaridad, equidad impulsando la igualdad de oportunidades tratando a las personas de manera justa, calidad humana a través del respeto a los derechos humanos, ética y participación.

## **Dimensión II: RSE en el accionar de la gestión humana**

En esta dimensión se presentan las prácticas de talento humano descritas desde la perspectiva de la directiva frente a los programas de RSE Los macro procesos estudiados son: a) organización y planificación, b) incorporación y adaptación, c) compensación, bienestar y salud, d) desarrollo; y, e) relaciones con el empleado.

La Organización y Planificación interna se apoya en presupuestos definidos. Es decir, existen partidas establecidas para que se conformen estructuras de trabajo en cada área. La gerencia de talento humano es responsable de todos los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y promoción. Para ello, define acciones de evaluación para que se disponga de personal competente. Esto ha permitido fortalecer el clima

laboral, principalmente por la transparencia en cuanto a los sistemas de promoción internos.

En cuanto a la Incorporación y Adaptación de las personas destaca la realización de talleres en donde el personal puede conocerse a sí mismo y a sus compañeros. Las temáticas desarrolladas son amplias. Para la empresa es fundamental mantener motivado al personal, siendo este un eje que considera necesario para alcanzar un crecimiento.

En cuanto a la Compensación, Bienestar y Salud se ha implementado un programa de compromiso de pago. En este, se garantiza el cumplimiento de todas las obligaciones establecidas de manera puntual. Es decir, el personal se encuentra en la primera prioridad de pago y cumplimiento de la empresa. Esto es una garantía para permitir que el personal pueda disponer de sus salarios de manera oportuna, siendo un elemento que le ayude a cumplir con sus compromisos y obligaciones personales.

Con respecto al Desarrollo del personal, la empresa prioriza la formación y capacitación. Todo el personal es beneficiario de los programas de capacitación, mejorando su perfil y competencias. Esto se relaciona a un sistema de promoción interna en donde el trabajador puede iniciar una carrera profesional interna.

Con respecto a las Relaciones con el empleado, estas son abiertas y fundamentadas en el respeto. El clima laboral se basa en un ambiente adecuado de trabajo en donde todas las opiniones y contribuciones son importantes. En el caso de existir sanciones estas están justificadas en base a procesos internos que cuentan con mecanismos para realizar observaciones y reclamos cuando se consideren que se han afectado los derechos por resoluciones adoptadas.

Complementando a lo descrito anteriormente a continuación se presenta los resultados de la relación de los macro procesos con las temáticas en base a la entrevista realizada. La Tabla 9 resume los mismos.

Tabla 9. Relación de los macroprocesos con las temáticas de RSE en la Empresa 3

Empresa 3	T1: Respeto al individuo y equidad en la diversidad	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	T3: Relación 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	2	2	0	1	1	0	0	0	6
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	0	1	0	0	0	0	0	0	1
M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas	0	0	0	0	0	2	0	0	2
M4: Desarrollo del personal	0	1	0	0	3	0	0	0	4
M5: Relaciones con el empleado	0	1	1	2	0	1	0	0	5
Total	2	5	1	3	4	3	0	0	18

Fuente: Entrevista a gerente de talento humano de la Empresa 3

A continuación, se presenta el análisis por macro proceso y temática realizada a la Empresa 3 (Ver Anexo V). Después de procesada la información se ha detectado 18 prácticas las cuales responden a los macro procesos mencionados en la literatura. De acuerdo a las temáticas planteadas, las prácticas por macro proceso que más sobresalen son las siguientes:

- **Macro proceso 1: Organización y planificación del área de Gestión Humana**

T1: Es importante mencionar que la Empresa 3 internamente dispone de reglamentos que se basan en la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad. Adicionalmente, se ha implementado la práctica en la selección que promueve el cumplimiento de estándares éticos, transparencia en los resultados y cumplimiento de un proceso equitativo.

T2: A través de la práctica de principios de actuación se resumen los lineamientos de trabajo de todas las áreas. Además, la participación de los empleados en la gestión de las empresas se complementa con la práctica de proponer productos innovadores de alta tecnología.

T4: La empresa ha implementado mediante SAP la práctica de compromisos de pago permitiendo el cumplimiento de fechas y beneficiando al empleado.

T5: También se han definido políticas las cuales se sustentan en las áreas de liderazgo estratégico, programas de habilidades gerenciales, maestrías y pasantías internacionales.

- **Macro proceso 2: Incorporación y adaptación de las personas**

T2: Talento Humano coordina programas de incorporación de personal.

- **Macro proceso 3: Compensación, bienestar, y salud de las personas**

T6: La empresa dispone también del sistema de gestión de seguridad y salud que trabaja para evitar riesgos del personal para que pueda desempeñarse de manera efectiva. Adicionalmente la empresa ha implementado la práctica de Ecuador verde a

través de la reforestación lo que directamente no solo beneficia al empleado sino también al país.

- **Macro proceso 4: Desarrollo del personal**

T2: Se ha implementado una práctica de programas diversos que le permite al colaborador desarrollarse en nuevos campos de gestión.

T5: Se ha implementado las prácticas de enfoque en los empleados, fomentando la apertura de fuentes de empleo con un 54% de la plantilla permanente con capacitación en funciones comerciales, operativas y de apoyo. Además, se brindan becas nacionales e internacionales de educación superior para que el personal pueda alcanzar grados académicos que representen un claro mejoramiento de su perfil. También se ha implementado la práctica de sistema de evaluación de desempeño el mismo que permite mejorar internamente.

- **Macro proceso 5: Relaciones con el empleado**

T2: En la práctica de satisfacción del cliente, la empresa se ha enfocado en brindar servicios de alta calidad en relación a las necesidades del cliente.

T3: A pesar de no existir sindicatos, en la empresa los programas se desarrollan de manera colectiva con el personal.

T4: Se ha implementado un sistema de incentivos por logros desarrollados que incluyen bonos económicos y premios al personal que ha cumplido eficientemente con sus responsabilidades. Adicionalmente, la empresa posee la práctica de trabajo para personal indirecto, misma que se basa en la oportunidad de disponer de una actividad laboral que mejore su condición de vida

T6: Adicionalmente, en el área de talento humano se ha definido el modelo de clima y compromiso laboral que ha permitido mejorar el índice de satisfacción de los empleados.

- **Dimensión III: La RSE en la evaluación del accionar de Gestión Humana**

De acuerdo a esta dimensión se presenta la percepción de los colaboradores de la Empresa 3 frente a las prácticas de RSE identificadas por los directivos de la empresa.

La empresa ha automatizado los procesos de evaluación del personal. Actualmente trabaja con el sistema SAP (System Application Products) que se destaca por cubrir todas las áreas de la empresa implementando mecanismos de control mediante el uso de indicadores. Su implementación permite transparentar el rendimiento alcanzado el cual es relacionado con las metas propuestas.

Mediante su implementación cada responsable de las áreas puede identificar fortalezas y debilidades que dan paso a planes de mejora. Además, el personal puede reconocer su nivel de eficiencia, lo que representa un medio para incentivar su mayor rendimiento.

En cuanto a los resultados de la evaluación cumplida, la empresa ha dado paso a importantes programas dentro de los que se destacan los siguientes:

- *Mejoramiento de la satisfacción de los empleados en cuanto al clima laboral*
- *Desarrollo del programa AHORA enfocado en el crecimiento del trabajador*
- *Incremento de la formación personal*
- *Mejoramiento de la seguridad industrial mediante la certificación OSHAS*

Cada uno de los programas señalados son el resultado directo de las necesidades internas, lo que muestra que el control es un mecanismo para impulsar mejoras. Estas son coordinadas mediante la GTH y mantienen una amplia relación con la RSE en la medida que se encaminan a mejorar el clima de trabajo y las relaciones interpersonales.

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores en aceptación es decir la opción totalmente de acuerdo y de acuerdo con un porcentaje mayor al 80% entre las dos. La Tabla 10 resumen las principales prácticas, las demás relaciones se pueden visualizar en el Anexo V.

Tabla 10. Percepción y aceptación mayor al 80% por temática en la Empresa 3

Macro procesos	Práctica	% de aceptación
M2 Incorporación y adaptación de las personas	Temática 1: Respeto a los individuos y equidad	
	Igualdad en el proceso de inducción para todo el personal nuevo	80%
M1 Organización y planificación del área de Gestión Humana	Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa	
	Comunicación de resultados a sus colaboradores de manera directa con los jefes	90%
	Reuniones periódicas de equipos de trabajo	95%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 3: Relaciones con los empleados y grupos de trabajadores organizados	
	Información clave a grupos trabajadores y/o sindicatos de manera transparente	92%
	Planes de mejora del clima laboral	87%
	Medios de comunicación y difusión interna	85%
M3 Compensación, bienestar, y salud de las personas	Temática 4: Distribución de los beneficios de la empresa	
	Bonos de cumplimiento	80%
	Actividades de apoyo a la comunidad por ejemplo personas de bajos recursos o con discapacidad	87%
	Sistema de remuneración por resultados	82%
M4 Desarrollo del personal	Temática 5: Desarrollo profesional y empleabilidad	
	Comunicación los procesos de selección en curso con el objetivo de realizar concursos de selección	83%
	Interna	
	Planes de carrera para los empleados/colaboradores	82%
	Planes de capacitación diseñados para los empleados en base a sus competencias	80%
	Capacitaciones externas (universidades, institutos, etc.)	80%
M3 Compensación, bienestar, y salud de las personas	Temática 6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	
	Planes de seguro de salud privado	80%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 7: Jubilación y despidos	
	Actividades de desarrollo y motivación para reducir la rotación de personal	87%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 8: Familia de los colaboradores	
	Actividades de integración para los colaboradores y sus familias	82%
	<b>Total Prácticas</b>	17

Fuente: Encuesta colaboradores de la Empresa 3

Como podemos observar en la encuesta los colaboradores poseen una mayor aceptación en las prácticas T3 Relaciones con empleados y grupo de trabajadores organizados fundamentalmente por las prácticas de comunicación y el ambiente laboral con un promedio del 88% de aceptación en la temática, también en la temática 4 con un promedio

del 83% por sus sistemas de remuneración por resultados y sus actividades de apoyo. Finalmente, en la T5 con un promedio de aceptación del 81% en cinco prácticas relacionadas a la temática lo que nos hace concluir que la práctica más fuerte para la empresa es el Desarrollo de los empleados.

También es importante mencionar que la empresa cuenta con 17 prácticas con un porcentaje mayor al 80% de aceptación versus 18 indicadas en la entrevista a talento humano.

