

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **MORENO ACUÑA GABRIELA FERNANDA** con **CC. 175151707-7**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ESTUDIO SOBRE EL BIENESTAR LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, agosto 2019



MORENO ACUÑA GABRIELA FERNANDA
CC. 175151707-7



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

“ESTUDIO SOBRE EL BIENESTAR LABORAL EN LAS
ORGANIZACIONES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL”

AUTORA: GABRIELA FERNANDA MORENO ACUÑA

DIRECTORA: MG. KARINA ALEXANDRA SILVA
JARAMILLO

QUITO, 2019

DEDICATORIA

A mis padres, Piedad y Enrique, quienes me han dado la vida y le han dado sentido a la misma. Les dedico el esfuerzo, no solamente de la realización de este trabajo, sino el de los cinco años de mi carrera. Ustedes me han dado las armas para poder recorrer este arduo camino, por eso, siempre serán los dueños de esta parte de mi historia.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, especialmente a mis padres Piedad y Enrique y a mi hermana Belén, por su continuo soporte en todos estos años de estudio, por impulsarme a seguir adelante y por ser mis ángeles en la tierra; a mi Martina, porque me inspira el amor más puro y sincero, porque quiero ser su ejemplo y porque con su sonrisa ha recargado mi energía para continuar en este gran proyecto.

A mi novio, Andrés, por ser una de las piezas más importantes en la consecución de este objetivo. Gracias por el amor que me ha demostrado, por su paciencia en los días de frustración y cansancio y por celebrar conmigo este logro tan importante.

A mi mejor amiga, Arianna, por estar presente en los momentos más duros y más felices de mi vida. Gracias por ser la persona de luz que necesitaba.

A mi directora Karina, por acompañarme en el desarrollo de esta investigación, por haberme brindado una mano cariñosa y sincera cada martes en la mañana durante varios meses. Gracias por haberme dado una de las lecciones más importantes de mi vida: constancia, disciplina y excelencia.

A la vida, porque me permitió conocer personas maravillosas, vivir momentos enriquecedores y conocer realidades diversas. Gracias al destino que me ha mostrado quien soy realmente y que me seguirá enseñando mucho más.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Justificación.....	1
1.3. Planteamiento del problema.....	3
1.3.1. Formulación del problema.....	4
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. Objetivo general.....	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	4
1.5. Metodología.....	4
1.6. Sumario de capítulos.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	7
2.1. Talento humano en la Organizaciones.....	7
2.1.1. Definición.....	7
2.1.2. Gestión del talento humano.....	8
2.1.3. Prácticas de gestión.....	10
2.1.3.1. Atracción.....	10
2.1.3.2. Vinculación.....	11
2.1.3.3. Desarrollo.....	12
2.1.3.4. Desvinculación.....	13
2.2. El trabajo.....	13
2.2.1. Historia del trabajo.....	13
2.2.2. La Centralidad del trabajo.....	14
2.2.3. Definición de trabajo.....	14
2.2.4. Funciones del empleo.....	15
2.2.4.1. Propiedad integradora.....	15
2.2.4.2. Estatus y prestigio.....	15

2.2.4.3.	Identidad persona	15
2.2.4.4.	Función económica	16
2.2.4.5.	Oportunidad de interacción.....	16
2.2.4.6.	Estructuración del tiempo	16
2.2.4.7.	Obligatoriedad.....	16
2.2.4.8.	Aprendizaje	16
2.2.4.9.	Socialización	17
2.2.4.10.	Control y poder.....	17
2.2.4.11.	Comodidad y disfrute	17
2.2.5.	La precariedad del trabajo.....	17
2.2.6.	El trabajo digno.....	19
2.3.	Bienestar laboral.....	21
2.3.1.	Definición	21
2.3.2.	Evolución histórica	22
2.3.3.	Factores del bienestar laboral.....	22
2.3.4.	Modelos de Bienestar.....	24
2.3.4.1.	Bienestar - Isaac Prilleltensky.....	24
2.3.4.2.	Bienestar eudaimónico – Carol Ryff.....	25
2.3.4.3.	Bienestar laboral general – Blanch, Sahagun, Cantera, Cervantes	26
2.3.4.4.	La teoría de la Autodeterminación – Ryan y Deci.....	26
2.4.	Compromiso organizacional y desempeño	30
2.4.1.	Compromiso – Engagement - Comprometimiento.....	30
2.4.1.1.	Definición de compromiso.....	30
2.4.1.2.	Dimensiones de compromiso	31
2.4.2.	Desempeño organizacional	31
2.4.3.	Relación de compromiso organizacional y bienestar laboral	32
2.4.4.	Relación de desempeño y bienestar laboral	32
2.5.	Responsabilidad social empresarial	35
2.5.1.	Evolución histórica de la responsabilidad social empresarial.....	35
2.5.2.	Concepto de RSE.....	36

2.5.3.	Dimensiones de la responsabilidad social empresarial.....	37
2.5.4.	Responsabilidad social empresarial vs. Filantropía.....	40
2.5.5.	Ventajas de la RSE.....	41
2.5.6.	Marco legal.....	45
2.5.6.1.	Normas internacionales.....	45
2.5.6.2.	Normas nacionales.....	46
2.6.	Prácticas de responsabilidad social empresarial.....	47
2.6.1.	Casos de éxito.....	47
2.6.1.1.	Holcim Ecuador.....	47
2.6.1.2.	Nestlé Ecuador.....	49
2.6.1.3.	Pronaca.....	51
CAPÍTULO III.....		63
3.	PROPUESTA.....	63
CAPÍTULO IV.....		69
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
4.1.	Conclusiones.....	69
4.2.	Recomendaciones.....	70
4.3.	Hallazgos.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....		72
ANEXOS.....		1

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores del trabajo digno.....	20
Figura 2. Sinergia de dimensiones de bienestar	24
Figura 3. Bienestar eudaimónico - Carol Ryff	25
Figura 4. Bienestar laboral general – Blanch, Sahagun, Cantera, Cervantes	26
Figura 5. Empoderamiento: valores, agentes y procesos	28
Figura 6. Relación de autodeterminación y bienestar	29
Figura 7. Elementos del compromiso.....	30
Figura 8. Influencia del bienestar en el compromiso y desempeño	34
Figura 9. Stakeholders impactados por la RSE	37
Figura 10. RSE como estrategia para satisfacer los requerimientos del talento humano.....	44
Figura 11. Creación de valor compartido de Nestlé.....	49
Figura 12. La RSE en las 50 empresas más grandes del Ecuador.....	61
Figura 13. Distribución de RSE por categorías.....	62

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gestión del talento humano en los resultados del negocio	9
Tabla 2. Intereses de <i>Stakeholders</i>	38
Tabla 3. Principios del Pacto Global	46
Tabla 4. Leyes ecuatorianas según la dimensión de RSE.....	47
Tabla 5. Análisis de RSE de las 50 empresas más grandes de Ecuador	60
Tabla 6. Propuesta de prácticas de gestión	68

RESUMEN

El trabajo cumple una función vital para el ser humano, pues tiene impacto en la esfera económica, social, política y psicológica de la persona, sin embargo, muchas veces, las condiciones para el desarrollo del mismo no son las más adecuadas, pudiendo causar malestar, o, incluso, enfermedades; así mismo, la sociedad ha ido evolucionando y los consumidores buscan productos o servicios que sean responsables con el medio ambiente y la comunidad, en consecuencia, las empresas están incorporando prácticas de responsabilidad social empresarial en su gestión. Esta disertación busca articular estas dos variables: bienestar laboral y responsabilidad social empresarial con el objetivo de promover nuevas prácticas de gestión que resignifiquen la dignidad del talento humano en las instituciones, para realizarlo se ha utilizado el paradigma constructivista, lo que quiere decir que se ha realizado una investigación profunda en fuentes primarias y secundarias para obtener nuevo conocimiento en base al que ya existía y así poder cuestionar lo establecido mediante la hermenéutica y la dialéctica. Los principales hallazgos muestran que el bienestar laboral se puede definir desde la arista de la salud mental o desde la ausencia del estrés y que éste regula ciertos comportamientos de los colaboradores; además, el bienestar laboral tiene relación directa con el desempeño e impacta al compromiso, específicamente el afectivo y normativo; también, se ha podido poner de manifiesto la manera en la que la responsabilidad social empresarial es usada como estrategia que busca satisfacer los requerimientos del talento humano en las instituciones, así, se puede verificar que los colaboradores buscan: desarrollo, balance vida-trabajo, seguridad e higiene y remuneración justa, lo que se relaciona con la esfera de colaborador y familia que es impactada por la RSE; así mismo, los colaboradores están en busca de cuidado ambiental, *stakeholder* que, también pretende ser gestionado por la RSE; y, por último, el empleado quiere contribuir a la sociedad, lo que también se puede hacer mediante RSE. Así, se puede notar que la RSE representa una ventaja competitiva porque mejora las ventas, la imagen corporativa, atrae y retiene el mejor talento y reduce costos, además, de que, indiscutiblemente, puede ayudar a satisfacer las expectativas del colaborador. Finalmente, mediante el desarrollo de esta disertación, se han propuesto nuevas prácticas de gestión que permitan generar bienestar laboral a través de la responsabilidad social empresarial tomando en cuenta las categorías del Pacto Global y las prácticas para manejar el talento.

ABSTRACT

The work fulfills a vital function for the human being, because it has an impact in the person's economic, social, political and psychological spheres, however, many times, its development conditions are not the most appropriate, causing discomfort, or, even, diseases. Likewise, society has been evolving and consumers are looking for products or services that are responsible with the environment and the community, therefore, companies are incorporating corporate social responsibility practices in their management. This dissertation seeks to frame these two variables: work welfare and corporate social responsibility with the purpose of promoting new management practices that re-define the dignity of the human resources in institutions. For which, the constructivist paradigm has been used, in other words a deep investigation in primary and secondary sources was carried out in order to obtain new knowledge based on what already exists, and thus be able to question the established with hermeneutics and dialectics. The main findings show that occupational welfare can be defined from the edge of mental health or from the absence of stress and that it regulates certain employee behaviors. In addition, work welfare is directly related to performance and it impacts commitment, specially affective and normative; also, it has been possible to highlight the way in which corporate social responsibility is used as a strategy that seeks to satisfy the requirements of human talent in institutions, thus, it can be verified that employees seek: development, life-work balance, safety and hygiene and fair remuneration, which is related to the sphere of collaborator and family that is impacted by CSR. Likewise, the collaborators seek environmental care, stakeholder that, also intends to be managed by the CSR. Finally, the employee wants to contribute to society, which also is done through CSR. Thus, it can be highlighted that CSR represents a competitive advantage because it improves sales, corporate image, attracts and retains the best talent and reduces costs, in addition, that without any doubt it can help to meet the expectations of the employee. Finally, in this dissertation, it is proposed new management practices that allow the generation of work welfare through corporate social responsibility taking into account the *Pacto Global* categories and talent management practices.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa depende del bienestar de sus colaboradores. Existen muchos estudios que corroboran esta premisa, es por ello que muchas empresas han incorporado en su gestión prácticas de bienestar laboral; así mismo, ante los efectos de la contaminación, violación de derechos humanos, falta de ética y de un trabajo digno algunas empresas han respondido mediante la responsabilidad social empresarial; lo que pretende esta disertación es estudiar el bienestar laboral y la responsabilidad social empresarial para proponer nuevas prácticas de gestión que resignifiquen la dignidad del talento humano en las organizaciones.

1.1. Tema:

Estudio sobre el bienestar laboral en las organizaciones y la responsabilidad social empresarial.

1.2. Justificación:

Un empleado promedio trabaja ocho horas al día y cuarenta a la semana, esto significa que pasa un tercio de su día en su lugar de trabajo; el otro tercio lo ocupa durmiendo; y, solamente le sobra un tercio para su recreación, asuntos personales y familia. Cuando el trabajador llega a su hogar, muchas veces se encuentra agotado o probablemente con mal humor por los problemas que se pudieron haber suscitado a lo largo del día, cuando esta realidad es repetitiva, y, además, existen factores de riesgo, pueden suscitarse enfermedades y síntomas que deterioran la salud; por situaciones como esta surge la necesidad de llevar a cabo estudios sobre el bienestar laboral, que busquen crear escenarios más amigables y cómodos para el colaborador; por otro lado, se puede verificar que en la actualidad los consumidores o clientes de las empresas buscan cada vez más, opciones ecológicas, saludables y que brinden bienestar; como respuesta a ello, y al creciente consumismo y efectos medioambientales negativos, las empresas crean programas de responsabilidad social empresarial. La importancia de haber realizado un estudio que abarque los temas anteriormente señalados (bienestar laboral y responsabilidad social empresarial) es porque se ha podido comprender el significado de cada uno de ellos, qué implican y se han desarrollado nuevas concepciones, desde la psicología organizacional, que permitan generar

bienestar laboral a través de estrategias como la responsabilidad social empresarial. El bienestar laboral puede ser entendido como: todas las acciones que realiza un empleador para aumentar la satisfacción de un empleado y por lo tanto, incrementar su eficiencia (Calderón, Murillo, & Torres, 2003); algunas de las dimensiones que abarca son las siguientes: “relaciones con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo y compensación y beneficios” (Calderón, Murillo, & Torres, 2003, pág. 119). Así mismo, responsabilidad social empresarial son todas las “iniciativas voluntarias en torno a tres aspectos: el medioambiental, el laboral y la ética del comportamiento empresarial” (Barroso, 2007, pág. 75); para Rochlin (2005) citado en (Barroso, 2007, pág. 76) el objetivo que persigue es:

La construcción de una sociedad mejor y más sustentable ya que (...) no se trata de maximizar las utilidades de los accionistas si éstas se generan a costa de prácticas inadecuadas de negocios, de la degradación del medio ambiente o del uso de prácticas éticas cuestionables.

Con esta investigación se beneficiaron las empresas y la investigadora. Las empresas porque se investigó a fondo sobre el bienestar laboral para que se puedan aplicar programas que ayuden a generar ambientes más saludables para el colaborador, excediendo los requerimientos de la ley y logrando mejorar la productividad de los empleados, y, al mismo tiempo, el crecimiento económico de la empresa; y, por otro lado, la investigadora, puesto que se logró poner en práctica los conocimientos aprendidos y profundizar más sobre temas relevantes para la sociedad.

El método del presente proyecto fue descriptivo puesto que se realizó un análisis bibliográfico de literatura científica actual. Se obtuvo información a través de fuentes primarias de información como libros, revistas, artículos científicos, páginas web y tesis. El resultado que se obtuvo al finalizar esta investigación es un informe del proyecto en el que se explica a fondo sobre los dos temas mencionados, además, se ha aportado con una visión en las que se relaciona el bienestar y responsabilidad social empresarial.

El presente estudio fue factible puesto que existe teoría, documentos científicos, artículos libros y revistas, así como expertos en los temas expuestos de donde se pudo conseguir información; además, se contó con los recursos necesarios para el desarrollo de la disertación.

1.3. Planteamiento del problema:

Cada día el mercado laboral se vuelve más competitivo, las personas se forman mejor, buscan experiencias enriquecedoras para su carrera y para su vida laboral. La sociedad se ha dado cuenta de que el daño ambiental que está provocando debe ser parado, se comienzan a generar leyes y estrategias que permitan revertir el efecto negativo del ser humano en la tierra, campañas de reciclaje, de consumo respetuoso, de manejo de residuos, entre otros; así mismo, los consumidores buscan opciones saludables, que aporten positivamente al medio ambiente y se preocupan por las prácticas laborales abusivas. Por esto, las empresas han buscado opciones que les permitan cumplir con dichos requerimientos y han implementado estrategias de responsabilidad social empresarial.

Así mismo, los colaboradores se encuentran en la búsqueda de un empleo que les permita mantener un balance entre su vida laboral y personal, que el ambiente de trabajo sea adecuado y que puedan ascender y desarrollarse, por ello, se ha visto la necesidad de discutir sobre bienestar laboral y crear tácticas que vayan acorde a esto.

Se han realizado estudios que hablan sobre responsabilidad social empresarial en los que se destacan las ventajas de su aplicación tales como “mejora de la gestión (gestión integrada con objetivos a medio y largo plazo) mejora de la reputación, mejora de la comunicación interna (RRHH), mejora de la confianza de los clientes, mejoras medioambientales (desarrollo sostenible) y mejor ambiente laboral” (Server & Capó, 2009, pág. 25); también se ha estudiado el bienestar laboral y se ha determinado que existen implicaciones relacionadas con la productividad, costos directos e indirectos y a la familia del colaborador (Duro, S.f, pág. 57). Sin embargo, todavía no se ha hecho una investigación que involucre a la RSE y al bienestar laboral conjuntamente.

Si no se realizara un estudio que implique los dos temas mencionados se podría omitir un recurso importante, no solamente para la empresa que tendría ventajas competitivas significativas, sino para los colaboradores, su salud, familia y medio ambiente.

Para evitar lo antes mencionado se indagó sobre la RSE y el bienestar laboral, de esta manera se pudieron generar estrategias que impactan a estas dos áreas importantes para generar empleos de calidad, cuidar el ambiente e incrementar las ganancias.