#### **Dimensión IV: La RSE en el aporte de la Gestión Humana a la organización**

La investigación realizada confirma que las prácticas de RSE se han basado en la inclusión y el mejoramiento de las condiciones de trabajo. En cuanto a los programas externos, destaca la temática de inclusión enfocándose a grupos segmentados de población que por su condición tienen dificultades para integrarse laboralmente.

Estos programas han abordado ejes de desarrollo especializado en donde se ha aprovechado la propia infraestructura interna principalmente relacionada a las fuentes de trabajo que se generan.

En cuanto a los programas internos, se ha establecido mecanismos de mejoramiento del clima laboral y principalmente de capacitación. En estos destaca el importante presupuesto que se ha destinado a temas de salud, seguridad interna y perfeccionamiento de las competencias individuales.

El personal cuenta con una asistencia directa la cual es evaluada mediante indicadores que permiten establecer acciones de mejoramiento. En este proceso destaca la automatización que se ha implementado para generar transparencia.

Los reconocimientos internacionales sobre su ambiente laboral muestran una empresa comprometida con la gestión del talento humano, siendo esta la base para alcanzar alta motivación y pertenencia de su personal.

### **3.1.4. Relación de la gestión del talento humano con el cumplimiento de los objetivos de RSE**

En este apartado se busca dar cumplimiento al objetivo específico 3, mediante la identificación de la relación entre las prácticas del talento humano y los objetivos de los programas de RSE, esto a través de las diferentes evidencias detectadas en el estudio.

De esta manera, los objetivos de RSE interna por cada empresa se detallan a continuación:

- Empresa 1
  1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.
  2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.
  3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.
- Empresa 2
  1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.
  2. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.
  3. Hacer del servicio el bastón de calidad para el reconocimiento de la empresa dentro del Ecuador.
- Empresa 3
  1. Desarrollar innovación mediante la participación activa de todo el personal.
  2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.
  3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento de la sociedad en base a la gestión competitiva de los servicios de telecomunicaciones.

A continuación, se presenta en la Tabla 11, la alineación de las prácticas de talento humano mediante los macro procesos trabajados de acuerdo a García (2013) frente a los objetivos propuestos en los programas de responsabilidad social empresarial interna vinculados a las prácticas y evidencias encontradas en las tres empresas de estudio.

Tabla 11. Categoría, temáticas, prácticas de RSE y la relación con los objetivos de RSE por macro proceso de la GTH

Categoría	Temática	Macro proceso	Empresa	Práctica de RSE	Relación con los objetivos de RSE	
PRIMARIAS	T1: Respeto al individuo y equidad en la diversidad	Organización y planificación del área de Gestión Humana	1	Posee niveles jerárquicos delimitando las funciones del empleado ejerciendo equidad en los cargos	1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.	
				Promueve el respeto, integración, igualdad y equidad en sus relaciones personales a través de su reglamento interno en su código de ética	1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.	
				Posee prácticas de requisición y reclutamiento, selección, contratación enfocadas en el respeto al colaborador	1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente. 2. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.	
				3	Posee reglamentos que se basan en la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad.	1. Desarrollar innovación mediante la participación activa de todo el personal.
					Realiza selección que promueve el cumplimiento de estándares éticos, transparencia en los resultados y cumplimiento de un proceso equitativo.	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.
					Realiza procesos de apertura de vacantes a través de su página web	1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.
	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Organización y planificación del área de Gestión Humana	Incorporación y adaptación de las personas	2	Ejecuta un modelo de clima organizacional que incluye el factor de toma de decisiones en base a la gestión del TH para promover acciones de mejoramiento interno.	1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.
					Realiza análisis y diseño de cargos se determinados por cada una de las áreas se definen cargos alineados a las responsabilidades.	1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.
					Realiza la práctica de principios de actuación que resumen los lineamientos de trabajo de todas las áreas.	1. Desarrollar innovación mediante la participación activa de todo el personal.
					Propone productos innovadores de alta tecnología.	3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento de la sociedad en base a la gestión competitiva de los servicios de telecomunicaciones.
			1	Posee un esquema planificado desde la inducción con el objetivo de mantener el bienestar y crecimiento constante del empleado.	1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.	



					<p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p> <p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p> <p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p> <p>1. Desarrollar innovación mediante la participación activa de todo el personal.</p> <p>3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento de la sociedad en base a la gestión competitiva de los servicios de telecomunicaciones.</p> <p>1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.</p> <p>3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento de la sociedad en base a la gestión competitiva de los servicios de telecomunicaciones</p> <p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p> <p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p> <p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p> <p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p> <p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p> <p>1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.</p> <p>1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.</p> <p>2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.</p>
	Desarrollo del personal	1	Posee plataformas que integran docentes para el aprendizaje	<p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p> <p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p> <p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p> <p>1. Desarrollar innovación mediante la participación activa de todo el personal.</p> <p>3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento de la sociedad en base a la gestión competitiva de los servicios de telecomunicaciones.</p> <p>1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.</p> <p>3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento de la sociedad en base a la gestión competitiva de los servicios de telecomunicaciones</p> <p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p> <p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p> <p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p> <p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p> <p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p> <p>1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.</p> <p>1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.</p> <p>2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.</p>	
	Relaciones con el empleado	1	Posee un sistema de remuneración por resultados a través de bonos por gestión cumplida		
		3	Realiza incentivos por cargo y área.		
			Ha implementado un sistema de incentivos por logros desarrollados que incluyen bonos económicos y premios.		
			Cuenta con la práctica de trabajo para personal indirecto, misma que se basa en la oportunidad de disponer de una actividad laboral que mejore su condición de vida		
	Organización y planificación del área de Gestión Humana	2	Realiza programas de capacitación y evaluación del desempeño para mejorar sus capacidades e impulsar el crecimiento.		
T5: Desarrollo profesional y empleabilidad		3	Tiene políticas que se sustentan en las áreas de liderazgo estratégico, programas de habilidades gerenciales, maestrías y pasantías internacionales.		
	Desarrollo del personal	1	Realiza capacitaciones especializadas		
			Realiza evaluación de resultados		
			Promociona propuestas de mejora		
			Se enfoca en el clima laboral		
			Posee plataformas de capacitación integrada entre docentes, empleados y estudiantes		
		2	Ha implementado la Escuela Gerencial de Mandos Medios "cursos que mejoran las competencias del personal.		
			Realiza evaluación del desempeño la que permite realizar monitoreo para desarrollo de competencias		
		3	Posee la práctica de enfoque en los empleados, fomentando la apertura de fuentes de empleo, capacitación en funciones comerciales, operativas y de apoyo.		

				<p>Entrega becas nacionales e internacionales de educación superior para que el personal pueda alcanzar grados académicos.</p> <p>Ejecuta un sistema de evaluación de desempeño el mismo que permite mejorar internamente.</p>	<p>3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento de la sociedad en base a la gestión competitiva de los servicios de telecomunicaciones</p> <p>3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento de la sociedad en base a la gestión competitiva de los servicios de telecomunicaciones</p>
	T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Relaciones con el empleado	2	Cuenta con mecanismos para incentivar al personal a desarrollarse internamente.	<p>1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.</p>
		Organización y planificación del área de Gestión Humana	2	Ha implementado indicadores del GRI evalúa el progreso individual alcanzado en función de los programas desarrollados para las prácticas de RSE, entorno seguro y crecimiento del personal.	<p>1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.</p>
		Incorporación y adaptación de las personas	1	E ejecuta el programa de inducción a los empleados de la empresa en varios niveles	<p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p>
		Compensación, bienestar, y salud de las personas	1	Realiza facturación electrónica evitando el uso del papel	<p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p>
				Recicla lonas de publicidad	<p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p>
				Retira equipos y materiales que afecten al entorno	<p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p>
				Realiza campañas de sensibilización vehicular	<p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p>
				Realiza capacitaciones en temas de seguridad	<p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p>
				Realiza capacitaciones en salud ocupacional	<p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p>
			2	Cuenta con un sistema de protección de accidentes e incidentes	<p>1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.</p>
				Ejecuta programas ambientales que permiten la recolección de desechos de basura electrónica para obtener fondos mediante su exportación	<p>2. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.</p>
				Realiza reforestación de zonas afectadas	<p>2. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.</p>
				Retira basura electrónica	<p>2. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.</p>
				Realizó un convenio de cooperación para combatir la violencia contra la mujer en Latinoamérica.	<p>2. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.</p>

TERCIARIAS

		3	<p>Ha implementado un sistema de gestión de seguridad y salud que trabaja para evitar riesgos del personal.</p> <p>Realiza la práctica de Ecuador verde a través de la reforestación lo que directamente no solo beneficia al empleado sino también al país.</p> <p>Realiza rotación de responsabilidades, dinámicas de equipo, fomento del aporte personal lo que aporta con salud de la vida laboral.</p> <p>Otorga salud comunitaria: con cirugías de cataratas, la prevención del VIH, coordinación de programas de donación de sangre.</p> <p>Ha implementado un modelo de clima y compromiso laboral que ha permitido mejorar el índice de satisfacción de los empleados.</p>	<p>2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.</p> <p>3. Ejecutar acciones tendientes al mejoramiento de la sociedad en base a la gestión competitiva de los servicios de telecomunicaciones.</p> <p>1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.</p> <p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p> <p>2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.</p>
	Desarrollo del personal	1		<p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p>
	Relaciones con el empleado	1		<p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p>
		3		<p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p>
T7: Jubilación y despidos	Organización y planificación del área de Gestión Humana	1	<p>Realiza la desvinculación es enfocada al beneficio del personal y la empresa</p>	<p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p>
T8: Familia de los trabajadores	Desarrollo del personal	1	<p>Posee una práctica orientada al mejoramiento constante que le permiten disponer al empleado de una alta calidad de vida para sí y su familia.</p>	<p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p>
	Relaciones con el empleado	1	<p>Realiza proyectos sociales de alto alcance en los que se beneficia a las familias de los empleados.</p>	<p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p>
			<p>Realiza la Copa Empresa 1 con más de 50 mil niños participantes en un campeonato de fútbol</p>	<p>3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.</p>
			<p>Ejecuta talleres de formación técnica en áreas de panadería, pastelería y confección que benefician directamente a las familias de los empleados.</p>	<p>2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.</p>
		2	<p>Realizó la Fundación Teléfono Amigo se enfoca en asistencia familiar y al bienestar del empleado.</p>	<p>2. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a empresas del sector

A continuación, se muestran los resultados por sector en referencia a la relación de las prácticas de talento Humano con las temáticas de RSE. La Tabla 12 presenta un resumen de los mismos:

Tabla 12. Relación de los macroprocesos y las temáticas de RSE para el sector de telecomunicaciones

Sector	T1: Respeto al individuo y equidad en la diversidad	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	T3: Relación 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	6	4	1	2	2	1	1	0	17
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	1	3	0	0	0	1	0	0	5
M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas	0	0	0	0	0	13	0	0	13
M4: Desarrollo del personal	0	1	0	1	10	1	0	1	14
M5: Relaciones con el empleado	0	6	1	4	1	2	0	4	18
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>67</b>

Fuente: Entrevista gerentes de talento humano de las empresas del sector de telecomunicaciones.

- **Macro proceso 1: Organización y planificación del área de gestión humana**

En el sector de telecomunicaciones se encontraron 17 prácticas relacionadas con el primer macro proceso entre las cuales podemos destacar las siguientes:

- Empresa 1: Respeto al individuo, equidad y diversidad.
- Empresa 2: Factor de toma de decisiones, en base a la gestión del talento humano para promover acciones de mejoramiento interno.
- Empresa 3: Políticas sustentadas en las áreas de liderazgo estratégico, programas de habilidades gerenciales, maestrías y pasantías internacionales.

- **Macro proceso 2: Incorporación y adaptación de las personas**

Este el presente macro proceso se determinaron 5 prácticas destacando lo siguiente:

- Empresa 1: Esquema planificado desde la inducción con el objetivo de mantener el bienestar y crecimiento constante del empleado.
- Empresa 2: Cronograma planificado de inducción, bienvenida y relacionamiento de áreas.
- Empresa 3: Programas de incorporación de personal.

- **Macro proceso 3: Compensación, bienestar, y salud de las personas**

En el tercer macro proceso se han determinado 13 prácticas relacionadas a las 8 temáticas del RSE, entre las cuales mencionaremos las siguientes:

- Empresa 1: Capacitaciones de seguridad y salud ocupacional y botiquines de primeros auxilios.
- Empresa 2: Programa de salud ocupacional basado en un sistema de protección de accidentes e incidentes.
- Empresa 3: Sistema de gestión de seguridad y salud que trabaja para evitar riesgos del personal para que pueda desempeñarse de manera efectiva.

- **Macro proceso 4: Desarrollo del personal**

El macro proceso número 4, cuenta con 14 prácticas determinadas y relacionadas con las temáticas de RSE:

- Empresa 1: Rotación de responsabilidades, dinámicas de equipo, fomento del aporte personal lo que aporta con salud de la vida laboral.
- Empresa 2: Escuela gerencial de mandos medios que integra una serie de cursos que permiten al personal mejorar sus competencias.
- Empresa 3: Becas nacionales e internacionales de educación superior para que el personal pueda alcanzar grados académicos que representen un claro mejoramiento de su perfil.

- **Macro proceso 5: Relaciones con el empleado**

Finalmente, en el quinto macro proceso se ha determinado 18 prácticas entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Empresa 1: Sistemas de evaluación por medio de indicadores (sistema matricial de operaciones) para el cumplimiento efectivo de sus funciones.
- Empresa 2: Apertura de cambios, promoviendo al personal para que se conviertan en impulsores del mejoramiento constante.
- Empresa 3: Modelo de clima y compromiso laboral que ha permitido mejorar el índice de satisfacción de los empleados.

Adicionalmente, se detalla los resultados de la encuesta en aceptación, con el objetivo de definir prioridades en el plan de acción a sugerir

La tabla 13 muestra los resultados de la encuesta a colaboradores con aceptación mayor al 80%, con un total de 2 prácticas para el sector de telecomunicaciones:

Tabla 13. Detalle de prácticas con aceptación de 80% para el sector de telecomunicaciones

Macro proceso	Práctica	Mayor al 80%
M2 Incorporación y adaptación de las personas	Temática 1: Respeto a los individuos y equidad	
	Comunicación de código de ética a todos los trabajadores	81%
M1 Organización y planificación del área de Gestión Humana	Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa	
	Comunicación de resultados a sus colaboradores de manera directa con los jefes	81%
	<b>TOTAL, PRACTICAS</b>	<b>2</b>

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de las empresas del sector telecomunicaciones

En la Tabla 14 se muestran los resultados con aceptación menor al 80% hasta el 50% con un total de 22 prácticas en el sector:

Tabla 14. Detalle de prácticas con aceptación entre el 50 y 79% para el sector de telecomunicaciones

Macro proceso	Práctica	Entre 50% y 79%
M2 Incorporación y adaptación de las personas	Temática 1: Respeto a los individuos y equidad	
	Igualdad en el proceso de inducción para todo el personal nuevo	78%
	Inclusión para personas de la región en procesos de selección	74%
M1 Organización y planificación del área de Gestión Humana	Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa	
	Reuniones periódicas de equipos de trabajo	78%
	Planes de back up o equipos de sucesión de cargos	56%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 3: Relaciones con los empleados y grupos de trabajadores organizados	
	Foros periódicos con la Dirección	66%
	Planes de mejora del clima laboral	59%
	Medios de comunicación y difusión interna	62%
M3 Compensación, bienestar, y salud de las personas	Temática 4: Distribución de los beneficios de la empresa	
	Actividades de apoyo a la comunidad por ejemplo personas de bajos recursos o con discapacidad	52%
	Beneficios adicionales a la ley, alimentación, otros	64%
	Sistema de remuneración por resultados	71%
M4 Desarrollo del personal	Temática 5: Desarrollo profesional y empleabilidad	
	Planes de carrera para los empleados/colaboradores	55%
M3 Compensación, bienestar, y salud de las personas	Temática 6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	
	Plan de capacitación sobre las normas de seguridad y salud ocupacional	65%

	Equipos de brigadistas ante emergencias o situaciones de riesgo	73%
	Investigación sobre el ambiente laboral	61%
	Planes de seguro de salud privado	59%
	Programas de apoyo a la comunidad y al entorno	58%
	Sistema para equilibrio vida-trabajo	52%
	Jornadas para la recreación individual y/o grupal	79%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 7: Jubilación y despidos	
	Programa de previsión ante jubilación o despidos	65%
	Actividades de desarrollo y motivación para reducir la rotación de personal	55%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 8: Familia de los colaboradores	
	Programas, talleres o actividades que contribuyen al bienestar familiar de sus colaboradores	78%
	Campañas de salud para esposas o hijos menos de 18 años	64%
	<b>TOTAL PRACTICAS</b>	<b>22</b>

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de las empresas del sector telecomunicaciones

En la tabla 15 se muestra los resultados de la encuesta a colaboradores con aceptación menor a 50%, con un total de 17 prácticas en el sector:

Tabla 15. Detalle de prácticas con aceptación menor al 50% para el sector de telecomunicaciones

Macro proceso	Práctica	Menor a 50%
M2 Incorporación y adaptación de las personas	Temática 1: Respeto a los individuos y equidad	
	Comunicación a los empleados/ colaboradores las normas o leyes laborales mediante difusión electrónica, boletines periódicos, sistemas internos, etc.	45%
M1 Organización y planificación del área de Gestión Humana	Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa	
	Programas de trabajo entre áreas	45%
M5 Relaciones con el empleado	Temática 3: Relaciones con los empleados y grupos de trabajadores organizados	
	Fondos para actividades gremiales	19%
	Información clave a grupos trabajadores y/o sindicatos de manera transparente	41%
	Temática 4: Distribución de los beneficios de la empresa	

M3 Compensación, bienestar, y salud de las personas	Bonos de cumplimiento	40%
	Planes de compensación variable para los empleados/colaboradores	33%
	Bonificaciones adicionales por antigüedad	31%
M4 Desarrollo del personal	Temática 5: Desarrollo profesional y empleabilidad	
	Política de entrega de puestos de trabajo por movimientos organizacionales o promociones (asensos)	26%
	Comunicación los procesos de selección en curso con el objetivo de realizar concursos de selección interna	35%
	Planes de capacitación diseñados para los empleados en base a sus competencias	35%
	Capacitaciones externas (universidades, institutos, etc.)	35%
	Becas o beneficios de estudios por resultados	49%
	Sistemas de evaluación de la gestión o desempeño	46%
M3 Compensación, bienestar, y salud de las personas	Temática 6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	
	Capacitación a los brigadistas en base al programa de seguridad y salud ocupacional de la empresa/entidad	36%
M7 Relaciones con el empleado	Temática 7: Jubilación y despidos	
	Acciones de reinserción laboral en caso de despido	21%
	Entrevista de salida (renuncias)	49%
M7 Relaciones con el empleado	Temática 8: Familia de los colaboradores	
	Actividades de integración para los colaboradores y sus familias	44%
	<b>TOTAL PRACTICAS</b>	<b>17</b>

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de las empresas del sector telecomunicaciones

Adicionalmente, podemos resumir en la siguiente tabla el número de prácticas versus su relación con los objetivos de la RSE:

Tabla 16 Resumen prácticas vs objetivos RSE para el sector de telecomunicaciones

Numero de objetivo por empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
1	10	11	5
2	8	7	6
3	11	2	7
Total	29	20	18
Total sector	67		

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Plan de acción

En función a la información descrita en los puntos anteriores y con el objetivo de cumplir con el objetivo específico 4 de la presente investigación a continuación se detalla el plan de acción por empresa y sector, en el cual se proponen mejoras a la gestión de talento humano en el cumplimiento de los objetivos de los programas de RSE en las empresas de telecomunicaciones.

**Empresa 1:** Para la presente empresa nos enfocaremos en los siguientes macro procesos ya que son los dos ejes con menor número de prácticas y con menor aceptación:

- Organización y Planificación de Talento Humano (M1): En el presente macro proceso la empresa ha vinculado 4 prácticas en relación a la RSE. En base a ello y bajo la percepción del personal solo se reconoce 1 práctica.
- Incorporación y adaptación de las personas (M2): La empresa ha implementado 3 prácticas, pero la percepción de los trabajadores es la menor dentro de la percepción global.

También, es importante mencionar que la empresa se destaca por poseer una fortaleza en el macro proceso número 4 denominado “Desarrollo del personal” en la que los colaboradores reconocen la existencia e impacto de las prácticas. Así también se destaca el macro proceso de relaciones con el empleado.

A continuación, la tabla 17 se muestra el cruce de las prácticas detectadas vs las percibidas a fin de orientar el plan de acción:

Tabla 17: Cruce de prácticas detectadas vs percibidas. Empresa 1

Macro proceso	Prácticas detectadas	Prácticas percibidas con mayor aceptación	Temáticas que faltan por trabajar en la Empresa 1
M1: Organización y planificación del Área de Gestión Humana	2 T1	1 T2	T2, T4, T5, T6 y T8
	1 T3		
	1 T7		
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	1 T1	1 T1	T3, T4, T5, T7 y T8
	1 T2		
	1 T6		

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que para el presente análisis se consideró la comunicación general de la empresa con los colaboradores como T3: Relación con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados con la práctica de Espacios de diálogo con los trabajadores para levantar información que será analizada y gestionada. Pero en el momento de la percepción, los colaboradores la perciben como considerada como T2 específicamente con la pregunta Comunicación de resultados a sus colaboradores de manera directa con los jefes.