1.3.1. Formulación del problema

- ¿Qué áreas deben ser impactadas cuando se genera una estrategia de responsabilidad social empresarial?
- ¿Qué implica que exista bienestar laboral?
- ¿La responsabilidad social empresarial permite que exista un bienestar laboral?
- ¿Cómo debería ser generado un plan que incremente el bienestar laboral?
- ¿Qué empresas han aplicado con éxito estrategias de RSE y cuáles son los resultados?
- ¿Qué empresas han aplicado con éxito estrategias de bienestar laboral y cuáles son los resultados?

1.4. Objetivos:

1.4.1. Objetivo general:

- Estudiar el bienestar laboral en las organizaciones y la responsabilidad social empresarial para promover nuevas prácticas de gestión que resignifiquen la dignidad del talento humano en las instituciones.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Determinar las características del bienestar laboral y cómo este puede influir en el desempeño y compromiso en la organización.
- Identificar nuevas prácticas que permitan generar bienestar laboral a través de la responsabilidad social empresarial.
- Describir de qué manera la responsabilidad social empresarial es usada como estrategia que busca satisfacer los requerimientos del talento humano en las instituciones.

1.5. Metodología:

El paradigma utilizado en la presente investigación es el constructivista. Su ontología es relativista porque existen varias posiciones de los fenómenos, así mismo, son alterables según el avance de las investigaciones; y, como metodología se aplica la hermenéutica y dialéctica

porque el objetivo final es crear conocimiento más sofisticado partiendo de construcciones precedentes (Guba & Lincoln, S.F).

Para crear conocimiento más sofisticado, siguiendo el paradigma constructivista, se ha planteado la resignificación del talento humano, es decir, darle un nuevo sentido u orientación, así se ha buscado proponer prácticas de gestión que permitan identificar a los colaboradores no solamente como una parte del éxito de la organización sino como la parte central, que debe ser respetada y cuidada por los empleadores.

Los fenómenos estudiados fueron el bienestar laboral y la responsabilidad social empresarial. Se ha encontrado que el bienestar está muy relacionado con los beneficios económicos o financieros que puede traer a una compañía, sin embargo, el bienestar laboral no solamente tiene que ver con dicho factor, sino que es un elemento que debe estar presente en las organizaciones para que los colaboradores estén satisfechos y saludables; y, como consecuencia, se eleve la productividad. Así mismo, la responsabilidad social empresarial ha sido estudiada como un modelo de gestión en el que la empresa es recíproca con la sociedad y medio ambiente del que obtiene recursos, materia prima y fuerza laboral, sin embargo, también se ha podido observar que las empresas han optado por incluir modelos de responsabilidad social más como una moda que como una convicción, cambiando el sentido de la RSE por el de filantropía.

La disertación se ha desarrollado mediante la hermenéutica, es decir, la interpretación, por medio de la que cada teoría, idea, o tópico puede ser entendido y tratado por cada autor de diferente manera o visión. Esta disertación pretende observar a los fenómenos descritos desde una óptica crítica para poder discutir, con fundamento, la teoría actual.

También, se utiliza a la dialéctica, o, un diálogo con argumento puesto que en los temas tratados en los siguientes capítulos se incluyen varias teorías y autores de temas, haciendo que éstos mantengan un diálogo y se construya conocimiento sobre lo ya establecido.

Se debe mencionar que la presente investigación es de carácter teórico puesto que se estudia un objeto de manera crítica, rigurosa y sistemática (Dirección General Académica, 2017). Como ya se ha explicado, esta investigación realiza una revisión bibliográfica de: bienestar laboral y responsabilidad social empresarial desde un enfoque crítico con un orden específico y utilizando técnicas de investigación adecuadas.

El enfoque que se ha usado en la presente investigación es cualitativo ya que se cualificó a los fenómenos mencionados: bienestar laboral y responsabilidad social empresarial profundizando en cada uno de ellos. Además, la metodología fue la descriptiva porque se pudieron determinar características, modelos, rasgos, variables, casos y teorías del objeto de estudio.

Así mismo, la técnica que se utilizó fue el análisis documental. El proceso de investigación de información se basó en la búsqueda de fuentes primarias como: tesis y memorias de responsabilidad social; y, fuentes secundarias como: artículos, libros, páginas web, revistas, y bases de datos de libre acceso como, ProQuest, Scielo, Redalyc y Digitalia. Para el proceso de sistematización de la información y desarrollo de contenidos se han realizado fichas de análisis documental, las mismas que presentan información sobre el tema, el autor, la fuente y la fecha de publicación, estas fichas se pueden observar en el ANEXO 1.

1.6. Sumario de capítulos:

La realización de esta disertación se ha dividido por capítulos, los mismos que se explicarán a continuación:

En el Capítulo I – Introducción, se explica las razones por las cuales es importante estudiar la responsabilidad social empresarial y el bienestar laboral, se exponen los objetivos y las preguntas que se pretende resolver con este estudio, así como también la metodología utilizada para lograrlo.

En el Capítulo II – Desarrollo del trabajo, se realiza una revisión profunda de temas como: el talento humano en las organizaciones, el trabajo, bienestar laboral, la relación entre compromiso y desempeño laboral, la responsabilidad social empresarial y las prácticas de responsabilidad social empresarial, lo que permite tener una idea clara de la forma en la que estos conceptos convergen y son de vital importancia tanto para el talento humano como para la empresa y la sociedad

En el Capítulo III – Propuesta, se presentan algunas prácticas de gestión de RSE basados en la gestión del talento humano que permitan resignificar la dignidad de los colaboradores en las instituciones.

En el Capítulo IV – Conclusiones y recomendaciones se realizan algunas reflexiones finales sobre el tema y se precisa lo encontrado a lo largo de esta investigación.

CAPÍTULO II

2. DESARROLLO DEL TRABAJO

2.1. Talento humano en la Organizaciones

El ser humano es el recurso más importante de la organización. Seguramente, esta premisa se ha escuchado en repetidas ocasiones, pero se debe comprender la razón por la cual esto se afirma con tanta seguridad, en este apartado se lo explicará.

2.1.1. Definición

La empresa cuenta con recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, sin embargo, el recurso humano es el único que puede usar otro recurso, es decir, “la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas” (Prusak, Laurence citado en Valencia, 2005, pág. 23), quien realiza lo mencionado es el hombre. Para entender esta frase se puede poner como ejemplo a dos empresas totalmente iguales, tienen la misma maquinaria, usan la misma materia prima, cuentan con las mismas instalaciones y aplican el mismo proceso para realizar su producto, sin embargo, cada una tiene empleados diferentes, en la primera los colaboradores no se sienten auto motivados y solamente realizan lo que se les pide; en la segunda, existe gran motivación, los empleados generan propuestas para ganar mayor participación en el mercado, mejorar los procesos y generar ahorros, por supuesto, la primera empresa no crecerá demasiado, por el contrario, la segunda generará mayores beneficios. ¿Cuál fue la diferencia? el factor humano, el más importante de toda la cadena de producción.

Entre 1927 y 1932 se realizó un estudio en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company para verificar problemas de productividad, aquí los estudiosos pudieron corroborar que el ser humano es parte del proceso productivo y es un recurso que puede beneficiar a la operación (Valencia, 2005); al ser considerado de tal forma, se genera la necesidad de aprovecharlo al máximo, como cualquier otro recurso que intervenga en la cadena de valor, sin

embargo, esta no es la respuesta pues el trabajador es diferente al resto de recursos y no se lo puede llevar al máximo de su capacidad sin considerar su bienestar y salud; así se genera la concepción de “capital humano” que propone que el ser humano es “el fin último de proceso productivo” (Valencia, 2005, pág. 21), en consonancia con esta definición se comienzan a realizar acciones que realmente desarrollen al colaborador, y, en el camino, aporten con beneficios económicos para la empresa.

Pero, se debe dilucidar que el empleado es un ser humano y, por lo tanto, tiene varios factores que lo atraviesan como condiciones económicas, históricas, políticas, entre otras, que lo hacen convertirse en un ser complejo y único.

Así pues,

La intención es que se reconozca al sujeto humano dentro de la organización y la gestión humana no sea entonces la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización (Saldarriaga, 2013, pág. 112).

Con estos antecedentes, se entiende al trabajador como un talento humano que ayudará a perseguir y conseguir los objetivos de la empresa con sus aportes, inteligencia, creatividad e ideas individuales y que no es meramente un “hacedor” sino un “pensador” que puede hacer que cualquier empresa crezca potencialmente o, por el contrario, no sea sostenible.

2.1.2. Gestión del talento humano

Debido al papel tan importante que cumple el talento humano en una organización se ha vislumbrado la necesidad de gestionarlo. Casi todas las empresas, de diferentes sectores, y desde hace varios años, han comprendido esta premisa y han incluido dentro de su estructura un departamento dedicado a la atracción, retención y desarrollo de su gente, en otras palabras, la gestión del talento humano es un:

conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno (Jaramillo, 2005, pág. 107).

Para realizar una gestión del talento humano correctamente direccionada y generar beneficios para la compañía es necesario que esta práctica esté alineada a los objetivos de la organización,

el valor del capital humano depende de la estrategia de la organización, Por esto es necesario alinear estratégicamente el capital humano, de manera que la organización cuente con el talento estratégico, es decir, los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que le permitan entregar la propuesta de valor diferenciada para sus clientes (Torres, 2005, pág. 158).

Los objetivos que persigue esta gestión son los siguientes (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2007):

- Optimizar el factor humano
- Proveer y asegurar el mejor talento en la organización tanto en cantidad como en calidad
- Formar y capacitar el personal de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Generar motivación y compromiso del empleado
- Generar un clima laboral adecuado para el desarrollo de las personas y la empresa
- Maximizar el beneficio de la empresa.

Sin embargo, es importante mencionar de forma cuantitativa los beneficios de una gestión de recursos humanos eficiente, así pues, a continuación, se presenta una tabla resumen con información de estudios sobre lo mencionado (Torres, 2005, pág. 5):

Estudio realizado	Detalles	Conclusión
Encuesta de Capital Humano de Price Waterhouse Coopers	Más de 1000 organizaciones en 47 países alrededor del mundo	35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo.
Estudio de la astd sobre el Impacto de la Capacitación	Estudio realizado en 575 organizaciones en USA, se analiza la inversión de capacitación por empleado versus el ROI	Las empresas que más invirtieron en capacitación generaron un 86% más de ROI para sus accionistas comparadas con las que invirtieron menos.
Fortune 500	Estudio de 288 empresas sobre recorte de personal.	Para las empresas que recortaron más del 15% de su gente, los precios de las acciones se desempeñaron sustancialmente por debajo.

Tabla 1. Gestión del talento humano en los resultados del negocio

2.1.3. Prácticas de gestión

Las prácticas de gestión de recursos humanos están relacionadas al ciclo de vida que el colaborador tiene dentro de la organización, es decir, desde que ingresa hasta que se retira, esto es: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación. Las prácticas aquí mencionadas se han obtenido de las tres ediciones (2016, 2017 y 2018) del Barómetro de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

2.1.3.1. Atracción

Práctica que se centra en buscar y encontrar personas con las aptitudes demandadas por la organización, se puede hablar de las siguientes prácticas (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018):

- **Reclutamiento y selección:** Reclutamiento es el proceso mediante el cual se atraen personas con el perfil adecuado para que soliciten un empleo; y selección como el proceso mediante el cual se elige el mejor candidato (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018); esta práctica se debe llevar con responsabilidad y transparencia para que el candidato pueda solicitar el empleo conociendo cuáles son los beneficios, las funciones de la posición y la naturaleza del trabajo, eso también demuestra que la empresa es responsable con sus colaboradores desde el primer acercamiento que tenga.
- **Programa de jóvenes talentos:** programas que buscan atraer y desarrollar talento joven para que estén en línea con los objetivos de la organización para incorporarlos en la organización (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018). Esto conlleva beneficio tanto para los jóvenes como para la empresa, los primeros contarán con un espacio de desarrollo y aprendizaje, y, la empresa obtiene colaboradores comprometidos y apasionados, además de mejorar su marca empleadora ante los ojos de sus *stakeholders*.
- **Employer branding:** es una práctica mediante la cual las empresas desean presentarse como “buen empleador” tanto para sus actuales colaboradores como para potenciales candidatos (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018). Sin embargo, es importante que exista una comunicación transparente y verdadera con los *stakeholders* pues deberá ser responsable y congruente con cada uno de ellos, de otra forma podría ser percibido como engañoso.

- **Gestión de la diversidad:** es una estrategia integral que permite incorporar a la fuerza laboral personas con diferentes perfiles, esto implica cualquier detalle que haga una persona diferente de otra y que impacte en la forma de trabajar de la organización (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018). Esto implica la gestión de una serie de actividades que permitan incluir verdaderamente a colaboradores diversos para que puedan tener sinergia al momento de trabajar.

Los resultados del barómetro en el 2016, 2017 y 2018 se mantienen relativamente estables, sin embargo, se puede ver un interés persistente en incorporar talento con perfiles junior; además, se está apostando por programas de jóvenes talentos; en la primera edición del barómetro la mayoría de empresas considera que la marca empleadora es uno de los factores más importantes que hacen a una empresa atractiva para trabajar, en la segunda y tercera entrega la tendencia cambia por la carrera profesional; además, las empresas comienzan a implementar estrategias de gestión de la diversidad, sin embargo, todavía existe alrededor de 51,11% de empresas que no tienen estrategias de este tipo.

2.1.3.2. Vinculación

Mediante esta dimensión se pretende “motivar y comprometer al empleado con la organización; facilitando que éste se identifique con los objetivos y la cultura de la misma” (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018, pág. 12), además, es una etapa mediante la cual se busca la adaptación del colaborador a la organización y a las funciones de su trabajo. Se puede mencionar las siguientes prácticas (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018):

- **Programas on boarding:** acciones mediante las que el nuevo empleado adquiere los conocimientos para que pueda tener un ingreso efectivo en la organización y conozca cuál es su rol dentro de la empresa (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018).
- **Gestión del compromiso:** estrategia que busca brindar las condiciones adecuadas para que el trabajador se sienta comprometido e identificado con lo que busca la organización (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018). Entonces, se busca un ambiente que incentive y desarrolle al colaborador con todas sus potencialidades, pero

también se habla de un ambiente que cuente con salud y seguridad ocupacional, buenos líderes, equipos de trabajo inclusivos y diversos.

- **Sistemas de compensación:** implica la remuneración que se le otorga al colaborador por recibir sus servicios, es importante tomar en cuenta elementos como: equidad, competitividad y desempeño. (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018). Es decir, la remuneración deberá ser equitativa de acuerdo con las responsabilidades de los cargos, competitiva respecto de empresas del mismo giro de negocio y relacionarse con variables que incentiven el buen desempeño, sin distinción de sexo u otro atributo particular y que permita cubrir las necesidades del empleado.
- **Sistemas retributivos variables:** consiste en ligar criterios de desempeño con remuneraciones variables, de tal forma que el colaborador se sienta motivado para tener un mejor performance de sus actividades.
- **Gestión de la experiencia del empleado:** implica identificar vivencias del empleado, necesidades y deseos tanto de su vida personal como del ámbito profesional (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018). Se entiende pues, que las empresas desarrollen planes en los que involucren a la familia del colaborador.

En cuanto a programas de on boarding, gestión del compromiso, sistemas de compensación y retribución variable se mantienen estables en las tres entregas, las empresas aplican estas estrategias en su mayoría; en el caso de la gestión de la experiencia del empleado se nota un creciente cambio, sin embargo, aproximadamente el 61.07% de las empresas siguen sin incorporar este tipo de estrategias.

2.1.3.3.Desarrollo

Estrategia mediante la cual se busca que el colaborador mejore sus competencias siguiendo un plan estructurado y que esté en línea con los objetivos de la organización (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018).

- **Programas de High Pontencial:** programas de desarrollo para empleados que tienen alto potencial y que son considerados por la organización para que asciendan en corto plazo.
- **Formación:** permite desarrollar competencias, actitudes y habilidades necesarias para tener un mejor desempeño en las labores.

- **Plan de carrera:** actividades con un orden que constituyen una herramienta para que el colaborador pueda impulsar su carrera según sus habilidades e intereses.
- **Gestión del desempeño:** es una práctica que permite que el empleado reconozca sus fortalezas y sus oportunidades de mejora y plantee acciones para trabajar en ello.
- **Liderazgo:** se refiere a la influencia que tiene el líder del equipo para guiarlos a conseguir un objetivo común (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2018). El liderazgo debe ser el adecuado para que se permita el correcto desarrollo del colaborador.

Los resultados para el estudio del barómetro de 2016, 2017 y 2018 no cambian sustancialmente en esta dimensión. Las empresas tienen programas de identificación de high potencial; la mayoría de las empresas cuentan con planes de carrera para sus empleados; en el año 2016 y 2017 la formación es creciente, sin embargo, en el 2018 se reduce sustancialmente; las estrategias de gestión del desempeño también aumentan; y, se mantiene el liderazgo colaborativo como el más usado en las empresas.

2.1.3.4.Desvinculación

Es el proceso mediante el cual la persona se separa de la organización. Este proceso debe ser llevado con transparencia y empatía con el colaborador puesto que el trabajo tiene un espacio importante en la vida de cada uno de los empleados; cualquiera que sea el motivo de separación se deberá llevar con respeto.