La Tabla 18 muestra el plan a ejecutarse a fin de mejorar la gestión de talento humano en cumplimiento de los objetivos de los programas de RSE.









T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizad os	2. Establecer un mecanismo de seguimiento o individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.	Realizar entrevistas previas tanto al candidato como a su jefe y compañeros es decir a los 2 meses desde la incorporación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$1,260	Impresiones de entrevista	Computador	Recursos Humanos	Total de entrevistas / Total de personal nuevo	Evitar errores en procesos de inducción y detectar a tiempo mejoras
T4: Distribución de beneficios de la empresa	2. Establecer un mecanismo de seguimiento o individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.	Auspiciar programas de ahorro voluntario como fondo de cesantía retenidos en nómina														2 colaboradores (promedio)	\$160	No Aplica	Computador	Recursos Humanos	Número de empleados que acceden al ahorro/ Total empleados	Fomentar la cultura del ahorro y prevención monetaria
T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	1. Fomentar una cultura de desarrollo del personal en base a la integración en todas las áreas.	Incluir dentro del proceso de inducción una relación con todas las áreas mediante una capacitación y una persona de contacto continuo durante los 3 primeros meses														2 colaboradores	\$600	No Aplica	Computador, e-mail	Recursos Humanos	Número de inducciones realizadas con la práctica/ número de colaboradores nuevos	El empleado tenga una visión completa y la relación con su trabajo de cada área

T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	3. Hacer de la cultura la base de gestión de calidad de los servicios prestados.	Charla de seguridad y salud ocupacional en el proceso de inducción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$480	No Aplica	Computador	Recursos Humanos y Seguridad & Salud Ocupacional	Número de inducciones realizadas con la práctica/ número de colaboradores nuevos	Prevención y minimizar los riesgos en el trabajo
T7: Jubilación y despidos	2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.	Informar al empleado en la inducción sobre planes de seguros privados para jubilación y desempleo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$300	No Aplica	Computador	Recursos Humanos	Número de inducciones realizadas con la práctica/ número de colaboradores nuevos	Seguridad económica del trabajador
T8: Familia de los trabajadores	2. Establecer un mecanismo de seguimiento individual para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.	Incluir en la inducción los beneficios existentes para las familias	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	No aplica	Computador	Recursos Humanos	Total de inducciones en los que se incluye la información/ Inducciones realizadas	Crear sentido de pertenencia del empleado y su familia	

Fuente: Elaboración propia

**Empresa 2:** Para este caso nos enfocaremos en los macro procesos:

- Incorporación y Adaptación de las personas (M2): En la entrevista se detectó una práctica en la empresa; mientras que en la encuesta de aceptación se detectaron 4.
- Desarrollo del personal (M4): En la entrevista se detectaron 2 prácticas y ninguna en aceptación en la aplicación de la encuesta. De igual manera que en el caso anterior se ha escogido el siguiente macro proceso debido a que es el segundo más bajo

Finalmente, se destaca que la Empresa 2 enfoca sus prácticas a tres macro procesos:

- Organización y planificación del área de gestión humana en donde se han estructurado políticas para T1 relacionadas con selección de colaboradores, en T2 se ha trabajado en la inclusión del personal en toma de decisiones, para T4 se han establecido estructuras salariales, en T5 se han desarrollado programas de capacitación y evaluación de desempeño, es importante recalcar que este punto se ha sugerido trabajar debido a que la aceptación del macro proceso no es mayor al 80% y esto puede ser ocasionado por los procesos de contratación pública y las variables de tiempo de contratos; mientras que en T6 se han trabajado en los indicadores del entorno de trabajo.
- Adicionalmente, se reconoce su gestión en los macro procesos M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas y M5: Relaciones con el empleado

Con este antecedente se sugiere implementar la practicas descritas para Empresa 2 en el caso del macro proceso de Incorporación y adaptación, en este caso la empresa posee una práctica, pero es posible complementarla para lograr no solo un proceso exitoso sino también prevenir la rotación de personal y complementarlo con las acciones de desarrollo en el M4 con la temática T7 Jubilación y despidos para incluir la empleabilidad.

A continuación, la Tabla 19 muestra el cruce de las prácticas detectadas vs las percibidas a fin de orientar el plan de acción:

Tabla 19: Cruce de prácticas detectadas vs percibidas. Empresa 2

<b>Macro proceso</b>	<b>Prácticas detectadas</b>	<b>Prácticas percibidas con mayor aceptación</b>	<b>Temáticas que faltan por trabajar en la Empresa 2</b>
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	1 T2	2 T2	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8
M4: Desarrollo del personal	2 T5	0	T1, T2, T3, T4, T6, T7, T8

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 20 muestra el plan a ejecutarse a fin de mejorar la gestión de talento humano en cumplimiento de los objetivos de los programas de RSE.





T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	2. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.	Promover ejercicios físicos y mentales como pausas activas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Impresiones para promoción en cartelera	Computador, email, intranet	Recursos Humanos	Número de ejercicios realizados / Número de días laborables	Mejorar la salud y el desempeño diario del personal
T7: Jubilación y despidos	1. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.	Establecer indicadores socioeconómicos para definir prioridades en el momento de despedir	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No Aplica	Computador	Recursos Humanos	Número de análisis realizados/ Número de desvinculaciones	Planificar desvinculaciones de manera que los colaboradores puedan buscar oportunidades de cambio
T8: Familia de los trabajadores	2. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.	Incluir a la familia en eventos importantes para empleados como asensos y felicitaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No Aplica	E-mail, llamada telefónica	Recursos Humanos	Número de participaciones de familiares en la actividad / Número de asensos y/o felicitaciones	Complementar el bienestar del empleado
M4: Desarrollo del personal	1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente	Implementar un sistema ecuánime de capacitación es por cargos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	No Aplica	Computador, email	Recursos Humanos	Número de personas capacitadas/ número de personas en el cargo	Fomentar la equidad al 100%	

T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente	Desarrollar una proyección de plan de carrera con el empleado en la contratación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaborados (promedio)	\$2.880	No Aplica	Computador, e-mail	Recursos Humanos	Número de planes de carrera realizados/ número total de colaboradores	Colaboración activa de los empleados con una buena relación con otros departamentos
T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizad os	3. Hacer del servicio el bastión de calidad para el reconocimiento de la empresa dentro del Ecuador	Informar a todos los colaboradores y grupos de cambios jerárquicos o asensos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1 colaborador	\$240	No Aplica	Computador, e-mail	Recursos Humanos	Número de comunicaciones/ número de cambios	Información clara y directa entre la compañía y los empleados
T4: Distribución de los beneficios de la empresa	1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente	Designar un presupuesto anual direccionado específicamente a capacitación y desarrollo	x																	3 colaborados (incluye RRRH)	No aplica	No Aplica	Computador, e-mail	Recursos Humanos	Número de planificaciones con la actividad/ Número de presupuestos realizados	Monitorear el gasto en actividades de desarrollo

T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.	Realizar entrenamiento o para Cambio de roles dentro un departamento o	x	x	x	x	x	x	x	x	x	3 colaborados (incluye RRRH)	\$560	No Aplica	Computador, Infocus	Recursos Humanos y los colaboradores involucrados es decir deben solicitarlo	Número de entrenamientos realizados/ Número de cargos en el departamento o	El cambio de roles permite que el empleado aprenda nuevas funciones entre sus pares es decir esto permitirá movimientos horizontales o a su vez cambios a otras instituciones del Estado.
T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	3. Hacer del servicio el bastión de calidad para el reconocimiento de la empresa dentro del Ecuador.	Designar el encargado de seguridad y salud del mes quien deberá velar por la actividad	x	x	x	x	x	x	x	x	3 colaborados	\$720	No Aplica	Computador, impresiones	Recursos Humanos, Seguridad y Salud ocupacional	Número de colaboradores que realizaron la actividad/ Total de colaboradores	Participación activa de los empleados en seguridad y salud	
T7: Jubilación y despidos	1. Apoyar el desarrollo del país mediante servicios de calidad ejecutados por el personal competente.	Ejecutar cambio de roles en el departamento o	x	x	x	x	x	x	x	x	4 colaborados (incluye RRRH)	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Recursos Humanos y los colaboradores involucrados es decir deben solicitarlo	Número de entrenamientos realizados/ Número de cambios de roles ejecutados	El cambio de roles permite que el empleado aprenda nuevas funciones entre sus pares es decir esto permitirá movimientos horizontales o a su vez cambios a otras instituciones del Estado.	

T8: Familia de los trabajadores	1. Cumplir los objetivos del Buen Vivir, gestionando acciones integrales para la conectividad del país.	Enviar una carta de felicitación a los familiares directos por asensos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$960	Impresiones	Computador	Recursos Humanos	Número de cartas enviadas/ número de asensos	Colaborar con la vida integral del empleado a través de la integración de su familia en logros laborales
---------------------------------	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------	-------	-------------	------------	------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

**Empresa 3:** Para el caso del sector de Telecomunicaciones se enfocará en los dos macro con menor número de practicas en el caso de M2 con 5 prácticas y de M3 con 13, para el se segundo caso las practicas son existentes de acuerdo a la entrevista pero la percepción de los trabajadores no llegó a la aceptación positiva por lo tanto existen diversos motivos como puede ser la desinformación o también que las practicas existentes pueden ser perfectibles.

- Incorporación y Adaptación de las personas (M2): De igual manera que las empresas del sector, podría complementar esta práctica, esto motivaría al personal desde su inicio en la gestión y efectivizará el proceso de adaptación.
- Compensación, bienestar, y salud de las personas (M3): Este macro proceso es el segundo más bajo en prácticas en la empresa; por lo tanto, se trabajará en complemento con el M1. Adicionalmente, se sugiere implementar prácticas relacionadas con la familia de los colaboradores, esta temática se encuentra directamente vinculada al bienestar del trabajador por lo que a su vez mejoraría su desempeño.

Es importante mencionar que los macro procesos que se destacan en la Empresa 3 es M1: Organización y planificación del área de gestión humana y M5: Relaciones con el empleado. También la empresa ha desarrollado al menos una práctica por temática a excepción de T7: Jubilación y despidos, por lo tanto, también se enfocará el plan de acción a la temática mencionada.