Las empresas están mejorando su comunicación con los excolaboradores, aplicando encuestas de salida, consideran que sus empleados optan por la desvinculación porque no conocen las oportunidades de carrera y por un mejor salario.

2.2. El trabajo

2.2.1. Historia del trabajo

Para poder definir al trabajo es necesario realizar un recorrido histórico que dé cuenta de cómo se ha considerado el trabajo a través del tiempo y que permita comprender el significado actual del mismo.

De acuerdo con la tradición grecorromana, el trabajo estaba destinado para los esclavos puesto que era pesado y se concebía como un castigo, por otro lado, el pensar o ir a la guerra, estaba destinado para los privilegiados, esta definición del trabajo se mantuvo firme hasta la caída del imperio romano; posteriormente, con el judaísmo, el trabajo se presenta como un castigo por desobedecer a Dios, pero al mismo tiempo como una salvación para agradarlo, es decir, el ser humano debe trabajar para alcanzar su dignidad; con la llegada de la Edad Moderna se entiende el trabajo como una actividad que procura la socialización, pero, sobre todo, como una acción de suma importancia para la autonomía de las personas y se entiende como un ejercicio por medio del cual se crea (Romero Caraballo, 2017).

De esta manera, el trabajo toma un nuevo significado e importancia. Es decir, deja de ser un castigo para convertirse en el medio por el cual el ser humano se puede relacionar con otros, tomar un papel protagónico en la economía teniendo la posibilidad de acumular capital o poseer pertenencias, y tener participación sociopolítica (Romero Caraballo, 2017).

2.2.2. La Centralidad del trabajo

La centralidad del trabajo hace referencia a la importancia que tiene el trabajo para el individuo puesto que le permite desarrollarse económica, social, psicológica y políticamente (Romero Caraballo, 2017).

El trabajo, entonces, toma importancia porque se realiza con una finalidad, es una actividad motivada, es decir

Ya no es solo hacer el trabajo de forma mecánica, asumir un tiempo para poderlo hacer, sino también una serie de vínculos como las relaciones sociales que se gestan cuando se realiza un trabajo, la satisfacción de haber realizado una labor que se considera gratificante, el crecimiento personal, entre otras (Durán, 2006; De la Garza, 2007, 2010) citado en (Romero Caraballo, 2017, pág. 123)

Así, la obtención del trabajo viene a ser importante para la persona puesto que no solamente le permite obtener los recursos para cubrir necesidades de alimento, salud o vivienda, sino que le permite relacionarse de otro modo con la sociedad o cumplir metas de desarrollo personal.

2.2.3. Definición de trabajo

Ahora bien, una vez entendido al trabajo desde una perspectiva diferente se puede establecer la siguiente definición:

actividad específica, por la que se recibe un salario, se realiza en un espacio y en un horario determinado; es una actividad social, en la que los individuos invierten y dedican tiempo creando un sentido de pertenencia y siendo agente socializador que posibilita tanto la transmisión de creencias como de valores; es una actividad que exige esfuerzo físico y mental (carga) y un deber, es decir, el carácter obligatorio y productivo de la actividad laboral (Dakduk y Torres, 2013) citado en (Romero Caraballo, 2017, pág. 125).

2.2.4. Funciones del empleo

Como se ha explicado anteriormente, el trabajo cumple con varias funciones en la vida de las personas, más allá del instrumental (medio para conseguir recompensas), así lo expresan Silvana Dakduk y Carmen C. Torres en su estudio sobre los nuevos significados del trabajo en el que se explican las siguientes 11 funciones del trabajo:

2.2.4.1. Propiedad integradora:

El trabajo es una “fuente de sentido y estructura de la vida de las personas, al proveer coherencia y significado a su cotidianidad y contribuir a su realización.” (Dakduk & Torres, 2013, pág. 26), se debe mencionar que esta función se cubre siempre y cuando la persona se sienta satisfecha con las funciones que realiza, de otra forma puede ser fuente de enfermedades psicológicas y físicas.

2.2.4.2. Estatus y prestigio:

Esta función realiza una clasificación social pues permite identificar a las personas por las actividades laborales que realizan, es decir, determina el estatus social y de qué manera esta persona es vista ante los otros, esto depende de la sociedad en la que se halle inmerso porque puede aceptar u objetar ciertas actividades marcando diferencias en cuanto a remuneraciones o demanda, así mismo, está determinado por el cargo que se ocupe y por la organización a la cual se pertenezca, así pues, muchas veces pertenecer a una organización con gran prestigio puede ser fuente de satisfacción.

2.2.4.3. Identidad persona:

El trabajo da sentido a la vida de las personas, puesto que “lo que hacen las personas da sentido a lo que son, cómo se ven y cómo las perciben los demás, dentro y fuera del contexto laboral” (Dakduk & Torres, 2013, pág. 26).

2.2.4.4. Función económica:

Por medio de la actividad productiva se otorga una recompensa (remuneración) que permite acumular riqueza, esto, a su vez, genera independencia porque la persona es capaz de organizar su vida y tomar sus decisiones en cuanto a cómo desea utilizar esa recompensa.

2.2.4.5. Oportunidad de interacción:

Permite resignificar a la interacción puesto que el empleado tiene la oportunidad de compartir con subordinados, pares, superiores, clientes internos o externos; además, permite participar en entornos fuera del contexto familiar.

2.2.4.6. Estructuración del tiempo:

El tiempo cumple con un rol bastante importante en el trabajo, es considerado como un recurso e impacta a varias dimensiones de la configuración del trabajo como: plazos de entrega, volumen de horas trabajadas, tiempos para cada tarea, horarios diarios, semanales y mensuales (Alcover, 2012), entonces, se puede decir que “el trabajo permite dar sentido y establecer objetivos en buena parte del ciclo vital y ayuda a coordinar otros aspectos de la vida social (familia, amigos y tiempo libre en general)” (Dakduk & Torres, 2013, pág. 26); de esta forma, una agenda organizada y planificada otorga libertad al colaborador, mientras que las actividades que se realizan en último momento pueden generar sentimientos abrumadores con relación al trabajo.

2.2.4.7. Obligatoriedad:

Esta función da cuenta del sentido obligatorio que toma el trabajo pues es un deber consigo mismo y con la sociedad, por esta razón existen varios prejuicios alrededor del desempleo o el ocio; incluso, en el Ecuador, el código de trabajo en el artículo 2, resalta que éste es tanto un derecho como un deber.

2.2.4.8. Aprendizaje:

Para poder realizar un trabajo es necesario que la persona adquiera habilidades o destrezas, así mismo, éstas se pueden aprender conforme se desarrollen las actividades laborales.

2.2.4.9. *Socialización:*

El trabajo permite compartir con otras personas creencias, valores, ideas relacionadas o no con el contexto laboral.

2.2.4.10. *Control y poder:*

Las estructuras propias de las organizaciones cuentan con jerarquías, lo cual genera relaciones de control y poder con subordinados o procesos, así se puede satisfacer otra de las necesidades del ser humano.

2.2.4.11. *Comodidad y disfrute:*

Las actividades que se realicen en el trabajo se pueden disfrutar cuando el ambiente físico y el clima organizacional es positivo, de otra forma el trabajo puede constituirse en una actividad incómoda.

Una vez estudiadas las funciones que cumple el trabajo se puede verificar que es una actividad sumamente importante en la vida del ser humano. Se puede decir que el trabajo, muchas veces, es el centro de la vida de la persona, un individuo invierte varios años de su vida formándose para conseguir un trabajo, posteriormente lo desempeña y finalmente, cumple con los requerimientos para dejarlo de realizar y acogerse a la jubilación, así, se puede verificar un antes, durante y después entorno a las actividades laborales.

De esta manera se puede entender que el trabajo cumple varias funciones, y tiene un significado más profundo que ser una “actividad que no tiene un fin en sí misma, sino que es un medio para obtener un fin, se realiza para obtener algo a cambio, siendo este beneficio diferente a la actividad laboral misma” (Universidad C.L.E.A, S.F, pág. 11) reduciéndola a su significado instrumentalista sino que otorga identificación, estatus, independencia, socialización, entre otros.

2.2.5. La precariedad del trabajo

La precariedad del trabajo es un fenómeno que se relaciona con los cambios tecnológicos, sociales y económicos que ha vivido el mundo, es decir, es un hecho histórico que ha tomado diferentes formas a lo largo de los años. Si bien la globalización ha otorgado mayor

flexibilización, también es la responsable de la inseguridad en el mercado laboral (Gutiérrez, 2011); así, se puede mencionar que un trabajo precario o atípico es aquel que “no cumple con los requisitos de lo que se ha legitimado social y jurídicamente como el empleo estándar.” (Santamaría & Serrano, 2016, pág. 73) es decir, tiene una falta de derechos, estabilidad, seguridad, remuneración suficiente; además, se debe mencionar que

no siempre se manifiesta de manera clara y evidente en los distintos ámbitos que componen el mundo del trabajo, pero está en todos ellos, en el mercado laboral, en la división sexual del trabajo, en las políticas de empleo y también en las culturas del trabajo y en las identidades laborales. (Santamaría & Serrano, 2016, pág. 69).

Para el empresario es importante reducir costos lo máximo posible, por ello invierten en nueva maquinaria para eliminar la mano de obra y operacionalizar sus procesos; callarán las voces de los sindicatos y preferirán mantener salarios bajos; los empleos eventuales son un esfuerzo del empleador por reducir el coste estructural puesto que representan menos obligaciones y ahorro en cuanto a beneficios sociales y salariales (Gutiérrez, 2011).

La (Organización Internacional del Trabajo, 2012) señala las siguientes condiciones del trabajo precario:

- Arreglos contractuales: los contratos de naturaleza temporal, ocasional, eventual o a jornal; así mismo, los contratos que implican tercerización o subcontratación.
- Salario bajo
- Falta de protección frente al despido
- Falta de acceso a los beneficios que se obtienen del trabajo estándar
- Falta de derechos del trabajador

En este punto es importante destacar que en la actualidad los “cuasi – empleos” (Santamaría & Serrano, 2016) se dan casi de manera normalizada, y constituyen un espacio intermedio entre el empleo y el no empleo, es decir, son una zona intermedia que no otorga seguridad ni protección; un ejemplo claro de este tipo de trabajo son los contratos de prácticas,

cada vez es más habitual que los jóvenes accedan al mercado laboral mediante este tipo de cuasi-empleos, lo que ha instituido que las personas jóvenes se mantengan en una situación de clara desventaja respecto al resto de la población trabajadora, y que sean las más perjudicadas en momentos de crisis económicas. (Santamaría & Serrano, 2016, pág. 85).

Además, la precariedad del trabajo tiene relación con la salud del trabajador, así

los riesgos de accidente de trabajo son dos veces mayores en los trabajadores temporales que en los fijos. Pero además, las formas atípicas de empleo y la precariedad generan otros problemas de salud como ansiedad y estrés, exposición a enfermedades psicosomáticas y a estados depresivos, entre otros (Santamaría & Serrano, 2016, pág. 87)

Así, la precariedad del trabajo va más allá y se expresa como un elemento de riesgo para la salud del colaborador.

Finalmente, se debe mencionar aquí que los salarios bajos también ocasionan precariedad en el trabajo. Los grupos más vulnerables en este punto son los jóvenes y las mujeres puesto que no hay leyes bien definidas que amparen la remuneración justa e igualitaria entre miembros de distintos sexos aun cuando realicen las mismas funciones, así se detalla a continuación “las mujeres recibían en 2007 el 70% del salario masculino; los jóvenes, el 47% del salario medio total, y los extranjeros el 57% de los nacionalizados” (Santamaría & Serrano, 2016, pág. 89).

2.2.6. El trabajo digno

En el año de 1999 por Juan Somavía, director general de la Oficina Internacional del Trabajo, expresa que el objetivo de la OIT es promover que las personas puedan acceder a un “trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con una remuneración adecuada y protección social”

Así mismo, el trabajo decente debe contar con las siguientes dimensiones Ghai (2005) citado en (Ghiotto & Pascual, 2011):

1. Elección libre y voluntaria de realizar las actividades o desempeñar un cargo, así como no discriminación por ningún motivo en la selección.
2. Existencia de medidas de seguridad y salud de los trabajadores
3. Libertad de asociación y formación de sindicatos, así como también de negociación colectiva.
4. Garantizar la seguridad social
5. Que existan opciones de tripartismo y el diálogo social.

Además, un trabajo digno deberá respetar el derecho a la igualdad de oportunidades, esto se logrará solamente mediante la educación. Estudios han demostrado que mientras más se haya

educado una persona, mayores serán sus ingresos, es decir, mejorará sus posibilidades de acceder a un empleo, así se explica en la siguiente afirmación

la marcada diferencia de ingresos de las personas según su nivel de educación, especialmente entre aquellos que tienen educación superior y los que no la tienen se traduce en una segmentación económica que claramente está definida por la educación (Beyer, 1999, pág. 11).

En conclusión, el significado del trabajo digno toca varias aristas, puesto que expresa la necesidad de las personas de obtener un trabajo que garantice sus derechos, es decir, un trabajo que permita a la persona obtener una remuneración que le sirva para satisfacer sus necesidades, que brinde seguridad al momento de la jubilación, en el que la relación con el empleador cumpla con lo establecido por la ley, en el que exista libertad de asociación (sindicatos) y seguridad social y física (Martínez, 2005); además, se debe mencionar que el trabajo digno o decente “se relaciona de manera directa con la no-discriminación, la igualdad de oportunidades, la empleabilidad y otras exigencias del contexto socioeconómico, para no caer en situaciones de exclusión de los mercados de trabajo.” (Espinoza, 2003, pág. 5).

A manera de resumen se presenta un cuadro con los indicadores más importantes del trabajo digno/ decente (Guayasamin, 2014):

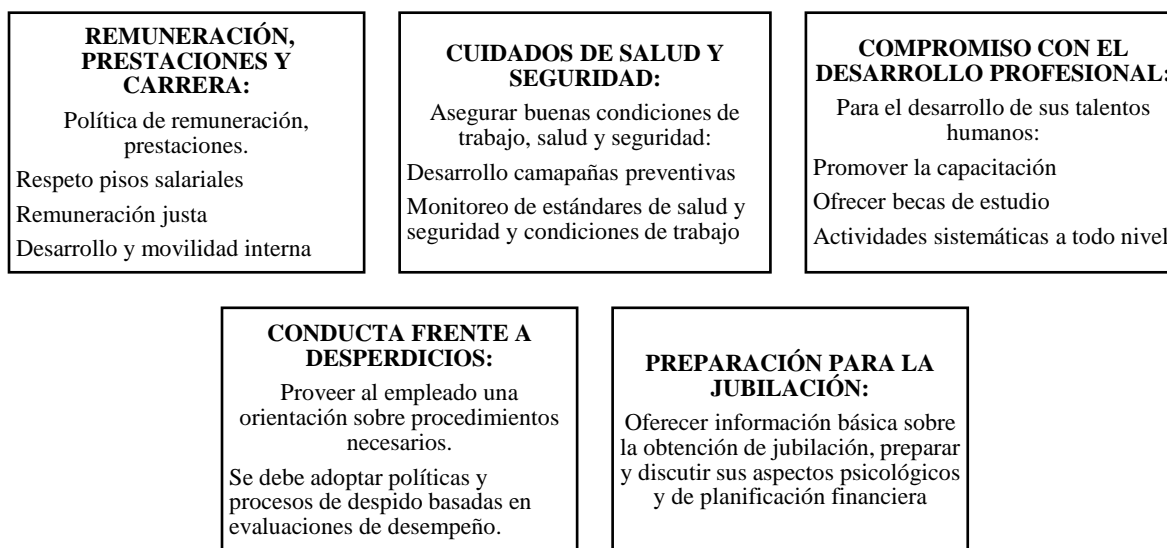


Figura 1. Indicadores del trabajo digno

En adición, se debe mencionar que en el año 2015 la ONU establece 17 objetivos de desarrollo sostenible en los que incluye como octavo objetivo el del trabajo decente y crecimiento económico en el que busca: “lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un

trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor” (International Labour Organization, S.F).

Respecto al Ecuador se debe mencionar que durante los años 2009 – 2013 se decreta el plan nacional del buen vivir, instrumento central para la planificación de las acciones del Gobierno. Uno de los objetivos que perseguía se refiere al trabajo, expresando lo siguiente: “garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de forma.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , s.f.).

Así, se puede ver que la política y las leyes están buscando generar trabajos dignos/decentes, este tema está presente en discusiones tanto globales como locales, sin embargo, todavía son cuestionables las prácticas que se proponen para alcanzar estos objetivos, aún existen trabajos en los que no se garantizan las condiciones mínimas y por los cuales todavía se debe velar y exigir acciones de parte del estado y de la sociedad.

2.3. Bienestar laboral

2.3.1. Definición

Bienestar se define como “conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva” (Blanch, Sahagún, Cantera, & Cervantes, 2010, pág. 157). Este concepto está atravesado por factores personales o situacionales, en el ámbito del trabajo, es causado por condicionales laborales tales como la remuneración, el clima laboral, la relación entre pares y superiores, seguridad y salud ocupacional, entre otros y sus consecuencias se ven reflejadas también en la organización y en la salud del trabajador puesto que el bienestar actúa como un autorregulador que permite dirigir la conducta (Vázquez & Hervás, S.F).