A continuación, la Tabla 21 muestra el cruce de las prácticas detectadas vs las percibidas a fin de orientar el plan de acción:

Tabla 21: Cruce de prácticas detectadas vs percibidas. Empresa 3

Macro proceso	Prácticas detectadas	Prácticas percibidas con mayor aceptación	Temáticas que faltan por trabajar en la Empresa 3
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	1 T2	1 T1	T1, T3, T4, T5, T6, T7 y T8
M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas	2 T3	2 T3	T1, T2, T3, T4, T5, T7 y T8

Fuente: Elaboración propia

En este punto es importante mencionar que los empleados perciben como T1 Respeto y equidad específicamente con la práctica de: principios de actuación se resumen los

lineamientos de trabajo de todas las áreas. Pero la misma se encuentra percibida como participación en la gestión de la compañía

La Tabla 22 muestra el plan a ejecutarse a fin de mejorar la gestión de talento humano en cumplimiento de los objetivos de los programas de RSE



T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Realizar entrevistas previas tanto al candidato como a su jefe y compañeros los 2 meses desde la incorporación.	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$1.260	Impresiones de entrevista	Computador	Recursos Humanos	Total de entrevistas / Total de personal nuevo	Evitar errores en procesos de inducción y detectar a tiempo mejoras
T4: Distribución de los beneficios de la empresa	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Auspiciar programas de ahorro voluntario como fondo de cesantía retenidos en nómina									2 colaboradores (promedio)	\$160	No Aplica	Computador	Recursos Humanos	Número de empleados que acceden al ahorro/ Total empleados	Fomentar la cultura del ahorro y prevención monetaria
T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Incluir en el proceso de inducción una relación con todas las áreas mediante una capacitación y una persona de contacto continuo durante los 3 primeros meses									2 colaboradores	\$600	No Aplica	Computador, e-mail	Recursos Humanos	Número de inducciones realizadas con la práctica/ número de colaboradores nuevos	El empleado tenga una visión completa y la relación con su trabajo de cada área

T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	1. Desarrollar innovación mediante la participación activa de todo el personal. 2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Realizar charlas de seguridad y salud ocupacional en el proceso de inducción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$480	No Aplica	Computador	Recursos Humano y Seguridad & Salud Ocupacional	Número de inducciones realizadas con la práctica/número de colaboradores nuevos	Prevención y minimizar los riesgos en el trabajo
T7: Jubilación y despidos		Informar al empleado en la inducción sobre planes de seguros privados para jubilación y desempleo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$300	No Aplica	Computador	Recursos Humanos	Número de inducciones realizadas con la práctica/número de colaboradores nuevos	Seguridad económica del trabajador
T8: Familia de los trabajadores	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Incluir en la inducción los beneficios existentes para las familias																			2 colaboradores	No aplica	Computador	Recursos Humanos	Total de inducciones en los que se incluye la información / Inducciones realizadas	Crear sentido de pertenencia del empleado y su familia	
M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas	1. Desarrollar innovación mediante la participación activa de todo el personal.	Solicitar que los empleados notifiquen faltas a la seguridad industrial anónimamente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1 colaborador	\$600	Impresiones para cartellera	Computador, e-mail	Recursos Humanos y Seguridad & salud ocupacional	Número de notificaciones recibidas/número de solicitudes realizadas	Otorgar igualdad para notificar novedades o anomalías

T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	1. Desarrollar innovación mediante la participación activa de todo el personal.	Designar un colaborador para dialogar con los empleados, deseos, ideas, conflictos, etc.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$3.360	No aplica	Correo	Recursos Humanos	Número de empleados que acceden al beneficio / Número total de empleados	Incluir en la gestión de la empresa a los colaboradores a través de la constante innovación
T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizadas	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Realizar comunicaciones generales de resultados de la empresa, cambios en políticas, etc al personal																	\$200	No aplica	Computador, Infocus	Recursos Humanos/ Finanzas	Número de comunicaciones realizadas/ Número de comunicaciones planificadas	Ciudad en la información entregada y recibida
T4: Distribución de los beneficios de la empresa	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Designar a un asesor para asesoramiento y trámites de vivienda																	\$1.680	Impresiones de documentos y copias	Correo	Recursos Humanos	Número de empleados que acceden al beneficio / Número total de empleados	Facilitar la gestión del trámite personal y disminuir los permisos u horas improductivas

T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Capacitar en intranet en cultura, política, salud y asuntos de interés	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1 colaborador	\$1.680	No aplica	Intranet	Recursos Humanos	Número de empleados capacitados/ Número total de programas de capacitación	Mantener el conocimiento de los colaboradores actualizados
T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Monitorear de carga de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$840	Impresiones de formatos para check list	Computador	Recursos Humanos	Número de cargos monitoreados/ Número total de cargos	Seguimiento de productividad por jornada de trabajo y evitar la sobre carga
T7: Jubilación y despidos	2. Mejorar constantemente la cultura organizacional permitiendo relaciones sólidas del personal en toda la empresa.	Orientar a los empleados para acceder a su jubilación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores (promedio)	\$1.728	No Aplica	Computador	Recursos Humanos	Número de personas que accedieron a orientación/ Número de jubilaciones	Planificar desvinculaciones de manera que los colaboradores puedan buscar oportunidades de cambio



**Sector de Telecomunicaciones:** Globalmente se puede sugerir temáticas importantes no abordadas dentro de los macro procesos:

- Incorporación y Adaptación de las personas (M2): Al observar los resultados por sector tenemos una aceptación menor al 80% con 5 prácticas en el sector; por lo tanto, es importante mantener las prácticas recomendadas individualmente. Este macro proceso es el que presenta el menor número de prácticas.
- Compensación, bienestar, y salud de las personas (M3): Observando las temáticas dentro de las prácticas de sector la más baja corresponde a Jubilación y despidos con 1 práctica. Adicionalmente, como se pudo evidenciar en la encuesta existen desconocimiento de los trabajadores referentes a las prácticas ejecutadas por las organizaciones, lo que genera la no aceptación de los trabajadores. Por lo tanto, se debe empezar a desarrollar prácticas de información periódicas que motiven la participación de los empleados.

A continuación, la Tabla 23 muestra el cruce de las prácticas detectadas vs las percibidas a fin de orientar el plan de acción:

Tabla 23: Cruce de prácticas detectadas vs percibidas para el sector de telecomunicaciones

Macro proceso	Prácticas detectadas	Prácticas percibidas con mayor aceptación	Temáticas que faltan por trabajar en el sector
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	1 T1	1 T1	T3, T4, T5, T7 y T8
	3 T2		
	1 T6		
M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas	13 T6	0	T1, T2, T3, T4, T5, T7 y T8

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan las prácticas sugeridas por sector (Ver Tabla 24):



T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados	Realizar entrevistas previas tanto al candidato como a su jefe y compañeros es decir a los 2 meses desde la incorporación	x	x	x	x	x	x	6 colaboradores	\$11.340	Impresiones de la entrevista	Impresora	Recursos Humanos	Número de entrevistas/ Número de personas nuevas	Integrar a los colaboradores del área a los procesos de inducción individuales
T4: Distribución de los beneficios de la empresa	Auspiciar programas de ahorro voluntario como fondo de cesantía retenidos en nómina						x	2 colaboradores (promedio)	\$480	No Aplica	Computador	Recursos Humanos	Número de empleados que acceden al ahorro/ Total empleados	Fomentar la cultura del ahorro y prevención monetaria
T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	Incluir dentro del proceso de inducción una relación con todas las áreas mediante una capacitación y una persona de contacto continuo durante los 3 primeros meses	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$1.800	No Aplica	Computador, e-mail	Recursos Humanos	Número de inducciones realizadas con la práctica/ número de colaboradores nuevos	El empleado tenga una visión completa y la relación con su trabajo de cada área

	T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Realizar charlas de seguridad y salud ocupacional en el proceso de inducción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$1.440	No Aplica	Computer	Recursos Humano y Seguridad & Salud Ocupacion al	Número de inducciones realizadas con la práctica/ número de colaboradores nuevos	Prevención y minimizar los riesgos en el trabajo
	T7: Jubilación y despidos	Informar al empleado en la inducción sobre planes de seguros privados para jubilación y desempleo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 colaboradores	\$900	No Aplica	Computer	Recursos Humanos	Número de inducciones realizadas con la práctica/ número de colaboradores nuevos	Seguridad económica del trabajador
	T8: Familia de los trabajadores	Incluir en la inducción los beneficios existentes para las familias																2 colaboradores	No aplica	Computer	Recursos Humanos	Total de inducciones en los que se incluye la información/ Inducciones realizadas	Crear sentido de pertenencia del empleado y su familia	
M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas	T1: Respeto al individuo: equidad y diversidad	Solicitar que los empleados notifiquen faltas a la seguridad industrial anónimamente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1 colaborador	\$1.800	Impresiones para cartelera	Computer or, e-mail	Recursos Humanos y Seguridad & salud ocupacion al	Número de notificaciones recibidas/ número de solicitudes realizadas	Otorgar igualdad para notificar novedades o anomalías

T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Designar un colaborador para dialogar con los empleados, deseos, ideas, conflictos, etc.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2	colaboradores	\$10.080	No aplica	Correo	Recursos Humanos	Número de empleados que acceden al beneficio / Número total de empleados	Incluir en la gestión de la empresa a los colaboradores a través de la constante innovación
T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados	Realizar comunicación generales de resultados de la empresa, cambios en políticas, etc. al personal																			2	colaboradores	\$600	No aplica	Computador, Infocus	Recursos Humanos/ Finanzas	Número de comunicación realizadas/ Número de comunicación planificadas	Claridad en la información entregada y recibida
T4: Distribución de los beneficios de la empresa	Establecer políticas de anticipos para necesidades de trabajadores	x	x																	9	colaboradores	\$8.100	Salas de reuniones	Computador	Recursos Humanos y Finanzas	Número de empresas con la práctica/ Número de empresas en el sector	Generar bienestar económico a los colaboradores con facilidades para el acceso de dinero
T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	Premiar a la iniciativa del mejor empleado	x																		6	colaboradores	\$675	Evaluación de desempeño	Computador	Recursos Humanos	Número de premiaciones realizadas/ Número de empresas con la práctica	Motivar a la superación del personal del colaborador





### 3.3. Discusiones

El estudio evidencia el uso de prácticas de gestión de talento humano como parte de inherente a la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas objeto del estudio. Esto tiene implicaciones; ya que, a pesar de que las prácticas existen y se llevan a cabo como parte de la cultura organizacional de cada empresa no existe una difusión adecuada de las mismas de ahí la importancia de realizar una comunicación oportuna y veraz a los colaboradores no solo de la rendición de cuentas de la empresa sino de la responsabilidad social (Calderón, Alvarez, & Naranjo, 2014).