Pero también está influida por otros aspectos de personalidad, personales, familiares o situacionales y cuyas consecuencias son visibles en la salud del colaborador y en los resultados que puede conseguir la organización, por todo lo dicho se entiende que “la función del bienestar laboral es considerada como la creación y manejo de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia, en forma gratuita o semi-gratuita con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas” (Merino, 2017, pág. 33).

Las actividades dirigidas hacia incrementar el bienestar laboral buscan mediar los intereses de la empresa y el colaborador preocupándose genuinamente por aspectos biológicos, sociales y psicológicos no solamente en el ámbito del trabajo sino también en el personal y familiar; todo esto para mejorar la salud de los trabajadores y reducir costos de rotación y mejorar la motivación y el compromiso organizacional (Merino, 2017).

2.3.2. Evolución histórica

Después de la Segunda Guerra Mundial surge la idea de estado de bienestar para solventar las consecuencias derivadas de este evento, este se concibe como

Una serie de disposiciones legales que dan derecho a los ciudadanos a percibir prestaciones de seguridad social obligatoria y a contar con servicios estatales organizados (en el campo de la salud y de la educación, por ejemplo), en una amplia variedad de situaciones definidas, como de necesidad y contingencia (Collazos, 2007) citado en (Anda, 2017, pág. 39).

Al principio, se relaciona al bienestar con la eficiencia del trabajador y se trabaja en programas que brinden beneficios como vacaciones o salud para que el empleado trabaje con más ímpetu. Después, los esfuerzos van dirigidos hacia el incremento de la lealtad y motivación; luego, se comienza a estudiar la calidad de vida laboral puesto que se podía notar la insatisfacción del colaborador frente a su trabajo (Calderón, Murillo, & Torres, 2003).

También se debe mencionar que los avances de la medicina aportan a este estudio puesto que se reducen las muertes y la esperanza de vida aumenta en los pobladores por lo que se busca mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Sin embargo, el bienestar se comienza a estudiar con mayor fuerza cuando en 1948 la OMS lo utiliza en su declaración constitucional como un estado de bienestar físico, psicológico y social (Blanch, Sahagún, Cantera, & Cervantes, 2010); y así mismo, cuando el 1998 Martin Seligman se posesiona como presidente de la APA y asegura que la Psicología debe cambiar su foco y no solamente analizar los síntomas de las enfermedades, sino también estudiar cualidades positivas, esto se conoce como Psicología Positiva (Vázquez & Hervás, S.F).

2.3.3. Factores del bienestar laboral

War (1987) citado en (Muchinsky, 2000) expone que el bienestar laboral debe ser entendido desde determinantes ambientales de la salud mental, así, se definen los siguientes:

- **Oportunidad de control:** Es la oportunidad que brinda el medio ambiente a una persona para que pueda controlar las decisiones que toma y anticipar las consecuencias de esas decisiones.
- **Oportunidad para el uso de las habilidades:** Se refiere a la oportunidad que da el medio ambiente para poder desarrollar y utilizar las habilidades, aquí se refleja la imposibilidad de poner en práctica habilidades con las que ya se cuenta y poder adquirir nuevas habilidades.
- **Metas generadas externamente:** se refiere a los ambientes que propician el cumplimiento de logros y son retadores para las personas, esto genera un impacto positivo puesto que genera un entorno retador.
- **Variedad ambiental:** ambientes que propician actividades variadas y que no sean tareas repetitivas.
- **Claridad ambiental:** se refiere a la transparencia que pueda existir en cuanto a retroalimentaciones sobre la actuación de las personas y “la claridad de los requisitos del rol y de las expectativas normativas sobre la conducta y el grado de aceptación de los estándares dentro del propio ambiente” (Muchinsky, 2000, pág. 267)
- **Disponibilidad de dinero:** este punto no garantiza la salud mental, sin embargo, la ausencia de este si puede provocar problemas puesto que disminuye la posibilidad de control sobre la propia vida (revisado en el punto 1)
- **Seguridad física:** el ambiente debe proporcionar seguridad a la persona en cuanto comida, vivienda y sueño y deberá ser relativamente permanente.
- **Oportunidad para el contacto personal:** oportunidad que brinda el ambiente para establecer contacto con otras personas, esto tiene carácter instrumental y emocional puesto que permite resolver problemas más rápidamente con el apoyo de los otros y al mismo tiempo reduce los niveles de soledad.
- **Posición social valorada:** hace referencia a la posición que ocupa una persona dentro de una sociedad, el valor se le atribuye respecto de las actividades que cumple en su rol, “la pertenencia a un rol también proporciona una evidencia pública de que se poseen ciertas aptitudes y de que se cumplen ciertas obligaciones sociales” (Muchinsky, 2000, pág. 267).

2.3.4. Modelos de Bienestar

2.3.4.1. Bienestar - Isaac Prilleltensky

Este autor menciona al bienestar y lo relaciona con el reparto equitativo de los recursos de la sociedad, entonces “sin suficientes bienes sociales tales como vivienda, transporte y servicios de salud, entre otros, las personas en desventaja están impedidas de alcanzar niveles de bienestar que sólo se pueden permitir aquellos que tienen recursos superiores” (Prilleltensky, S.F, pág. 5).

El bienestar aquí mencionado es el resultado de varios factores que deben estar en equilibrio, es importante mencionar que la satisfacción de un dominio no puede estar reemplazada por la satisfacción de otro, es decir, todos deben tener un mínimo de satisfacción. Los dominios que se mencionan son los siguientes (Prilleltensky, S.F):

- **Necesidades personales:** autodeterminación, oportunidades de crecimiento, salud física.
- **Necesidades relacionales:** cuidado, apoyo, respeto por la diversidad.
- **Necesidades colectivas:** atención en salud, acceso a agua potable, justa distribución de cargas y recursos e igualdad económica.

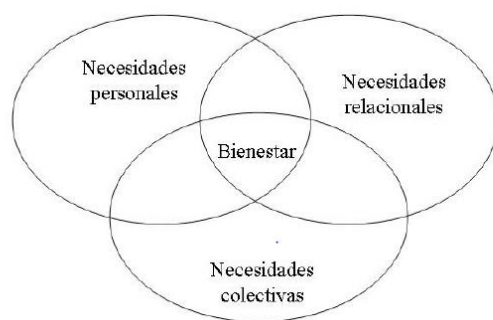


Figura 2. Sinergia de dimensiones de bienestar

El bienestar se perturba cuando “las necesidades en un dominio no son mínimamente atendidas o cuando una esfera del bienestar domina al resto, relegándolas al fondo de nuestra conciencia” (Prilleltensky, S.F, pág. 7).

2.3.4.2. Bienestar eudaimónico – Carol Ryff

Carol Ryff es una autora que se interesó por el estudio del envejecimiento exitoso, sin embargo, en su camino se encontró con teorías del bienestar que, para ella, eran cuestionables puesto que estaban enfocadas hacia la felicidad o la satisfacción, lo cual no era la mejor traducción del término “eudaimonia” usado por Aristóteles, puesto que este término hace referencia a “los sentimientos que acompañan el comportamiento en la dirección de, y en consonancia con, el verdadero potencial de uno” (Meneses, Ruiz, & Sepúlveda, 2016, pág. 23) lo que difiere del hedonismo. Así, Ryff, basada en la literatura que existía hasta el momento, propone el siguiente modelo de bienestar:



Figura 3. Bienestar eudaimónico - Carol Ryff

- **Auto-aceptación:** Se conoce y acepta a sí mismo, esto incluye tanto cualidades positivas como negativas.
- **Relaciones positivas:** Sus relaciones son cálidas, puede forjar empatía, afecto y preocupación con los otros, da y recibe.
- **Autonomía:** Es independiente, su conducta se regula desde su interior (tiene sus convicciones) y puede hacer frente a las demandas de la sociedad.
- **Dominio del entorno:** Capacidad de controlar el entorno que le rodea, puede crear entornos favorables para satisfacer sus necesidades, hace uso efectivo de sus oportunidades.

- **Propósito en la vida:** Se ha planteado objetivos y metas en la vida, su vida tiene direccionalidad y sentido.
- **Crecimiento personal:** Cambios importantes en el tiempo que dan cuenta de un mayor autoconocimiento y realización de potencial.

2.3.4.3. *Bienestar laboral general – Blanch, Sahagun, Cantera, Cervantes*

Este modelo asegura que existe una dimensión de “bienestar psicosocial” (afectos, competencias, expectativas) y una dimensión de “efectos colaterales” (somatización, desgaste y alineación), los autores afirman que “la persona trabajadora aparece no sólo como el escenario de manifestación del bienestar laboral, sino también como un decisivo factor de producción del mismo” (Blanch, Sahagún, Cantera, & Cervantes, 2010, pág. 158); además, pretenden visualizar al bienestar desde una perspectiva diferente a la de la patología y estudiar el “carácter bipolar de la experiencia” (Blanch, Sahagún, Cantera, & Cervantes, 2010, pág. 159). A continuación, la representación gráfica del modelo:

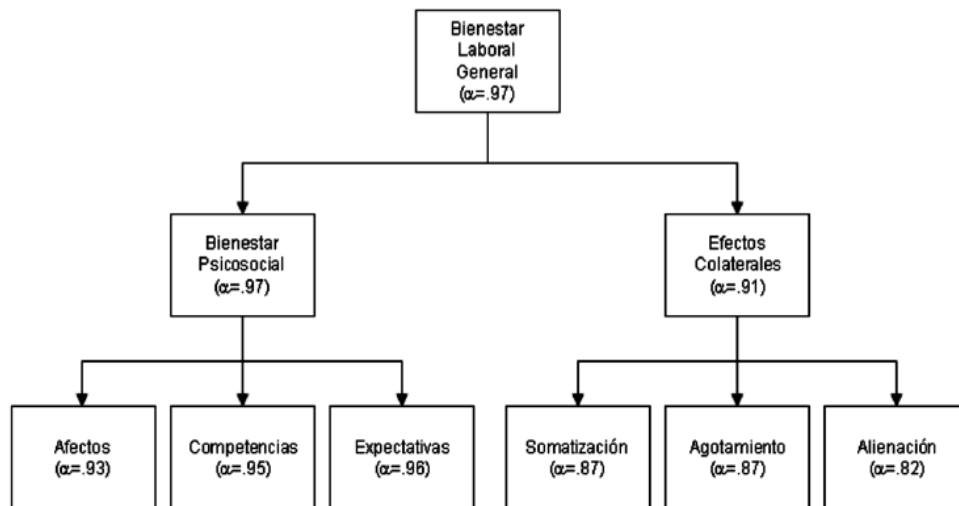


Figura 4. *Bienestar laboral general – Blanch, Sahagun, Cantera, Cervantes*

2.3.4.4. *La teoría de la Autodeterminación – Ryan y Deci*

Ryan citado en (Meneses, Ruiz, & Sepúlveda, 2016) expresa que la teoría de la autodeterminación trata de motivación humana, desarrollo de la personalidad y bienestar; además, se considera como:

Teoría organísmica-dialéctica, que considera a los seres humanos como organismos proactivos, con evolucionadas tendencias hacia el crecimiento psicológico y el desarrollo, pero que este funcionamiento, aunque es natural o intrínseco, no se desarrolla bajo cualquier circunstancia, sino que puede ser facilitado o impedido por las condiciones que presenta el contexto social (Meneses, Ruiz, & Sepúlveda, 2016, pág. 42).

Sus principales supuestos son los siguientes (Meneses, Ruiz, & Sepúlveda, 2016):

- Teoría de la evaluación cognitiva: supone que las personas que han elegido desempeñar una actividad en la que tienen control se sentirán más motivados que una persona que no eligió su actividad, es decir, la percepción de las actividades puede influir en la motivación.
- Teoría de la integración organísmica: si una motivación extrínseca está internalizada la persona será más autónoma, tendrá un mejor desempeño y mayor bienestar; además, se expresa que en la internalización influye el contexto ya sea con apoyo o frustración haciendo que las personas adopten o no valores, creencias u objetivos.
- Teoría de orientaciones de causalidad: se refiere a la regulación del comportamiento y menciona: orientación autónoma, actuación por propio interés y por la valoración de las actividades que realizan; orientación de control, comportamiento por recompensas o aprobación de los demás; y, orientación desmotivada, comportamiento percibido como fuera del propio control.
- Teoría de las necesidades psicológicas básicas: se destacan necesidades esenciales y universales para el bienestar, estas son: autonomía, es decir, ser la fuente de la propia conducta; competencia, se refiere a sentirse eficaz en el entorno y poder manifestarlo; y, relación, que significa interactuar con otros. “La forma en que los contextos satisfagan o frustren estas necesidades, estará favoreciendo o empobreciendo el bienestar de las personas” (Meneses, Ruiz, & Sepúlveda, 2016, pág. 44).
- Teoría de los contenidos de las metas: la teoría explica la diferencia entre objetivos intrínsecos y extrínsecos, así, las metas intrínsecas potencian el bienestar y las extrínsecas proporcionan menor bienestar.
- Teoría de la motivación relacional: promulga que las interacciones son necesarias para el bienestar.

Entonces, se puede observar que el bienestar está relacionado con lo psicosocial, Prilleltensky lo relaciona con empoderamiento. Considera que el mismo está conformado de valores, agentes y procesos.

Los valores que guían al proceso y los agentes del empoderamiento son: autodeterminación, justicia distributiva y participación democrática y colaborativa.

- **Autoderminacion:** valor que tienen las personas que eligen por sí mismas sus acciones.
- **La justicia distributiva:** se relaciona con la distribución justa y equitativa de los recursos. “Este valor se deriva al entender que la miseria y la felicidad están, en gran parte, dictadas por la forma en que los bienes materiales y el acceso a los servicios se asignan en la sociedad” (Prilleltensky, Isaac, 1994, pág. 360). El empoderamiento propicia intervenciones para corregir este desequilibrio.
- **Participación colaborativa y democrática:** valor por medio del cual se desea que las personas formen parte de la toma de decisiones.

A continuación, se presenta un resumen del empoderamiento, sus valores, agentes y procesos (Prilleltensky, 1994):

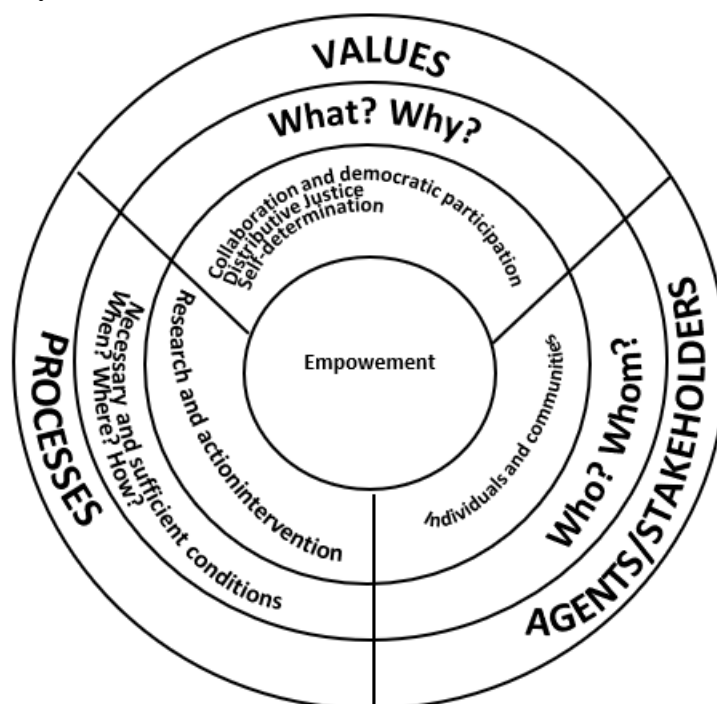


Figura 5. Empoderamiento: valores, agentes y procesos

Entonces, la autodeterminación se relaciona con la justicia distributiva puesto que son valores necesarios para que exista empoderamiento. En otras palabras, para que una persona se sienta empoderada (tome control sobre las decisiones en su vida) debe existir autodeterminación, es decir, elegir por sí misma; y, además, se debe comprender que la felicidad depende de la distribución equitativa y el acceso a servicios y materiales. Con estas dos variables el empoderamiento se potenciará y se tomarán acciones frente a los desequilibrios existentes.

Por lo antes expuesto se puede decir que la autodeterminación y el bienestar se relacionan puesto que la autodeterminación permite cubrir necesidades personales, como las llama (Prilleltensky, S.F), tener autonomía como lo llama Ryff u obtener oportunidad de control como lo menciona Muchinsky, dándole al individuo la posibilidad de tomar decisiones y controlar su accionar, de esta forma se sentirá más motivado puesto que puede elegir sus actividades; además, se puede notar que en la mayoría de las modelos aquí presentados se menciona de una manera u otra a la autodeterminación, por lo tanto, se considera como un elemento esencial que genera bienestar.

A continuación, un cuadro que resume lo antes expuesto:

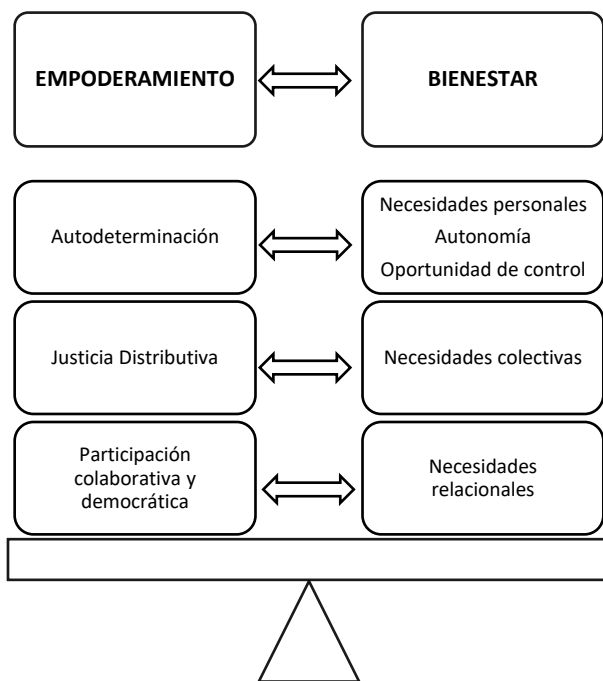


Figura 6. Relación de autodeterminación y bienestar

2.4. Compromiso organizacional y desempeño

2.4.1. Compromiso – Engagement - Comprometimiento

2.4.1.1. Definición de compromiso

Se puede definir al compromiso como:

El vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. (Hidrovo & Naranjo, 2016, pág. 25).

Es decir, el compromiso da cuenta de la identificación de un colaborador con la empresa y el grado en el que desea seguir formando parte de esta. Se pueden nombrar tres dimensiones de compromiso: compromiso afectivo, de continuidad, y normativo.

También, se debe mencionar que es un “constructo motivacional positivo, relacionado con el trabajo que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción.” (Shaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker, (2002) citado en (Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017, pág. 4), a continuación, un gráfico demostrativo:

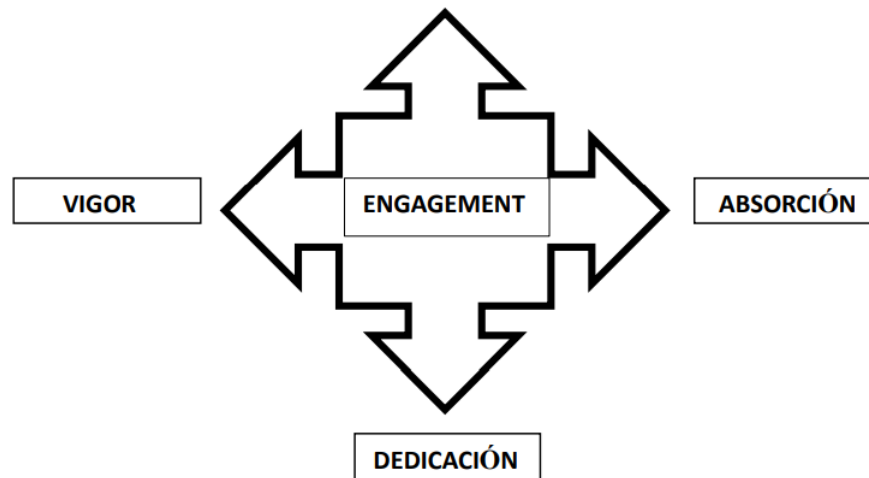


Figura 7. Elementos del compromiso

El vigor se refiere a la energía con la que se realiza el trabajo, la persistencia y el esfuerzo que se aplica para cada actividad; así mismo, la dedicación está reflejada en el orgullo, la

inspiración y la importancia que el colaborador le otorga al trabajo; y, por último, se entiende por absorción la concentración y satisfacción derivadas de la realización de las tareas.

2.4.1.2. Dimensiones de compromiso

- **Compromiso afectivo:** el colaborador ha generado un involucramiento con la empresa porque siente que sus necesidades están cubiertas y, en consecuencia, quiere actuar de la misma manera para con la organización y generarle resultados positivos (Hidrovo & Naranjo, 2016).
- **Compromiso de continuidad:** en este tipo de compromiso el individuo mide el costo de salir de la empresa, y, dependiendo del resultado decide si quedarse o salir la esta (Hidrovo & Naranjo, 2016).
- **Compromiso normativo:** sentido en el que el individuo permanece en la empresa porque siente un deber moral hacia ella, es decir, visualiza que la empresa le otorga ciertos beneficios y, por lo tanto, tiene el deber de retribuir (Hidrovo & Naranjo, 2016).

2.4.2. Desempeño organizacional

En cuanto a la definición de este término se debe decir que no existe un consenso de este, sin embargo, se pueden mencionar algunas características.

El desempeño, usualmente, se relaciona con aspectos como efectividad y eficiencia, es decir, llegar a las metas propuestas con la menor cantidad de recursos; además, se relaciona con “dimensiones financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento en base al capital empleado, con el crecimiento en las ventas, etc” (Kangis & Williams, 2000) citados en (Rodríguez, Paz, Lizana, & Cornejo, 2011, pág. 221)

El desempeño también se relaciona con el comportamiento de las personas frente a las expectativas que tiene la organización respecto del rol o el cargo que ocupa. Así, las metas individuales de los colaboradores irán destinadas a cumplir los objetivos empresariales.

2.4.3. Relación de compromiso organizacional y bienestar laboral

Se han realizado varios estudios que ratifican la relación del compromiso y el bienestar laboral, así, de describen las siguientes investigaciones:

Rhoades & Eisenberger (2002) citados en (Vélez, 2015) encuentran que el bienestar laboral impacta en el incremento del compromiso afectivo y normativo.

Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova (2013) citado en (Vélez, 2015) realizan un estudio en el que comprueban que las prácticas saludables en la organización impactan directamente en el compromiso de los colaboradores.

El estudio realizado por Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova (2013) afirma que las prácticas organizacionales saludables como: “salud psicosocial, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, comunicación e información organizacional, conciliación familia – trabajo, prevención del mobbing equidad y responsabilidad social empresarial” (Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova, 2013, pág. 116) se relacionan positivamente con el compromiso.

Jain, Giga y Cooper (2009) citados en (Vásquez & Agudelo, 2017) hallan que el bienestar se correlaciona positivamente con el compromiso afectivo; así mismo, en Mañas et al., (2007) citado en (Vásquez & Agudelo, 2017) se demuestra que el bienestar puede influir en el compromiso.

2.4.4. Relación de desempeño y bienestar laboral

La hipótesis que más se ha difundido sobre bienestar y desempeño es que mientras un colaborador se sienta feliz, bien o satisfecho en su trabajo será más eficiente y logrará fácilmente los objetivos que le son asignados, sin embargo, existen varios estudios que desmienten tal idea y otros tantos que lo afirman. Es necesario, entonces, realizar una revisión sobre los principales hallazgos que involucren bienestar y desempeño laboral.

Robbins (2004) citado en (Vélez, 2015) afirma que el bienestar se encuentra muy relacionado con los resultados económicos de una organización.

Rhoades & Eisenberger (2002) citados en (Vélez, 2015) encuentran que la justicia, el apoyo del supervisor, las recompensas y las condiciones de trabajo favorables influyen positivamente para que exista un mayor y mejor rendimiento.

Denison (1990) citado en (Vélez, 2015) afirma que las empresas que aplicaron estrategias dirigidas hacia el talento humano obtuvieron resultados positivos en el corto plazo respecto del rendimiento.

Harter, Schmidt y Keyes (2002) citados en Da Silva (2006) afirman que la percepción positiva del lugar de trabajo implica más rentabilidad y alta productividad.

Copanzano y Wright (1999) citados en (Da Silva, 2006) determinan que el bienestar determina el desempeño en el trabajo porque los trabajadores con alto bienestar son mejores ejecutores y que esta variable tiene efectos positivos tanto para la organización como para los empleados.

Sánchez (S.F) señala que el estrés, lo que implica falta de bienestar, es un problema que afecta al desempeño a la productividad de la empresa y genera accidentes, ausentismo y rotación.

A continuación, un cuadro resumen que sintetiza las características del bienestar y explica de qué manera influye en el compromiso y desempeño. Se demuestra que la preocupación por este tema surge de la falta de garantías de un trabajo digno; así mismo, se identifica que el bienestar puede ser definido desde la salud mental o desde la ausencia de estrés, y que regula conductas y comportamientos de los colaboradores; así mismo, tiene influencia de diversidad de factores; como se ha revisado previamente, influye positivamente tanto al desempeño como al compromiso, especialmente el afectivo y el normativo.

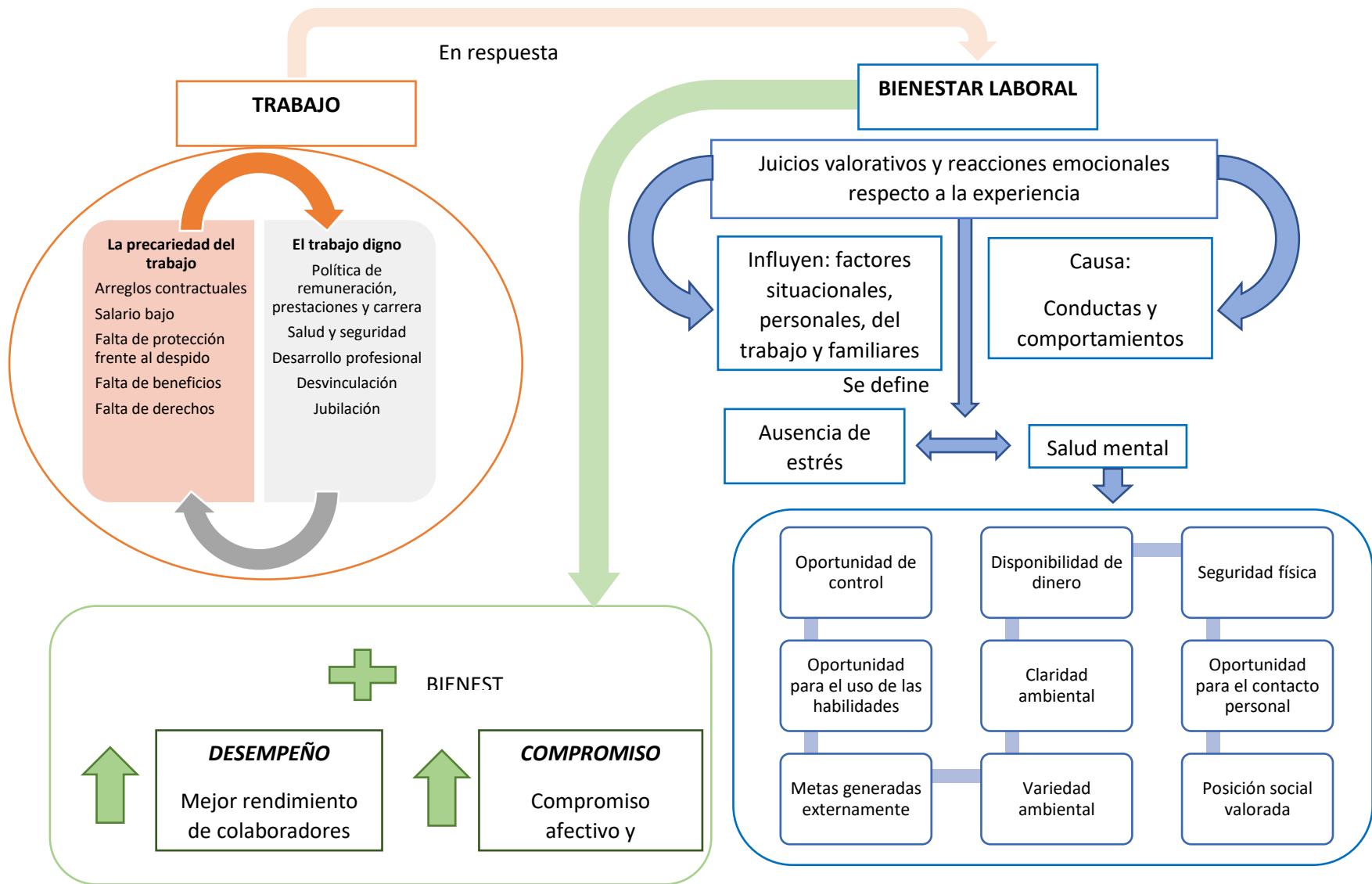


Figura 8. Influencia del bienestar en el compromiso y desempeño

2.5. Responsabilidad social empresarial

2.5.1. Evolución histórica de la responsabilidad social empresarial

Para poder llegar a hablar sobre responsabilidad social empresarial es necesario conocer la evolución histórica y los años que han tenido que pasar para comprenderla como en la actualidad.

Alrededor de los años 70's se concebía a la empresa como la entidad cuyo último fin es generar rentabilidad o ganancias para sus directivos, así, mientras más eficientes sean, mejores productos podrán generar; sin embargo, este pensamiento no contemplaba la corrupción, la competencia desleal o los oligopolios, por lo que su concepción tiene poco alcance (Martínez H. , 2010).

Posteriormente, en el siglo XX esta idea cambia y se comienza a hablar de la “ética empresarial”. La guerra de Vietnam provoca un rechazo contra todo aquello que represente a lo norteamericano, así, la sociedad empieza a reflexionar sobre el accionar de las grandes empresas en países subdesarrollados así como también el impacto ambiental que estaban provocando; del mismo modo, la doctrina religiosa origina discusiones sobre el trabajo y sus implicaciones, así, las Universidades religiosas comienzan a incluir en sus aulas clases sobre “el contrato social implícito entre la sociedad y la empresa” (Martínez H. , 2010, pág. 27) por medio del cual la empresa deja sus intereses individuales para regresar la mirada y verificar la huella que deja en la sociedad mientras realiza su gestión.

Alrededor de los años 80's la ética empresarial toma fuerza y se define como “especialidad disciplinar” (Martínez H. , 2010, pág. 28), de ahí en adelante se puede notar el nacimiento de revistas dedicadas al diálogo de este tema.

Con estos antecedentes, la empresa deja de considerarse como una entidad productora de ganancias, sino que se considera como la “institución social que configura un proyecto plural en el que toman parte un número de grupos con derechos y exigencias, y donde no deberían contar únicamente los intereses de los accionistas.” (Martínez H. , 2010, pág. 40); con este nuevo concepto nace la idea de la responsabilidad social empresarial, tópico que intenta conciliar los intereses de la empresa y los de la sociedad, o, lo que es lo mismo, de lo económico y lo social.

Además, se deben mencionar algunos hechos que han influenciado para generar una consciencia sobre la responsabilidad social empresarial (Correa, 2007):

- **Aumento de nivel de educación:** lo que hace que el consumidor no solamente se fije en el precio del producto o servicio que adquiere sino también en el bienestar y valor agregado que le puede proporcionar; así, “las encuestas demuestran que, en Estados Unidos y Europa, el 70 u el 80 % de los consumidores toman en cuenta el perfil de la compañía antes de comprar” (Cano, 2006, pág. 14 citado en Correa, 2007, pág. 92); además, los consumidores “se inclinan cada vez más por la compra de productos con los que puedan ayudar a algún colectivo desfavorecido” (García de Junco, Palacios, & Espandín, S.F, pág. 9).
- **Desarrollo tecnológico:** permite tener más información sobre los derechos de los trabajadores y obligaciones de la empresa, esto ha hecho que el área de talento humano pueda desarrollar diversas estrategias tomando en cuenta dichas premisas.
- **Regulaciones:** como se ha mencionado, los gobiernos del mundo han verificado que es importante establecer una legislación que permita la sostenibilidad.

2.5.2. Concepto de RSE

Una vez que se ha identificado cómo se formó la idea de responsabilidad social empresarial se puede establecer el concepto de esta. Es importante mencionar que la RSE es un modelo de gestión que va más allá de la práctica de acciones aisladas que no tengan consecuencia o sustento, es decir, una empresa socialmente responsable es aquella que ha forjado un plan estructurado y que toma en cuenta a todos los *stakeholders* que impacta a lo largo de su gestión; toda empresa puede incorporar este modelo en sus acciones sin importar el giro de negocio al que se dedique o el tamaño que tenga; así mismo, no se trata solamente de cumplir con la legislación que las regula sino de implementar acciones que signifiquen un verdadero interés por la sociedad.

Una definición que captura lo antes dicho es la siguiente:

Es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracterizan por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales medio ambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medio ambiental y de derechos humanos. (García de Junco, Palacios, & Espandín, S.F, pág. 8).

También puede ser considerado como un diferenciador de las empresas que les otorga una ventaja competitiva puesto que los consumidores han cambiado su comportamiento y, optan,

cada vez más, por productos saludables y responsables, así, la RSE se puede definir también como: “una inversión de las empresas en el futuro y esperan que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad” (Casado, Viñuelas, & Jáuregui, 2006, pág. 10).