Con este antecedente se puede mencionar la participación positiva de las empresas del sector de telecomunicaciones. El estudio evidencia la ejecución de 13 prácticas vinculadas al macro proceso *M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas* y a la T6 relacionada con el *cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo*. También se puede destacar que las empresas se enfocan en el macro proceso 4 que corresponde al *Desarrollo del personal*, en este aspecto se destaca la temática 5 correspondiente al *Desarrollo profesional y empleabilidad* con 10 prácticas seguidos por el macro proceso 1 que se encuentra relacionado con la *Organización y planificación del área de gestión humana* con 6 prácticas en la temática 1 misma que se vincula al *Respeto al individuo, equidad y diversidad* y 4 prácticas relacionadas con la temática 2 que hace referencia a la *Participación de los empleados en la gestión de las empresas*. Además, estas empresas han colocado gran parte de sus esfuerzos en el desarrollo del M5 vinculado a las *Relaciones con los empleados*, en donde se destacan 18 prácticas, especialmente vinculadas a las temáticas 2, 4 y 8 que se relacionan la *Participación de los empleados en la gestión de las empresas*, *Distribución de los beneficios de la empresa*; y, *Familia de los trabajadores* respectivamente. Lo que a su vez en parte es coherente con la encuesta a colaboradores en donde la mayor aceptación se enfocó.

También se debe mencionar que el sector posee oportunidades de mejora en el macro proceso 2 que corresponde a la *Incorporación y Adaptación de las personas* en donde se ha detectado el menor número de prácticas. Por otro lado, las temáticas 3 y 7, también pueden ser mejoradas; especialmente en la temática 7 correspondiente a *Jubilación y despidos* que presenta una sola práctica. En este punto es importante mencionar que no se ha considerado la temática 3 debido a que actualmente en nuestro país no se encuentran vigentes sindicatos ni grupos de colaboradores organizados lo que puede evidenciar que la gestión de las empresas se centra solo al trabajo individual no en grupos

como son los sindicatos sino a potencializar desempeño integral del colaborador de manera personalizada.

Las limitaciones encontradas en el estudio fue principalmente el grado de la centralización de información en lo que corresponde a políticas internas en todas las empresas del sector y el acceso limitado a las mismas. Finalmente, a pesar de las limitaciones los resultados de la presente investigación brindan un aporte analítico para próximos estudios especialmente para otras industrias donde la Responsabilidad Social Empresarial toma un papel vital.

Los hallazgos de la presente investigación pueden ser utilizados por empresas de otros sectores de la industria, a fin de identificar prácticas que permitan potencializar la capacidad de los colaboradores impulsando la productividad y compromiso organizacional.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

De igual manera que durante todo el trabajo de investigación se realizarán conclusiones por empresa y por sector, a continuación, trataremos cada una de ellas:

**EMPRESA 1:** La empresa cuenta con un total de 29 prácticas distribuidas en los 5 macros procesos y 8 temáticas.

Para la presente empresa se ha definido que se debe trabajar en los dos primeros macro procesos es decir en *M1: Organización y planificación del área de gestión humana*; y *M2: Incorporación y Adaptación de las personas*. En el primer caso se identificaron en la empresa 4 prácticas; mientras que bajo la percepción de los trabajadores únicamente superó el 80% 1 práctica. En el segundo caso, se identificaron a nivel organizacional la aplicación de 3 prácticas; mientras que bajo la percepción de los trabajadores sólo se evidenció la aplicación de 2 prácticas. Los dos casos corresponden a los macro procesos con menor número de prácticas, debido a que posee otras relevantes en los procesos restantes. Por lo que se puede concluir que su oportunidad de mejora debe orientarse a complementar los mencionados macro procesos y diseñar un plan de comunicación que informe continuamente al personal la gestión integral del talento Humano, de tal manera que los colaboradores puedan participar y acceder a las prácticas que la Empresa 1 ha diseñado e implementado.

Adicionalmente, como aspectos positivos la empresa cuenta con un plan de desarrollo de sus empleados lo que permite que sus colaboradores puedan acceder a los beneficios del plan mencionado. Sin embargo, carece de actividades de reconocimiento relacionadas en las que se podría integrar a la familia es decir la temática 8 que también se encuentra en niveles bajos. Complementado lo indicado también es otra oportunidad las temática T7 correspondiente a la jubilación y despidos debido a que no se encontraron prácticas relacionadas al post-empleo del trabajador.

Como conclusión final es importante mencionar que las prácticas de relación con el personal son excelentes, pero hace falta complementarlas con la inclusión más dinámica y directa con la familia del trabajador. También es importante mencionar que la presente empresa se destaca por el cuidado de la seguridad y salud ocupacional con 9 prácticas

relacionadas a la temática entre las que podemos destacar el reciclaje, facturación electrónica, capacitaciones internas, salud comunitaria, entre otras.

**EMPRESA 2:** La empresa cuenta con 20 practicas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera: 7 en el *M1: Organización y planificación del área de gestión humana*, 5 en el *M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas*; y de igual manera 5 prácticas en el *M5: Relaciones con el empleado*; el resto de prácticas (3) distribuidas en los otros macro procesos. En este punto es importante recordar que al estar normada por los procedimientos públicos no le permite realizar actividades que se incurra en un gasto, pero es posible sugerir actividades que contribuyan con la responsabilidad social y el ambiente laboral.

La empresa ha desarrollado una sola práctica en el *M2: Incorporación y Adaptación de las personas*; que a su vez tiene aceptación positiva superior al 80% pero es necesario complementarlo con el resto de temáticas. También cuenta con únicamente 2 prácticas en el *M4: Desarrollo del personal*, pero la percepción de los trabajadores no supera el 80% de aceptación en ninguna de las temáticas. Complementando lo descrito anteriormente en el caso de la Empresa 2 tampoco se han desarrollado prácticas para la temática 7 vinculada a *jubilación y despidos* por lo tanto se ha sugerido incursionar en prácticas gestionadas por los colaboradores empleando los recursos disponibles actuales.

A pesar de lo mencionado anteriormente la empresa cuenta con prácticas de talento humano relacionadas con los cinco macro procesos las mismas que se encuentran detalladas en tablas anteriores, ante lo cual cabe destacar aquellas prácticas enfocadas en la temática 2 mediante la participación activa de sus colaboradores; los sistemas de protección de accidentes e incidentes vinculados a la temática 6 referente al cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo; y el *desarrollo profesional y empleabilidad* con excelentes prácticas como la escuela gerencial de mandos medios y por supuesto su *organización* en función a la regulación del Estado.

**EMPRESA 3:** La empresa cuenta con 18 prácticas en cada una de las temáticas de RSE a excepción de la temática T3 mencionada en las otras empresas del sector. Cabe recalcar que la *T7 Jubilación y despidos* y la *T8 Familia de los trabajadores*, tampoco ha sido desarrollada; por lo tanto, se ha sugerido complementar las que no se han desarrollado plenamente o incursionado como es el caso de la familia de los colaboradores; siendo este un pilar fundamental para la estabilidad emocional y laboral de cada empleado.

Complementando lo anteriormente descrito la empresa no ha ampliado sus prácticas en el *M1: Organización y planificación del área de gestión humana* contando solamente con 1 práctica en la temática 2; si bien es cierto la aceptación supera el 80% es necesario complementar el macro proceso con las 7 temáticas restantes, de igual manera con el *M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas* que posee 2 prácticas; con aceptación positiva superior al 80% pero necesitan complementarse con las 7 temáticas adicionales.

Es importante destacar que el enfoque principal de la empresa es el desarrollo y la empleabilidad de sus colaboradores; esto se evidencia en el estudio, ya que gran parte de sus prácticas se encuentran encaminadas directa o indirectamente con este objetivo en cada uno de los macro procesos.

También es importante mencionar que esta empresa monitorea constantemente el índice de satisfacción del empleado, así como también realiza mediciones de clima laboral, ofreciendo a la empresa una visión general como sus colaboradores se sienten en su trabajo diario lo que a su vez influye directamente en su rendimiento. Estas prácticas se complementan con la participación continua de los empleados en la gestión de la empresa, Temática 2, en la que podemos mencionar prácticas como por ejemplo los programas desarrollados para que los colaboradores puedan aprender en diferentes áreas de la empresa.

**Sector de Telecomunicaciones:** Como sector se determinó un total de 67 prácticas, dentro de las cuales es importante destacar 18 prácticas en la *T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo*, 14 prácticas en *T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas* y 13 prácticas en la temática 5: *Desarrollo profesional y empleabilidad*.

Lo que a su vez nos lleva a concluir que el sector se encuentra provisto de buenas prácticas en RSE las mismas que contribuyen al bienestar integral de los empleados, por lo tanto, se ha sugerido actividades que complementen las prácticas existentes e incrementen la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

También es importante mencionar que el presente trabajo de investigación nos ha mostrado una excelente gestión por el área de talento Humano en las tres empresas del sector; si bien es cierto en el caso de la Empresa 2 es limitado por las disposiciones del

Estado también se ha implementado prácticas en todos los macro procesos lo que a su vez contribuye al ambiente laboral.

Finalmente, es importante destacar la variedad de prácticas relacionadas al desarrollo del colaborador en las tres empresas del sector no solo se han enfocado en los indicadores fríos de productividad sino también en la empleabilidad y desarrollo de carrera del empleado este beneficio es trascendente porque independientemente de los años de trabajo o la permanencia en la empresa beneficia no solo al bienestar y estabilidad laboral del empleado y su familia sino también reduce la tasas de desempleo del sector y del país.

Como oportunidades de mejora se detectó el *M2: Incorporación y Adaptación de las personas* en donde se observó la aceptación positiva de la práctica, sin embargo, hace falta vincular prácticas de complemento en las 7 temáticas. También es necesario trabajar en *M3: Compensación, bienestar, y salud de las personas*, que a pesar de contar con 13 prácticas la precepción de los colaboradores no supera el 80%. Como punto adicional se debe trabajar la temática *7 Jubilación y despidos* como ha sucedido en todas las empresas.

## **4.2. Recomendaciones**

Como recomendaciones para el sector tenemos las siguientes:

- Realizar seguimiento de las prácticas que actualmente se encuentran vigentes con el objetivo de determinar el nivel de aplicación y a su vez, mejorar la práctica existente, re direccionando a una nueva y optimizando recursos.
- Utilizar herramientas de evaluación, durante la implementación del plan de acción propuesto en el presente trabajo de investigación de manera trimestral, semestral y anual
- Realizar evaluaciones similares a la implementada por la Empresa 3 en la que se generen indicadores de satisfacción de empleado con el objetivo de realizar mejoras continuas a las prácticas existentes, logrando como resultado final la ejecución exitosa del objetivo 3 del plan nacional del Buen Vivir que es mejorar la calidad de vida de la población.
- Ampliar las evaluaciones indicadas en punto anterior a beneficiarios indirectos de las prácticas de RSE vigentes y a implementarse por medio del plan de acción, ya que algunas de las prácticas no solamente se encuentran orientadas a los colaboradores y sus familias sino también a la comunidad.