2.5.3. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa influye en todos aquellos grupos que se relacionan con ella, esto quiere decir: clientes, trabajadores, medio ambiente, proveedores, etc, dichos grupos, también pueden ser llamados *stakeholders* y constituyen aquellos socios sin los cuales la empresa no podría continuar operando. Los *stakeholders* a los que debe impactar la RSE son los siguientes:

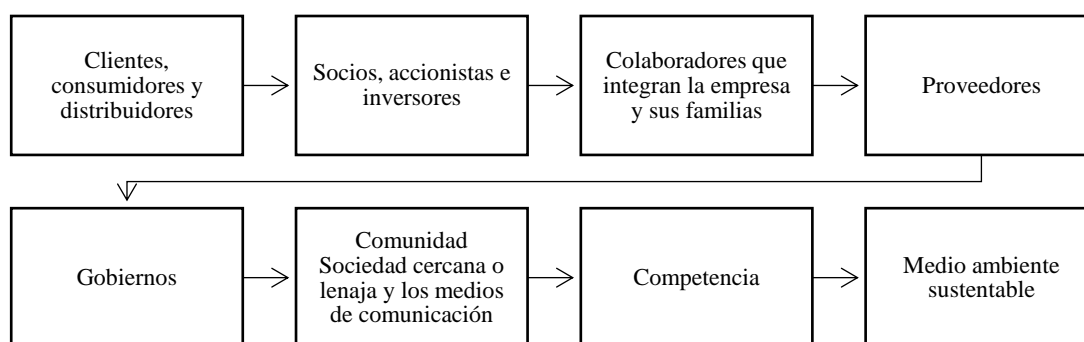


Figura 9. Stakeholders impactados por la RSE

Ahora bien, para que la empresa pueda influir en los mismos, es su obligación identificar cuáles son los intereses de cada uno de ellos, de esta manera podrá satisfacer sus necesidades, y, por lo tanto, continuar con su gestión de manera responsable y sostenible.

Los *stakeholders* son muy diversos, por lo tanto, cada uno de ellos tiene diferentes intereses, a continuación, se presenta un cuadro que resume lo antes dicho (Navarro, 2008, pág. 76) citado en (Acuña, 2014, pág. 58):

TIPO	INTERESES LEGÍTIMOS MÁS RELEVANTES
Socios, accionistas e inversores	Beneficios, rentabilidad, inversiones y gestión

Colaboradores	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación y formación
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio e ingresos
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantía, salud y seguridad y posventa
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia y lucha contra la corrupción
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia e información veraz y actualizada
Competidores	Respeto por reglas libre competencia, reciprocidad, cumplimiento, compromisos y cooperación
Proveedores y subcontratistas	Respeto por reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara, posibilidades comerciales, respeto por marcas y propiedad industrial.
Comunicadores locales, países y sociedades	Respeto por la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución para el desarrollo y colaboración con instituciones.
Administración pública	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades medio ambiente y ONG.
Partidos políticos	Legalidad y contribución al desarrollo
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales
Sindicatos (externos a la empresa)	Respeto y promoción de derechos sociolaborales
Universidades	Investigación, desarrollo y formación

Tabla 2. *Intereses de Stakeholders*

Adicionalmente a los intereses que se encuentran expresados en el cuadro anterior, es necesario añadir los intereses que se relacionan con el medio ambiente, el manejo óptimo de residuos, el uso responsable del agua y energía y opciones de reciclaje.

Además, cabe profundizar en los intereses de los consumidores, puesto que son el stakeholder que le da vida a la empresa, es decir, sin ellos la empresa no tendría ventas, o lo que es lo mismo, ganancias y rentabilidad, y, como consecuencia, no podría cumplir con sus responsabilidades frente al resto de los *stakeholders* (Vives & Peinado, 2011). Comprendiendo la importancia de los consumidores, se debe mencionar los cambios que ha sufrido, haciendo que no solamente se preocupe por la calidad del producto o las garantías que puede obtener, sino que, en la actualidad se está dando un

aumento de la conciencia ciudadana respecto de los impactos que las empresas ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, así como de las crecientes demandas sociales por una mayor transparencia y credibilidad en la actuación corporativa (Vives & Peinado, 2011, pág. 97).

Existen estudios que afirman que los consumidores apoyan a las empresas con RSE y castigan a las que carecen de ética y que incluso estarían dispuestos a pagar mayores precios por productos que cuenten con características responsables, sin embargo, este comportamiento no se evidencia en el momento de la decisión de compra; lo que sí se puede verificar es que el consumidor sí apoya a empresas con comportamientos responsables (medioambientalmente y socialmente) pero también desean un precio-calidad justo y competitivo y desean que “se disponga de información auténtica sobre el comportamiento de la empresa y sobre el proceso productivo a lo largo de toda la cadena de abastecimiento” (Vives & Peinado, 2011, pág. 104).

Entonces, la empresa debe dejar de operar del modo tradicional y satisfacer estas exigencias del consumidor, que es su razón de ser.

Los *stakeholders* pueden agruparse de distintas maneras, sin embargo, es oportuno agruparlos en las siguientes dimensiones (De la Cuesta & Valor, 2003):

- **Económica:** crear valor para el accionista, asegurando el uso correcto de su capital; para el cliente, proporcionando productos saludables y a costos competitivos; a los proveedores, pagando lo justo y, a los empleados retribuyendo a su esfuerzo con un salario justo.
- **Social:** en primer lugar, se deben respetar las leyes, posteriormente, las tradiciones y cultura de los pueblos; y, además, la vida política de los mismos.
- **Medio ambiental:** la empresa debe satisfacer las necesidades de hoy tomando en cuenta las del mañana, es decir, toda acción que tome la empresa debe tener en cuenta la sostenibilidad (manejo de residuos, reciclaje, uso de recursos naturales, etc.)

2.5.4. Responsabilidad social empresarial vs. Filantropía

La empresa que implementa en su gestión el RSE deberá ser responsable tanto interna como externamente, impactando a todos sus *stakeholders*, esto diferenciará a una empresa responsable de una empresa filantrópica, existen empresas que

hacen donaciones a colegios, pero las condiciones laborales dejan mucho que desear. Se patrocinan deportes en la comunidad, pero se contamina el medio ambiente. Se patrocina la orquesta juvenil pero los productos son deficientes. Algunas empresas protegen las reservas naturales, pero incrementan sus emisiones de gases de efecto invernadero, tienen programas de becas, pero despiden a empleados, a veces con poca causa. (Vives & Peinado, 2011, pág. 60).

Lo que se quiere expresar con la cita anterior es que no se puede realizar acciones aisladas que “ayuden” a un grupo de interés mientras se descuida otro. La acción social debe responder a una planificación que contemple e impacte a todas las áreas en las que la empresa influye, no solamente cumpliendo con lo establecido por la ley sino que visualizando más allá del prestigio o imagen ante los clientes, es decir, “la filantropía y la acción social pueden ser muy valiosas para la sociedad, pero deben hacerse además de las responsabilidades fundamentales, no en substitución de” (Vives & Peinado, 2011, pág. 60). De este modo, para que una empresa sea socialmente responsable es necesario que verdaderamente viva la ética tanto al interior de su organización (con sus empleados, sus directivos, sus acciones, sus productos) como al exterior (con sus clientes, proveedores, medio ambiente), de otra forma, sus acciones simplemente quedarán en la filantropía y no causarán un buen impacto, sino que, por el contrario, pueden causar resultados negativos al ser considerada como una empresa falsa y no confiable.

Además, la filantropía puede causar un efecto negativo. Las actividades filantrópicas de las empresas entregan soluciones cortoplacistas a los colectivos, por ejemplo, una vez que las donaciones se terminan, las comunidades quedan en el mismo estado en el que estaban antes de la mencionada donación, es decir, no provocan un verdadero cambio, no aportan a mejorar la calidad de vida o mitigar un problema social, por el contrario, generan dependencias, en otras palabras, con la filantropía empresarial “no se construyen las capacidades necesarias para la autosuficiencia, además de que, desde el punto de vista social, esto puede no ser sostenible e incluso se pueden crear relaciones de dependencia nada recomendables” (Vives & Peinado, 2011, pág. 67)

2.5.5. Ventajas de la RSE

Como se ha expresado anteriormente, la RSE da cuenta del accionar responsable y ético de una empresa, sin embargo, al mismo tiempo, genera beneficios importantes a la empresa en el plano de lo económico, los mismos que se abordarán en este apartado.

De acuerdo a lo ya mencionado, la empresa que tiene como práctica corporativa a la RSE tiene una ventaja competitiva que le hace más atractiva al cliente y por lo tanto, ofrece ganancias tangibles a la organización, es decir, “una empresa con un buen cartel social es más competitiva, vende más, debido a su buena imagen y a la cobertura de los medios de comunicación, fideliza clientes y fortalece e incrementa sus ventas” (Fernández, 2005, pág. 88).

Así mismo, la empresa que genera estrategias para manejar sus desechos de manera que no haya desperdicios y se cuide el medio ambiente también está generando mayores eficiencias en su fábrica y, por lo tanto, disminuyendo costos operacionales. Sin embargo, cabe mencionar que estos beneficios no se reflejan inmediatamente, es decir, se los puede notar en un largo plazo.

Estos beneficios están siendo reconocidos y aceptados por las empresas alrededor del mundo, así un estudio realizado por el Economist Intelligence Unit citado en (Fernández, 2005, pág. 88) expresa lo siguiente:

el 35% de los ejecutivos encuestados hace tres años decían que le daban una alta o muy alta prioridad a la RSE, pero que ahora lo hacen el 56% y en tres años pronostican que lo harán el 70%. Sólo el 4% respondió que la RSE es una pérdida de tiempo y dinero.

Sin dudarlo, para una empresa que es responsable es importante la imagen que tiene ante la sociedad, pues le puede costar la preferencia o no de los clientes, sin embargo, una empresa socialmente responsable no solamente aplica RSE por la imagen que puede transmitir o los factores externos, sino que se preocupa genuinamente por su gente, su estabilidad, seguridad, la garantía de sus derechos y el bienestar en general, como consecuencia, también se presentan beneficios relacionados, así se expresa a continuación:

El voluntariado corporativo es un motivador natural que enriquece y extiende el campo de percepción y empatía potencial en las personas, estableciendo fuertes vínculos en la organización, que trascienden finalmente el área específica de responsabilidad o de trabajo. El resultado más sensato a esperar desde el punto de vista de la empresa es el aumento en la satisfacción general del personal y el incremento en su grado habitual de compromiso. (Gonzales, López, & Sylvester, pág. 29).

Finalmente, la sociedad se encuentra en la búsqueda de empresas responsables, productos saludables y amigables con el medio ambiente, así mismo, los profesionales de las diferentes ramas también anhelan trabajar para una empresa que cumpla con sus demandas (seguridad, desarrollo, cuidado ambiental, apoyo de comunidades, etc.)

Se sabe que el factor que diferencia a una empresa de otra es su talento humano. Las maquinarias operan siempre del mismo modo, la tecnología no es tan provechosa si no existe el ingenio que lo maneje y lo aplique para conseguir los objetivos más ambiciosos, es por esto que las organizaciones ponen especial atención en atraer y retener a aquellas personas que puedan hacer crecer al negocio; una manera para conseguir que el mejor talento trabaje para la organización es la responsabilidad social empresarial. Se han realizado estudios con personas nacidas entre los años 1990 y 2000 (población que se está insertando al campo laboral) que revelan los factores que son tomados en cuenta al momento de elegir un empleo y se han obtenido los siguientes datos:

el 20% (y esta fue la opción más elegida) señaló que lo más importante de un trabajo es que le permita desarrollar su carrera, el 18,8% un buen balance entre la vida laboral y la vida personal frente a sólo un 4,4% que elige la estabilidad. (Tagliabue & Cuesta, 2011, pág. 55).

Esto refleja que los jóvenes, en su mayoría, no están interesados por el salario que se les pueda ofrecer, sino que desean trabajar en una empresa que los valore y les brinde oportunidades de desarrollo profesional y personal; por lo tanto, las empresas deberán ver más allá de un salario competitivo.

Así mismo, en la investigación realizada por la Cone Millennial Cause se ha identificado lo siguiente:

el 80% de los jóvenes entre 18 y 25 años quiere trabajar en una empresa que se preocupe por su impacto y su contribución a la sociedad. Además, más del 50% dijo que se negaría a trabajar para una empresa irresponsable (Baeza, 2018, pág. 35).

Se concluye que los millenials están buscando trabajar con una empresa que sea responsable, esto les da sentido a sus acciones, genera mayor compromiso y permite atraer y retener al mejor talento. Así pues, la empresa con RSE tiene nuevamente una ventaja competitiva frente al mercado laboral.

A continuación, un listado con las principales ventajas que ofrece la RSE:

- Mayor atracción del cliente.

- Fidelización del cliente.
- Mayores ventas.
- Incremento de la satisfacción y compromiso del cliente interno.
- Reducción de costos operativos.
- Retención y atracción del talento humano.
- Imagen prestigiosa ante el consumidor y posibles colaboradores.

En la siguiente página, se presenta un cuadro resumen que identifica claramente la manera en la que la RSE es usada como estrategia que permite satisfacer los requerimientos del talento humano. Así, el colaborador busca desarrollo, balance vida trabajo, seguridad e higiene y salario justo lo que puede ser logrado a través de la gestión del *stakeholder* “Colaborador y familia” en el que la RSE trabaja; además, el talento humano busca trabajar en una empresa que no impacte negativamente al planeta, y si lo hace, que tenga planes con los que pueda remediar su huella ecológica, la satisfacción de este requerimiento se puede hacer mediante el manejo del *stakeholder* “medio ambiente”; y, por último, los trabajadores buscan contribución a la sociedad lo que se puede lograr mediante el *stakeholder* de “Comunidad”. Aplicando el modelo de RSE se puede lograr ventajas competitivas.

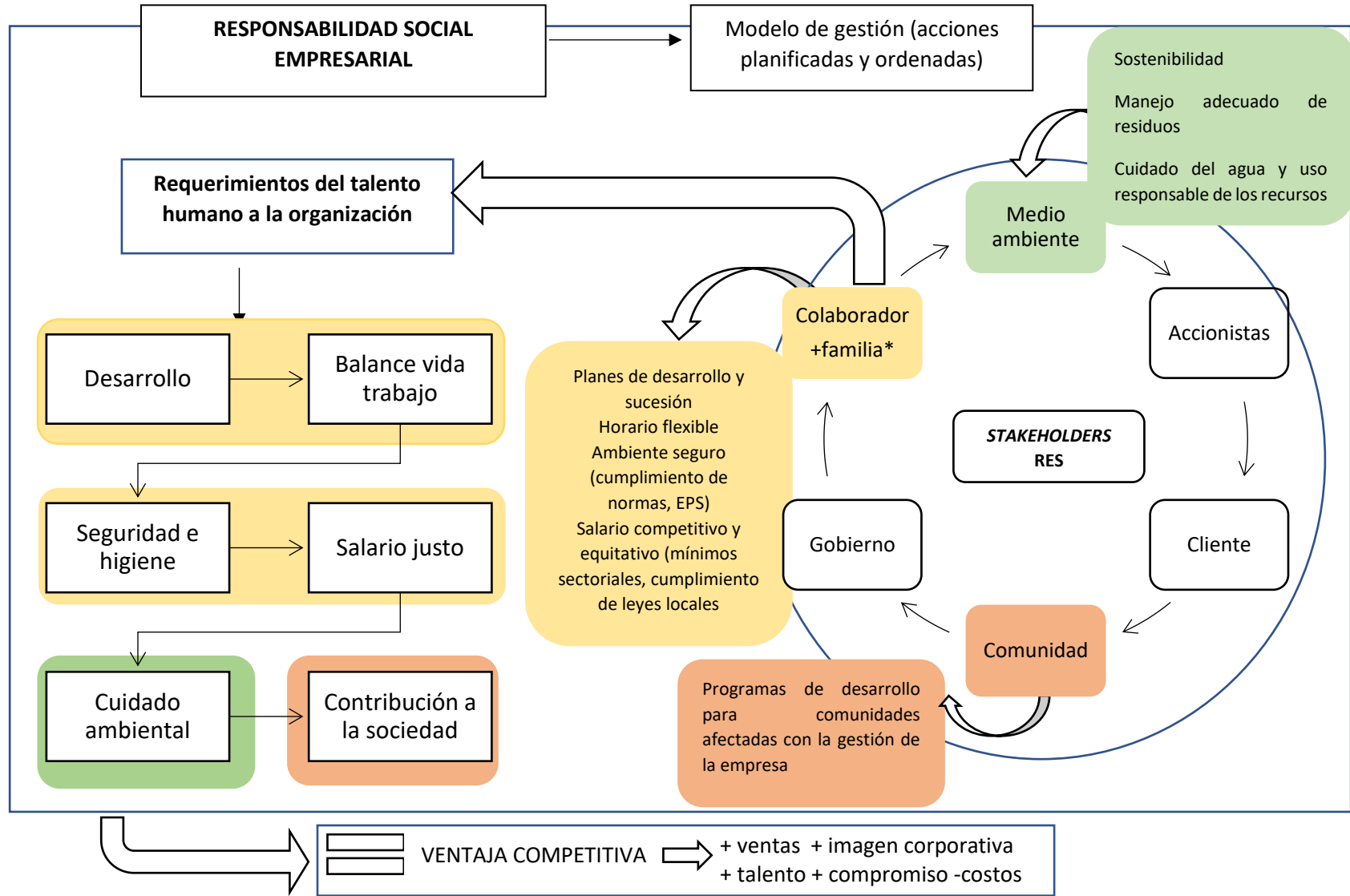


Figura 10. RSE como estrategia para satisfacer los requerimientos del talento humano

2.5.6. Marco legal

Es importante mencionar en este apartado aquellas leyes o regulaciones que tienen que ver con la responsabilidad social empresarial tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Se debe comentar que no existe una ley específica respecto de la RSE, sin embargo, existe un conjunto normativo que regula algunas de las dimensiones de la RSE (Lima, López, & Villasmil, 2012).