# ANEXOS

## ANEXO I: Formato de Entrevista

Entrevista Empresa

Datos generales:

Nombre del entrevistado:

Nivel de formación:

Títulos académicos:

Empresa:

Cargo:

A quien reporta:

### **Datos de la organización:**

Razón Social:

RUC:

Fecha de Constitución:

Volumen de ventas anual:

### **Lineamientos estratégicos:**

¿En el macro proceso de la gestión de talento humano, se incluye un enfoque de RSE interno y externo que determine las actividades a cumplirse?

¿Describa que procesos de TH, se han definido para ejecutar acciones de RSE y quienes son los beneficiarios directos e indirectos?

Detalle las prácticas de RSE que actualmente la empresa cumple con respecto a:

- Planificación estratégica:
- Políticas del área:
- Marco legal
- Análisis y diseño de cargos:
- Requisición y reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Compensación y estructura salarial
- Incentivos y beneficios
- Higiene y seguridad industrial

- Calidad de vida laboral
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo del personal
- Evaluación del desempeño
- Monitoreo
- Negociación colectiva
- Relación con los sindicatos
- Cesación o ruptura laboral

¿Cuál es el rol de talento humano dentro de las prácticas de RSE que la empresa cumple?  
Describa los beneficiarios a los que las prácticas de RSE se han destinado señalando los objetivos que se esperan cumplir

¿Qué espacios se han definido para incentivar al talento humano a cumplir con prácticas de RSE en la empresa?

¿Qué medios de difusión se han establecido para dar a conocer los resultados obtenidos en las prácticas de RSE cumplidos?

¿Señale que mejoras o soluciones se han alcanzado con las prácticas de RSE cumplidas?

Para observar los resultados de la entrevista por favor clic en el siguiente hipervínculo:

<https://drive.google.com/open?id=1d4t8vSZzIQ4i69Yw66NSQQFprQ74Y8yt>

## ANEXO II: Formato de Encuesta

Estimado Colaborador:

La presente encuesta tiene el objetivo de conocer su opinión respecto a las prácticas de la empresa relacionadas con Talento Humano y la Responsabilidad empresarial Interna, por favor coloque el número en la respuesta que más se asemeje a su criterio o experiencia dentro de la empresa.

Considerando la siguiente escala:

- 1 Totalmente de acuerdo
- 2 De acuerdo
- 3 Neutral
- 4 Parcialmente de acuerdo
- 5 Totalmente en desacuerdo

Temática 1: Respeto a los individuos y equidad										
Práctica	No existe	Si existe					¿Cuáles son sus expectativas o necesidades en esta temática como trabajador de la empresa?	Vinculación con la práctica-número de empresa		
		1	2	3	4	5				
Igualdad en el proceso de inducción para todo el personal nuevo								Empresa 1	Esquema planificado desde la inducción con el objetivo de mantener el bienestar y crecimiento constante del empleado.	
								Empresa 2	Cronograma que permite al personal una rápida incorporación, capacitación general, la bienvenida a la empresa, el reconocimiento de las áreas y la capacitación especializada en base a las funciones que va a cumplirse.	
								Empresa 3	Programas de incorporación de personal priorizando la ética.	

Comunicación de código de ética a todos los trabajadores	Empresa 1	Promueve el respeto, integración, igualdad y equidad en sus relaciones personales a través de su reglamento interno a través de su código de ética
	Empresa 2	Las prácticas de requisición y reclutamiento, selección, contratación enfocadas en el respeto al colaborador
	Empresa 3	Programas de incorporación de personal priorizando la ética.
	Empresa 1	Procesos de apertura de vacantes a través de su página web
	Empresa 2	Mecanismos para incentivar al personal a desarrollarse internamente.
	Empresa 3	Reglamentos que se basan en la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad.
Comunicación a los empleados/ colaboradores las normas o leyes laborales mediante difusión electrónica, boletines periódicos, sistemas internos, etc.	Empresa 2	Estructuras de comunicación para fomentar la integración interna
	Empresa 1	Procesos de apertura de vacantes a través de su página web
Inclusión para personas de la región en procesos de selección		
<b>Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa</b>		
<b>Práctica</b>	<b>¿Cuáles son sus expectativas o necesidades en esta temática como trabajador de la empresa?</b>	
	<b>No existe</b>	<b>Si existe</b>
	1	2
	3	4
	5	No Sabe



Planes de mejora del clima laboral										Empresa 3	Modelo de clima y compromiso laboral que ha permitido mejorar el índice de satisfacción de los empleados.	
Medios de comunicación y difusión interna										Empresa 3	Los programas se desarrollan de manera colectiva con el personal.	
<b>Temática 4: Distribución de los beneficios de la empresa</b>												
<b>Práctica</b>	<b>No existe</b>	<b>Si existe</b>					<b>No sabe</b>	<b>¿Cuáles son sus expectativas o necesidades en esta temática como trabajador de la empresa?</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>						
Bonos de cumplimiento										Empresa 1	Sistema de remuneración por resultados a través de bonos por gestión cumplida	
Planes de compensación variable para los empleados/colaboradores										Empresa 3	Sistema de incentivos por logros desarrollados que incluyen bonos económicos y premios.	
Actividades de apoyo a la comunidad por ejemplo personas de bajos recursos o con discapacidad										Empresa 1	Incentivos por cargo y área.	
Bonificaciones adicionales por antigüedad										Empresa 1	Salud comunitaria: con cirugías de cataratas, la prevención del VIH, coordinación de programas de donación de sangre.	
Beneficios adicionales a la ley, alimentación, otros										Empresa 1	Sistema de remuneración por resultados a través de bonos por gestión cumplida	
										Empresa 3	Sistema de incentivos por logros desarrollados que incluyen bonos económicos y premios.	
										Empresa 3	Compromisos de pago permitiendo el cumplimiento de fechas y beneficiando al empleado.	

Sistema de remuneración por resultados											Empresa 2	Los ejes de estructura salarial, incentivos y beneficios se encuentran alineadas a las políticas gubernamentales.	
<b>Temática 5: Desarrollo profesional y empleabilidad</b>													
<b>Práctica</b>	<b>No existe</b>	<b>Si existe</b>					<b>No Sabe</b>	<b>¿Cuáles son sus expectativas o necesidades en esta temática como trabajador de la empresa?</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>							
Política de entrega de puestos de trabajo por movimientos organizacionales o promociones (asensos)											Empresa 2	Mecanismos para incentivar al personal a desarrollarse internamente.	
Comunicación los procesos de selección en curso con el objetivo de realizar concursos de selección interna											Empresa 3	Prácticas de enfoque en los empleados, fomentando la apertura de fuentes de empleo, capacitación en funciones comerciales, operativas y de apoyo.	
Planes de carrera para los empleados/colaboradores											Empresa 2	Programas de capacitación y evaluación del desempeño para mejorar sus capacidades e impulsar el crecimiento.	
											Empresa 3	Políticas se sustentan en las áreas de liderazgo estratégico, programas de habilidades gerenciales, maestrías y pasantías internacionales.	
Planes de capacitación diseñados para los empleados en base a sus competencias											Empresa 3	Prácticas de enfoque en los empleados, fomentando la apertura de fuentes de empleo, capacitación en funciones comerciales, operativas y de apoyo.	

Capacitaciones externas (universidades, institutos, etc.)											Empresa 3	Becas nacionales e internacionales de educación superior para que el personal pueda alcanzar grados académicos.
Becas o beneficios de estudios por resultados											Empresa 2	Escuela Gerencial de Mandos Medios cursos que mejoran las competencias del personal.
Sistemas de evaluación de la gestión o desempeño											Empresa 1	Evaluación de resultados
											Empresa 2	Evaluación del desempeño la que permite realizar monitoreo para desarrollo de competencias
											Empresa 3	Sistema de evaluación de desempeño el mismo que permite mejorar internamente.
<b>Temática 6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo</b>												
<b>Práctica</b>											<b>¿Cuáles son sus expectativas o necesidades en esta temática como trabajador de la empresa?</b>	
	<b>No existe</b>		<b>Si existe</b>									
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>							
Plan de capacitación sobre las normas de seguridad y salud ocupacional											Empresa 1	Capacitaciones en temas de seguridad
Equipos de brigadistas ante emergencias o situaciones de riesgo											Empresa 3	Sistema de gestión de seguridad y salud que trabaja para evitar riesgos del personal.
Capacitación a los brigadistas en base al programa de seguridad y salud ocupacional de la empresa/entidad											Empresa 2	Indicadores del GRI evalúa el progreso individual alcanzado en función de los programas desarrollados para las prácticas de RSE, entorno seguro y crecimiento del personal.
Investigación sobre el ambiente laboral											Empresa 1	Capacitaciones en salud ocupacional
											Empresa 2	Sistema de protección de accidentes e incidentes
											Empresa 3	Modelo de clima y compromiso laboral que ha permitido mejorar el índice de satisfacción de los empleados.

Planes de seguro de salud privado										Empresa 3	Modelo de clima y compromiso laboral que ha permitido mejorar el índice de satisfacción de los empleados.
											Facturación electrónica evitando el uso del papel
										Empresa 1	Reciclaje de lonas de publicidad Retiro de equipos y materiales que afecten al entorno
Programas de apoyo a la comunidad y al entorno											Salud comunitaria: con cirugías de cataratas, la prevención del VIH, coordinación de programas de donación de sangre.
										Empresa 2	Programas ambientales que permiten la recolección de desechos de basura electrónica para obtener fondos mediante su exportación
											Reforestación de zonas afectadas Retiro de basura electrónica
Sistema para equilibrio vida-trabajo											Convenio de cooperación para combatir la violencia contra la mujer en Latinoamérica.
										Empresa 3	Práctica de Ecuador verde a través de la reforestación lo que directamente no solo beneficia al empleado sino también al país.
										Empresa 3	Modelo de clima y compromiso laboral que ha permitido mejorar el índice de satisfacción de los empleados.
Jornadas para la recreación individual y/o grupal										Empresa 3	Modelo de clima y compromiso laboral que ha permitido mejorar el índice de satisfacción de los empleados.
	<b>Temática 7: Jubilación y despidos</b>										
	<b>Práctica</b>	<b>No existe</b>	<b>Si existe</b>					<b>¿Cuáles son sus expectativas o necesidades en esta</b>			
<b>1</b>			<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Sabe</b>				



**Segmentación demográfica**

<b>Genero</b>	
Masculino	
Femenino	

<b>Edad</b>	
Menor a 25 años	
Entre 25 y 30 años	
Entre 31 y 35 años	
Entre 36 y 40 años	
41 años o más	

<b>Educación</b>	
Primaria	
Secundaria	
U. Incompleta	
U. Completa	
Post-grado	
PHD	

<b>Años de Trabajo</b>	
Menos de 1 año	
1-2 años	
3-6 años	
7-12 años	
13 a 24 años	

<b>Estado civil</b>	
Soltero	
Casado	
Viudo	
Divorciado	
Unión de hecho	

<b>Nivel de cargo</b>	
Operativo	

Administrativo	
Directivo	

<b>Etnia</b>	
Indígena	
Afroamericano	
Montubio	
Mestizo	
Blanco	

<b>Discapacitado</b>	
Si	
No	

Para observar los resultados de la encuesta por favor de clic en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/open?id=1evfM4jUW202ZsKVXImdcVIHLwVXXAQ>

**ANEXO III: Macro procesos Empresa 1**

<b>EMPRESA</b>	<b>MACROPROCESO</b>	<b>TEMATICA</b>	<b>PRACTICA</b>
<b>EMPRESA 1</b>	Organización y planificación del área de Gestión Humana	T1: Respeto al individuo y equidad en la diversidad	Niveles jerárquicos delimitando las funciones del empleado ejerciendo equidad en los cargos Promueve el respeto, integración, igualdad y equidad en sus relaciones personales a través de su reglamento interno a través de su código de ética
		T3: Relación con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados	Espacios de diálogo con los trabajadores para levantar información que será analizada y gestionada.
		T7: Jubilación y despidos	La desvinculación es enfocada al beneficio del personal y la empresa
		T1: Respeto al individuo y equidad en la diversidad	Procesos de apertura de vacantes a través de su página web
	Incorporación y adaptación de las personas	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Esquema planificado desde la inducción con el objetivo de mantener el bienestar y crecimiento constante del empleado.
		T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Programa de inducción a los empleados de la empresa en varios niveles
		Compensación, bienestar, y salud de las personas	
			Reciclaje de lonas de publicidad
			Retiro de equipos y materiales que afecten al entorno
			Campañas de sensibilización vehicular Capacitaciones en temas de seguridad Capacitaciones en salud ocupacional
Desarrollo del personal	T4: Distribución de los beneficios de la empresa	Plataformas que integran docentes para el aprendizaje	

		Capacitación especializada
		Evaluación de resultados
		Promoción de propuestas de mejora
		Enfoque en el clima laboral
		Plataformas de capacitación integrada entre docentes, empleados y estudiantes
		Rotación de responsabilidades, dinámicas de equipo, fomento del aporte personal lo que aporta con salud de la vida laboral.
		Práctica orientada al mejoramiento constante que le permiten disponer al empleado de una alta calidad de vida para sí y su familia.
		Sistemas de evaluación, evidenciando la participación en la gestión de la empresa por medio de indicadores.
		Los empleados pueden obtener la información de proyectos y avances a través de intranet
		Sistema de remuneración por resultados a través de bonos por gestión cumplida
		Incentivos por cargo y área.
		Salud comunitaria: con cirugías de cataratas, la prevención del VIH, coordinación de programas de donación de sangre.
		Proyectos sociales de alto alcance en los que se beneficia a las familias de los empleados.
		Copa Empresa 1 con más de 50 mil niños participantes en un campeonato de fútbol
		Talleres de formación técnica en áreas de panadería, pastelería y confección que benefician directamente a las familias de los empleados.
	T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	
	T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	
	T8: Familia de los trabajadores	
	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	
	T4: Distribución de los beneficios de la empresa	
	T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	
	T8: Familia de los trabajadores	
	Relaciones con el empleado	

**ANEXO IV: Macro procesos Empresa 2**

EMPRESA	MACROPROCESO	TEMATICA	PRACTICA
EMPRESA 2	Organización y planificación del área de Gestión Humana	T1: Respeto al individuo y equidad en la diversidad	Las prácticas de requisición y reclutamiento, selección, contratación enfocadas en el respeto al colaborador Programas ambientales, los cuales son coordinados con la Fundación One Life a fin de fomentar la igualdad de oportunidades a la población.
		T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Modelo de clima organizacional que incluye el factor de toma de decisiones en base a la gestión del TH para promover acciones de mejoramiento interno. Análisis y diseño de cargos se determinados por cada una de las áreas se definen cargos alineados a las responsabilidades.
		T4: Distribución de los beneficios de la empresa	Los ejes de estructura salarial, incentivos y beneficios se encuentran alineadas a las políticas gubernamentales.
		T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	Programas de capacitación y evaluación del desempeño para mejorar sus capacidades e impulsar el crecimiento.
		T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Indicadores del GRI evalúa el progreso individual alcanzado en función de los programas desarrollados para las prácticas de RSE, entorno seguro y crecimiento del personal.
		T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Cronograma que permite al personal una rápida incorporación, capacitación general, la bienvenida a la empresa, el reconocimiento de las áreas y la capacitación especializada en base a las funciones que va a cumplirse.
Compensación, bienestar, y salud de las personas	T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Sistema de protección de accidentes e incidentes Programas ambientales que permiten la recolección de desechos de basura electrónica para obtener fondos mediante su exportación Reforestación de zonas afectadas	

		Retiro de basura electrónica
		Convenio de cooperación para combatir la violencia contra la mujer en Latinoamérica.
Desarrollo del personal	T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	Escuela Gerencial de Mandos Medios cursos que mejoran las competencias del personal.
		Evaluación del desempeño la que permite realizar monitoreo para desarrollo de competencias
Relaciones con el empleado	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Estructuras de comunicación para fomentar la integración interna
		Factor de apertura de cambios, promoviendo al personal para que se conviertan en impulsores del mejoramiento constante.
		Difusión en medios electrónicos mediante su portal la gestión de la empresa, la relación de los logros, los proyectos entre otra información relevante.
	T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	Mecanismos para incentivar al personal a desarrollarse internamente.
	T8: Familia de los trabajadores	Fundación Teléfono Amigo se enfoca en asistencia familiar y al bienestar del empleado.

**ANEXO V: Macro procesos Empresa 3**

EMPRESA	MACROPROCESO	TEMATICA	PRACTICA
EMPRESA 3	Organización y planificación del área de Gestión Humana	T1: Respeto al individuo y equidad en la diversidad	Reglamentos que se basan en la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad. Selección que promueve el cumplimiento de estándares éticos, transparencia en los resultados y cumplimiento de un proceso equitativo.
		T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Práctica de principios de actuación se resumen los lineamientos de trabajo de todas las áreas. Proponer productos innovadores de alta tecnología.
		T4: Distribución de los beneficios de la empresa	Compromisos de pago permitiendo el cumplimiento de fechas y beneficiando al empleado.
	Incorporación y adaptación de las personas	T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	Políticas se sustentan en las áreas de liderazgo estratégico, programas de habilidades gerenciales, maestrías y pasantías internacionales.
		T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Programas de incorporación de personal priorizando la ética.
	Compensación, bienestar, y salud de las personas	T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Sistema de gestión de seguridad y salud que trabaja para evitar riesgos del personal. Práctica de Ecuador verde a través de la reforestación lo que directamente no solo beneficia al empleado sino también al país.
Desarrollo del personal	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Práctica de programas diversos que le permite al colaborador desarrollarse en nuevos campos de gestión.	

	<p>T5: Desarrollo profesional y empleabilidad</p>	<p>Prácticas de enfoque en los empleados, fomentando la apertura de fuentes de empleo, capacitación en funciones comerciales, operativas y de apoyo.</p> <p>Becas nacionales e internacionales de educación superior para que el personal pueda alcanzar grados académicos.</p> <p>Sistema de evaluación de desempeño el mismo que permite mejorar internamente.</p>
	<p>T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas</p>	<p>Brindar servicios de alta calidad en relación a las necesidades del cliente.</p>
	<p>T3: Relación con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados</p>	<p>Los programas se desarrollan de manera colectiva con el personal.</p>
<p>Relaciones con el empleado</p>	<p>T4: Distribución de los beneficios de la empresa</p>	<p>Sistema de incentivos por logros desarrollados que incluyen bonos económicos y premios.</p> <p>Práctica de trabajo para personal indirecto, misma que se basa en la oportunidad de disponer de una actividad laboral que mejore su condición de vida</p>
	<p>T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo</p>	<p>Modelo de clima y compromiso laboral que ha permitido mejorar el índice de satisfacción de los empleados.</p>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, O. (2011). *Responsabilidad Social en las organizaciones*. México DF: PyM.
- Biasca, R. (2004). *¿Somos Competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Calderón, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2014). Papel de Gestión Humana en el cumplimiento de la RSE. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188.
- Cárdenas, J. (2013). *RSE Empresarial*. Quito: SUDEN.
- Carrasco, G. (2012). *Estadística Descriptiva*. México DF, México: ASIS.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Celma, D., Martínez-García, E., & Coenders, G. (2014). Corporate Social Responsibility in Human Resource Management. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt*, 21(2), 82-99.
- De la Cuesta, M., Paredes, J., & Pardo, E. (2015). Identificación de indicadores relevantes de desempeño RSE mediante la utilización de técnicas multicriterio. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(55), 75-88.
- García, M., Azuero, A., & Peláez, J. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: Análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista Innovar Journal*, 84-85.
- Guilbert, J. (2009). *La visión de las organizaciones*. Estados Unidos: Pearson.
- Martínez, J. (2010). *La RSP en las empresas*. Madrid: ESIC.
- Peláez-León, J. D., & García-Solarte, M. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Humana. *Entramado*, 10(2), 90-111.
- Perdiguero, T. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: Una visión alternativa del caso*. México DF-México: Universidad Ojeda Pérez de Arce.
- Sánchez, R. (2012). *Gestión y psicología en empresas organizacionales*. Madrid-España: ESIC.
- Solarte, M., Azuero, A. R., & Peláez, J. (2014). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(49), 83-100.
- Toca, C. (2012). *RSE: Análisis desde diversos enfoques*. Madrid: Academica Española.
- Valmohammadi, C. (2014). Impacto de las prácticas de responsabilidad social corporativa en el desempeño organizacional: una perspectiva ISO 26000. *Social Responsibility Journal*, 455 - 479.

- Vivanco, M. (2012). *Muestreo Estadístico, Diseño de Aplicaciones*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Wang, L., & Juslin, H. (2011). Corporate Social Responsibility in the Chinese Forest Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 129-145.
- Yepes, G., Peña, W., & Sánchez, L. F. (2014). *La responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.