Además, como se ha mencionado anteriormente, RSE no significa únicamente cumplir con la legislación sino llegar más allá y causar un verdadero impacto en la sociedad y el planeta.

2.5.6.1. Normas internacionales

- **ISO 26000:** Esta norma fue establecida por la ISO, organización que cuenta con más de 163 países miembros. La misma tiene un objetivo informativo, contiene guías voluntarias y casos de las mejores prácticas, sin embargo, cuando se la acoge no se opta por una certificación. Los principales temas que se mencionan en la norma son: “medioambiente, derechos humanos, prácticas laborales, gobierno corporativo, prácticas de negocio justas, involucramiento de la comunidad y desarrollo social y consumidores.” (Larrea, 2011, pág. 29)
- **SA8000:** Creada por la organización Social Accountability International – SAI, esta norma se enfoca en promover mejores condiciones laborales; además, es la primera norma internacional que tiene carácter auditable y contiene las siguientes temáticas: trabajo infantil, trabajo forzado, seguridad y salud ocupacional, libertad de asociación, discriminación, prácticas disciplinarias, horario de trabajo y remuneración (Larrea, 2011).
- **AA1000:** Creada por el Instituto para la responsabilidad social y la ética. Es un “estándar para medir e informar sobre el comportamiento ético en los negocios” (Lima, López, & Villasmil, 2012, pág. 48).
- **Pacto Global:** Iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas, surge en el año 1999 y se considera como la iniciativa de RSE más grande del mundo, su fin es lograr un mercado global más equilibrado. Las empresas que se quieran unir a este pacto deberán adoptar los siguientes 10 principios (Martinez C. , 2015, pág. 38):

CAMPO	PRINCIPIOS
Derechos Humanos	<p>Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.</p> <p>Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos</p>
Estándares laborales	<p>Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p>Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p> <p>Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.</p> <p>Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.</p>
Medio ambiente	<p>Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</p> <p>Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</p> <p>Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente</p>
Anti-corrupción	<p>Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</p>

Tabla 3. Principios del Pacto Global

2.5.6.2. Normas nacionales

En cuanto a las regulaciones ecuatorianas se puede mencionar que impactan a cuatro dimensiones importantes: medio ambiente, terceras personas, clientes, trabajadores (Lima, López, & Villasmil, 2012).

Además, en el Ecuador se implementa el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 “Toda una vida”, este es un instrumento que guía las acciones del Gobierno para alcanzar “el buen vivir”. Existen algunas áreas de interés mencionadas, sin embargo, la más importante para este estudio es la Económica, en la cual se expresa: “El sistema económico del Ecuador es social y solidario por definición constitucional (CE, 2008, art. 283), ya que propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza.” (Senplanes, 2017, pág. 72). Este instrumento es de aplicabilidad obligatoria para el sector público y de carácter indicativo para el resto de los sectores.

A continuación, un gráfico resumen con algunas de las leyes que impactan en cada dimensión:

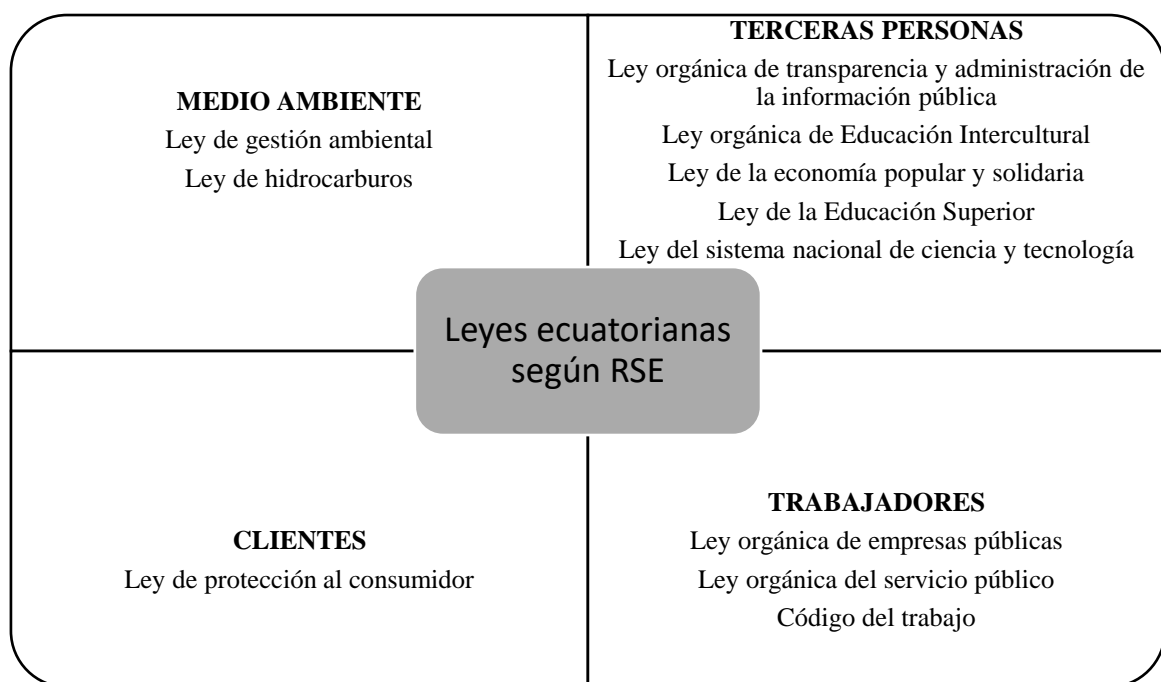


Tabla 4. Leyes ecuatorianas según la dimensión de RSE

2.6. Prácticas de responsabilidad social empresarial

2.6.1. Casos de éxito

2.6.1.1. Holcim Ecuador

Holcim Ecuador forma parte del grupo empresarial internacional LafargeHolcim que opera en el Ecuador desde el año 2004. Holcim Ecuador produce cemento, concreto y agregados para

la industria de la construcción (Holcim Ecuador, 2019). Esta empresa es un excelente ejemplo de la contribución comprometida para el mejoramiento de social, económico y ambiental ecuatoriano mediante la implementación consiente y planificada de la RSE. Holcim afirma su compromiso con RSE mediante uno de sus objetivos organizacionales que establece demostrar su compromiso con el desarrollo sustentable y jugar un rol importante en la responsabilidad social. Adicionalmente, en el 2016 esta empresa estableció su Plan de Desarrollo Sostenible 2030 en el que se enfoca en 4 pilares:

- **Clima:** se enfocan en la gestión sustentable de la energía. Por ejemplo, reutilizan energía calórica de sus hornos, automatizaron y optimizaron equipos. Además, desde 1990 han logrado disminuir en un 24.5% las emisiones netas de CO₂ por tonelada de cemento producido (Holcim Ecuador, 2019).
- **Económica circular:** se han implementado actividades de reforestación que crean ambientes naturales propicios para la vida silvestre, alcanzado para el 2016 la recuperación de 95 Ha. Además, se han implementado programas de gestión de residuos bajo el marco de la Directiva del Marco de Residuos de la Unión Europea.
- **Agua y medio ambiente:** en el 2016, Holcim logró captar 21,650 m³ de agua lluvia utilizados en la producción de concreto y así reduciendo la captación de agua de otras fuentes. Adicionalmente, lograron reciclar 34.4% de agua que utilizan (Holcim Ecuador, 2019). Holcim es considerada Punto Verde por el Ministerio de Ambiente del Ecuador.
- **Personas y comunidades:** Holcim cuenta con un porcentaje de empleados discapacitados por encima de lo que establece la ley, tiene los programas Mujeres Ejecutivas y Mujeres Operadoras que incentiva la participación femenina en la industria, y en el 2016 creó el Fondo Juntos por Ecuador administrado por la Fundación Holcim Ecuador en el que se recaudaron 1 millón de dólares para la reconstrucción de edificaciones afectadas por el terremoto del 16 de abril de 2016. (ODS, 2017, pág. 36).

“En el año 2016, la empresa generó el 14% de sus ingresos a través de soluciones sostenibles que incluyen vivienda asequible, agua y biodiversidad, energía eficiente y bajas emisiones de carbono.” (ODS, 2017, pág. 34). Holcim quiere dar un paso más adelante y definir su estrategia de desarrollo sostenible en la que desea generar un tercio de sus ingresos a través de soluciones y servicios sostenibles. (Holcim Ecuador, 2019).

2.6.1.2. Nestlé Ecuador

Nestlé es una multinacional suiza de “nutrición, salud y bienestar que fabrica, suministra y produce platos preparados y coadyuvantes de cocina, productos lácteos, productos farmacéuticos y oftalmológicos, alimentos para bebés y cereales.” (Forbes, 2017). Cuenta con dos mil marcas y se encuentra presente en 191 países alrededor del mundo (Nestlé Ecuador, S.F).

Para esta empresa la manera en la que hacer negocios es la creación de valor compartido, así lo expresan cuando afirman lo siguiente: “Creemos que es posible hacer negocios proporcionando valor a largo plazo para nuestros accionistas y al mismo tiempo aportando beneficios para la sociedad en general.” (Nestlé España, S.F).

Esta organización comprende que para que su negocio tenga futuro necesita retribuir a todos sus *stakeholders*. Resumen su gestión en la siguiente pirámide, donde no es suficiente cumplir con la normativa legal sino ser sostenibles a través de la creación de valor compartido (Nestlé España, S.F):



Figura 11. Creación de valor compartido de Nestlé

Nestlé ha decidido enfocarse en tres aspectos importantes:

- **Nutrición:** con productos saludables que aporten bienestar y que sean accesibles para los consumidores.

- **Agua:** mediante la protección del agua tanto en la fabricación de sus productos como en la cadena de abastecimiento.
- **Desarrollo rural:** apoyando el desarrollo del agricultor quien aporta con la materia prima para la elaboración de sus productos.

Para lograrlo ha desarrollado algunos de los planes que se nombran a continuación:

- **Niños saludables:** “consiste en una amplia estrategia de educación para fomentar hábitos saludables de alimentación, nutrición, higiene, actividad física, cocina saludable con alimentos tradicionales ecuatorianos y huertos orgánicos” (Nestlé Ecuador, S.F).
- **Plan cacao:** Brinda herramientas para mejorar la producción del cacao y trabaja de cerca con los agricultores y proveedores de la materia prima, mejorando las condiciones de trabajo y generando prácticas amigables con el medio ambiente.
- **Servicio al productor lechero:** apoya al productor lechero para que pueda generar producto de alta calidad desde su origen, busca mejorar la calidad de vida de los productores lecheros y sus familias a través de un entorno de trabajo seguro y saludable con prácticas medioambientales adecuadas.
- **La iniciativa por los jóvenes:** busca mejorar la inserción laboral de los jóvenes a través de charlas, programa de pasantías, y apoyo al emprendimiento joven.

Todos estos esfuerzos han servido para que Nestlé recibiera algunos de los siguientes premios:

- Una de las “mejores puntuaciones del sector en los tres apartados (económico, medioambiental y social) del Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI) de 2016” (Nestlé Ecuador, S.F).
- Quinto “puesto en la lista 2016 Change the World de la revista Fortune, una clasificación anual de las 50 empresas que están «haciéndolo bien haciendo el bien».” (Nestlé Ecuador, S.F)
- Primer lugar como Mejor Marca Empleadora Ecuador 2018 otorgada por Ferias 360, que revela el esfuerzo que la compañía hace por el bienestar de sus colaboradores tales como: horario flexible, maternidad extendida, vacaciones, reconocimientos, objetivos compartidos, ambiente de desarrollo y aprendizaje, entre otros.

2.6.1.3.Pronaca

Procesadora Nacional de Alimentos (PRONACA) posee 1472 productos bajo 32 marcas divididas en 15 líneas de las cuales las principales son aves, embutidos y cerdos. (PRONACA, 2019). Esta empresa lleva más de 60 años de operaciones en el Ecuador por lo que cualquier generación contemporánea ecuatoriana conoce o ha escuchado al menos su nombre. En su historia empresarial, específicamente en lo que concierne a responsabilidad social empresarial, Pronaca ha instituido la filosofía “Ser PRONACA” que tiene como pilar el “Alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario” y guiados por los valores de la responsabilidad, integridad y solidaridad. Bajo esta filosofía, esta empresa se ha planteado el compromiso de sostenibilidad en 3 dimensiones:

- **Bienestar Familiar:** “Mejora la calidad de vida a través de productos de calidad, nutritivos y saludables.” (PRONACA, 2019) Esto lo han logrado principalmente reformulando 50 presentaciones que no contengan el semáforo nutricional en rojo, generando canales de comunicación relacionados con la buena alimentación y con cumpliendo estrictas políticas de calidad.
- **Bienestar Social:** “Generar valor económico a través del crecimiento compartido con todos los grupos de interés” (PRONACA, 2019). Pronaca ha generado 35000 y 7784 plazas de trabajo indirectas y directas respectivamente. Además, ha beneficiado a más de 63459 personas con ayuda humanitaria y apoyo a 878 estudiantes de zonas rurales.
- **Bienestar Ambiental:** “Maximiza el cuidado de la naturaleza, aportando a la preservación de sus recursos” (PRONACA, 2019). Desde el 2015 se han desarrollado alrededor de 74 proyectos ambientales entre los cuales resaltan la siembra de 633 337 árboles, reducción de un 9.7% de las emisiones y disminución de un 19% de la huella hídrica.

Adicionalmente, esta empresa brinda un continuo apoyo a la Fundación San Luis, quienes desarrollan proyectos de educación de calidad y alimentación nutritiva en las zonas vulnerables del Ecuador (Fundacion San Luis, 2019). Es importante resaltar que Pronaca ha sido galardonada año tras año con reconocimientos sobre la responsabilidad social, por ejemplo, en el 2017 recibió por parte de la ONU el reconocimiento Buenas Prácticas de Desarrollo

Sostenible. Estos galardones marcan el alto nivel de compromiso de Pronaca con la sociedad ecuatoriana y mundial.

Las empresas mencionadas anteriormente tienen planes estructurados de RSE, sin embargo, es importante conocer cuál es el estado de las empresas más grandes del Ecuador y verificar si aplican o no programas de RSE. A continuación, se presenta el resultado de una investigación que se realizó en base a las páginas web de las empresas mencionadas por Ekos en su ranking de las 50 empresas más grandes del Ecuador en el 2018 (Ekos, 2018); para realizarlo se ha tomado en cuenta las dimensiones/campos que ha determinado el Pacto Global y se ha ubicado los programas con los que cuentan las empresas en cada uno de ellos.

#	EMPRESA	DERECHOS HUMANOS	ESTÁNDARES LABORALES	MEDIO AMBIENTE	ANTI-CORRUPCIÓN	OTROS
1	CORPORACION FAVORITA	Apoyo a las fundaciones: Niños con futuro, Dejemos huellas, Su cambio por el cambio, Enseña Ecuador. Proyecto Enermax, Hidrosanbartolo	-	Gestión de residuos Gestión de recursos Huella ecológica Programa Alza la mano	-	
2	CLARO	Capacítate con Claro Gol para educar	-	Reciclaje de celulares Reutilización de materiales Sembrando el futuro Reduciendo recursos	-	
3	BANCO PICHINCHA	Educación financiera Pichincha mi vecino	Inclusión laboral Bienestar laboral (nuestros hijos nos visitan, bailo terapia, capacitación, charlas de nutrición) Seguridad, salud y ambiente	Reforestación Limpia tu oficina (Reciclaje) Desenchúfate Cada gota cuenta	Canales para denuncias de temas éticos	
4	CORPORACION EL ROSADO S.A.	No encontrado				
5	PRONACA	Productos saludables Ayuda alimentaria Nunca es tarde para aprender	Plazas directas de trabajo	Reforestación Reducción de emisiones de CO2 Manejo de desechos	-	

		Becas estudiantiles		Reducción de huella hídrica		
6	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	Aprendices Chevrolet Un balón, muchos sueños Conductor amigo Angelitos GM OBB	La seguridad depende de ti Transporte, alimentación, uniformes. Integración a la familia Desarrollo y capacitación	Cero basura Vehículos eficientes en uso de combustible Innovación continua para mejora de productos	Ética e integridad en los negocios	
7	DINADEC S.A.	No encontrado				
8	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA (DIFARE) S.A.	Distribución de medicamentos. Campañas de prevención y control de enfermedades. Apertura de farmacias para poblaciones vulnerables. Alianzas con centros educativos.	Igualdad de género (50% de colaboradoras mujeres) Inclusión laboral de personas con discapacidad. Remuneraciones emocionales. Capacitación.	Feria ambiental “Green DIFARE”. “La Hora del Planeta”. Uso de luminarias led. Manejo de desechos peligrosos	Gobierno Corporativo	
9	TIA	Mejores escuelas. Hablar es prevenir.	Junto a los jóvenes Siempre con ellos. Piensa en ti	Menos fundas, más vida. Plantemos un árbol. Las playas nos necesitan.	-	

10	TELEFONICA MOVISTAR	ProFuturo (Educación con tecnología) Aula digital	Empleo digital Horarios flexibles	Reciclaje Reducción de gases invernadero	Planes de auditoría Canal de denuncias para clientes y proveedores.	
11	SHAYA ECUADOR S.A.	No encontrado				
12	BANCO DEL PACÍFICO	Construcción de viviendas. Aprendo con mi banco. Desarrollo rural y comunitario. Portafolio mujer pacífico. Educación financiera.	Desarrollo continuo.	Reforestación. Carbono neutro	Comité de auditoría Comité de ética.	
13	PRIMAX COMERCIAL ECUADOR	No encontrado				
14	ARCA ECUADOR S. A.	Desarrollo integral de la mujer.	Seguridad y salud ocupacional.	Reducción de plástico para empaques. Reutilización de agua. Protección a la fuente de agua.	Guía de principios rectores para proveedores. Buzón de transparencia.	
15	CERVECERIA NACIONAL CN S. A.	Cebada Por un Ecuador de moderación Día del consumo y venta responsable	Diversidad Bienestar laboral (vamos al cine en familia, mi pareja comparte mi sueño, mi familia, mi planta. Capacitación Seguridad y salud	#MeUno Carbón neutro Más cerveza, menos agua	Código de ética Comité de ética	

16	SCHLUMBERGER DEL ECUADOR S.A.					Información a nivel global, no local
17	LA FABRIL S.A.	-	-	-	-	Plantaciones de achiote
18	INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.	No encontrado.				
19	NESTLÉ ECUADOR	Iniciativa por los jóvenes. Servicio al productor lechero. Niños saludables. Plan cacao	-	Sembremos agua. Reciclaje. Manejo de desechos.	Código de conducta.	
20	OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A.	-	-	-	-	Comparte operaciones con General Motors
21	KIA MOTORS	No encontrado.				
22	HOLCIM ECUADOR S. A.	Programas buenos vecinos Centro de Educación para todos. Programa supérate. Fondo concursable. EnRed. Disensa Construyo	Cero daños (Seguridad y salud ocupacional). Beneficios. Gender balance. Sala de extracción de leche Programa Mujer y liderazgo	Uso de energía alternativa. Manejo de residuos. Reutilización de agua lluvia. Voluntariado ProBosque	Compliance Assessment. Reporte de conflicto de interés.	

23	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	-	-	-	-	Siembra oxígeno
24	METRO DE QUITO: ACCIONA-ODEBRECHT	-	-	-	-	Premio Odebrecht para desarrollo sostenible
25	BANCO GUAYAQUIL	Cuenta amiga Capacitación para microempresas.	Voluntariado corporativo. Seguridad y salud ocupacional.	Yo cuido. Carbono neturo.	Código de ética. Tema de ética incluido en la inducción corporativa. Unidad de seguridad integral.	
26	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.	Programa Educación Básica.	Jornada laboral decente. Remuneración justa y digna.	100% de residuos controlados. Prohibición de descarte de pescado.	Canales para denuncias o inquietudes.	
27	CONSTRUMERCA DO S.A.	No encontrado.				
28	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	No encontrado.				
29	ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.	Auspicio a comunidades indígenas vulnerables en el oriente del Ecuador.	Capacitación del talento humano.	Programa de reciclaje.	-	

30	EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS S.A.	-	-	-	-	Albergue de niños "Nuestros hijos"
31	OMARSA S.A.	Agua para la comunidad.	Juntemos las manos y regalemos sonrisas (construcción de casas para colaboradores)	Conservación del manglar.	-	
32	DIPOR	Asesoría médica. Donaciones a fundaciones.	-	Taller de clasificación de residuos. Programa de manejo de desechos. Planta de tratamiento de agua.	-	
33	PRODUBANCO	Su cambio por el cambio. San Simón de Guaranda. Fundación San José	Prestaciones sociales Capacitación Seguridad y salud ocupacional Equidad salarial por cargo y género.	Disminución de huella de carbono. Donación de equipos de cómputo. Programa líneas verdes	Comité y código de ética.	
34	DINERS CLUB DEL ECUADOR	Educación financiera. Donación de sangre. Alianza con Unicef por mejorar la educación.	Capacitación y desarrollo. Equidad interna, competitividad externa.	Construcción ecológica para oficinas. Ser responsable de reducir, reducir y rehusar.	Comité de auditoría. Comité de ética. Código de ética.	
35	FARMAENLACE CIA. LTDA.	Manutención de niños Apoyos monetarios para educación de niños.	Dólar solidario (programa para apoyo de colaboradores en situaciones difíciles)	Reforestación	-	

36	MEGA SANTAMARIA S.A.	No encontrado.				
37	DE PRATI	-	-	-	-	Mujeres confeccionistas emprendedoras. Capacitación a proveedores.
38	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	No encontrado.				
39	SKRETTING	AquaVisión AgriVisión Desarrollo de comunidades	Seguridad y salud ocupacional	Reciclaje. Uso de energías renovables.	-	
40	UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBESA	Programas médicos Ayuda a hospitales y escuelas	Seguridad y salud ocupacional Capacitación	Reciclaje Utilización mínima de materiales no reciclables en empaques	-	
41	UNILEVER ANDINA ECUADOR S. A.	-	-	-	-	No existe información de Ecuador
42	ADELCA	Internet y dispensario médico gratuito para Aloag Junior Achievement Programa adulto mayor	Generación de empleo digno a personas de la comunidad	“Adopte un Árbol” Manejo de desechos Programas de desratización Reducción de la huella de carbono Tratamiento de agua	-	

		Programa de inclusión laboral de niños con autismo Programa “Madres con Apoyo”				
43	VITAPRO ECUADOR CIA. LTDA.	-	-	-	-	No existe información de Ecuador
44	PROVEEDORA ECUATORIANA S.A. PROESA	No encontrado				
45	AGRIPAC S.A.	Plan Maíz Programa “La escolita”	-	Gestión de recursos naturales Análisis del impacto ambiental	-	
46	SEGUROS SUCRE S.A.	No encontrado				
47	QUIFATEX	No encontrado				
48	REYBANPAC REY BANANO DEL PACIFICO C.A.	No encontrado				
49	COMERCIAL KYWI S. A.	No encontrado				
50	ATIMASA S. A.	No encontrado				

Tabla 5. Análisis de RSE de las 50 empresas más grandes de Ecuador

Después del análisis se concluye que, 25 de las 50 empresas más grandes del Ecuador (50%) cuentan con un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial, el 32% no cuenta con ningún apartado de responsabilidad social empresarial, cabe mencionar que esto no significa que no apliquen responsabilidad social en su gestión, sino que no existe evidencia de esto en su página web; del 8% no se cuenta información a nivel local sino solamente de otros países alrededor del mundo; y, alrededor del 10% de empresas tienen plasmadas en sus páginas web acciones aisladas de una falsa responsabilidad social, estos ejemplos se han colocado en la categoría de “otros” y demuestran programas que no sustentan un modelo de gestión sino de acciones filantrópicas que no causan un verdadero impacto en los *stakeholders*.

Es importante, entonces, rescatar que no cualquier acción se puede considerar como RSE sino aquellas que verdaderamente demuestren retribución a la sociedad y al medio ambiente, por lo tanto, se debe seguir trabajando con las empresas para que exista consciencia sobre este tema, es preocupante verificar que solo el 50% de las empresas más grandes del país aplican y viven la responsabilidad social como parte de su gestión es puesto que son las empresas que más beneficios obtienen y, como se puede apreciar, no retribuyen a la sociedad en la misma medida. A continuación, un gráfico resumen de la información aquí presentada:

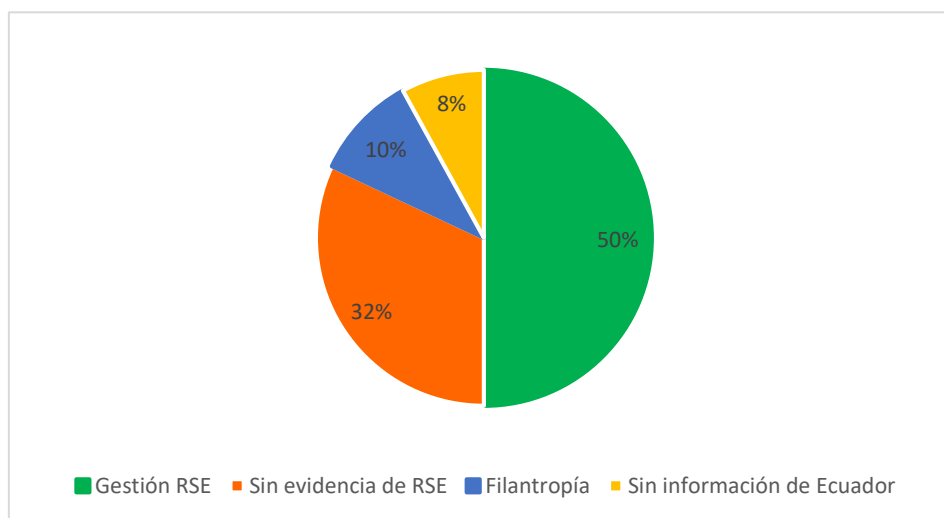


Figura 12. La RSE en las 50 empresas más grandes del Ecuador

Además, se debe mencionar que la mayoría de las empresas aplican programas de responsabilidad social empresarial sobre todo en el área de medio ambiente (54%) y derechos humanos (56%), sin embargo, solamente el 46% de empresas evidencian iniciativas vinculadas a estándares laborales, así mismo, se debe explicar que esto no quiere decir que no trabajen por

este stakeholder, sino que no se encuentra evidenciado, esto habla claramente de la falta de la formación del psicólogo bajo el enfoque de derechos para que puedan generarse planes estructurados que vayan dirigidos al trabajador, su bienestar y seguridad, generando verdaderos espacios de desarrollo y bienestar; lo mismo sucede con la categoría anticorrupción, en la que solamente el 26% de las empresas muestran su gestión.

Como conclusión, se puede decir que las empresas se han enfocado mucho en la protección y cuidado del medio ambiente y en la defensa de los derechos, puesto que es el área en el que más se está fijando el consumidor, sin embargo, han olvidado que uno de sus principales *stakeholders* es el trabajador, y que es su obligación procurar todas las condiciones para el bienestar del mismo, se evidencia, nuevamente, que el Psicólogo Organizacional debe trabajar para resignificar el talento humano y proponer estrategias para su cuidado y salud mental y física. A continuación, un gráfico resumen de lo expuesto:

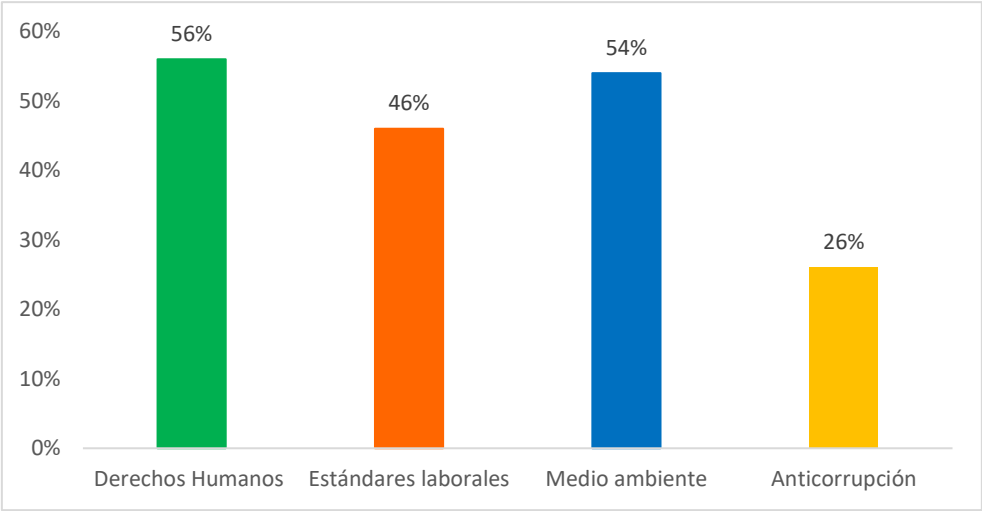


Figura 13. Distribución de RSE por categorías

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

La presente disertación fue realizada bajo el paradigma constructivista puesto que pretende crear conocimiento más sofisticado partiendo de la información con la que ya se contaba, así se identifica que se puede generar bienestar laboral a través de prácticas de RSE. Su ontología es relativista porque se han identificado varias posiciones tanto de bienestar como de responsabilidad social empresarial; en cuanto a metodología se aplicó la hermenéutica que se refiere a la interpretación de datos y teorías, y la dialéctica que es un diálogo con argumento que permitió debatir acerca de la manera en la que las empresas están aplicando la RSE.

La siguiente propuesta pretende identificar nuevas prácticas de gestión que permitan generar bienestar laboral a través de la responsabilidad social empresarial. Esto se realiza a través de la convergencia entre las categorías del Pacto Global y las prácticas de gestión del talento.

Las categorías del Pacto Global son las siguientes:

- **Derechos Humanos:** las empresas deben apoyar y respetar la protección de derechos humanos en su ámbito de influencia; además, deben asegurar que no son cómplices de su vulneración.
- **Estándares laborales:** se refiere a que las empresas deberán apoyar la asociación de los colaboradores, impulsar el trabajo digno, erradicar el trabajo infantil y la discriminación.
- **Medio ambiente:** eje que promueve que las empresas actúen con mayor responsabilidad ambiental y que sean sustentables en el tiempo.
- **Anticorrupción:** dimensión que pretende que las empresas eliminen de su gestión toda forma de corrupción.

Y, las prácticas de gestión de talento humano han sido determinadas mediante las tres ediciones del barómetro de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano ediciones 2016, 2017 y 2018, los cuales se han analizado para determinar las prácticas más comunes en cada uno de los subsistemas (Atracción, Retención, Desarrollo y Desvinculación), a continuación, se detalla cada una de ellas:

- **Atracción:** Se refiere a los esfuerzos de la organización para buscar y hacer que mejor talento desee incorporarse a la organización. Aquí se pueden mencionar prácticas como:

programas de empleo joven, employer branding, gestión de la diversidad y carrera profesional.

- **Retención:** Se trata de las acciones que realiza una empresa para que el colaborador decida seguir trabajando para la empresa mediante la motivación y compromiso. Se pueden mencionar prácticas como: on boarding, gestión del compromiso, sistemas de compensación, remuneración variable, gestión de la experiencia.
- **Desarrollo:** Planes estructurados para que el empleado mejore sus competencias y habilidades alineados a los objetivos de la empresa. Se pueden mencionar: programas de *high potential*, formación, planes de carrera, gestión del desempeño, y liderazgo.
- **Desvinculación:** Proceso mediante el cual un colaborador se separa de la organización, las empresas tratan de mejorar su comunicación con ex colaboradores mediante redes alumni.

Además el cuadro siguiente está tomando en cuenta los factores de bienestar laboral de War (1987) citado en (Muchinsky, 2000) que son: oportunidad de control (autonomía), oportunidad para el uso de las habilidades (desarrollar y utilizar habilidades), metas generadas externamente (entornos retadores); variedad ambiental (tareas variadas) claridad ambiental (transparencia), disponibilidad de dinero (salario justo y equitativo), seguridad física, oportunidad para el contacto personal, posición social valorada.

Es importante señalar, nuevamente, que la RSE es un modelo de gestión que debe impactar todas las áreas en las que se involucra la empresa, especialmente al cliente interno; y que, es un esfuerzo de la empresa para retribuir a la sociedad y al medio ambiente todo lo que obtiene de ella, es decir, debe ser un plan estructurado y legítimo; sin embargo, basada en el análisis de la revisión de las páginas web de las empresas más grandes del Ecuador, concluyo que es importante poder comunicar lo que se está realizando al público, puesto que si no existe una campaña de comunicación fuerte la empresa no se posicionará de la manera deseada, por lo que las campañas de comunicación deberían posicionarse transversalmente en todas las iniciativas propuestas, o, en la mayoría.

Por último, es importante recalcar que cada giro de negocio es diferente, y, por lo tanto, existen diversidad de iniciativas que tendrán sentido para ciertos sectores y carecerán de sentido para otros. Es importante que las acciones propuestas tengan congruencia con las actividades de

la organización para que puedan ser consideradas como importantes por los colaboradores y por la sociedad.

A continuación, se presenta el cuadro con propuestas de gestión para generar bienestar laboral a través de la RSE.

	DERECHOS HUMANOS	ESTÁNDARES LABORALES	MEDIO AMBIENTE	ANTICORRUPCIÓN
ATRACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de sensibilización a toda la organización sobre diversidad (edades, culturas, discapacidad, género). • Programa de <i>mentoring</i> para mujeres. • Participación de mujeres en comités directivos. • Programas de inclusión laboral para jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de sucesión. • <i>Mentoring</i> y coaching. • Análisis salarial para generar remuneraciones competitivas y equitativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas de devolución de dinero por empaques. • Campañas de reforestación y reciclaje. • Campañas de limpieza de áreas naturales. • Utilización de energías alternativas. • Alternativas para reducción de plástico y manejo correcto de residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de comunicación sobre códigos de ética y comportamiento. • Cumplimiento de normativa y certificaciones. • Información de ventas y ganancias transparentes. • Precio justo en productos y servicios de calidad.
VINCULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar programa de <i>buddy</i> (acompañante por un tiempo determinado para conocer compañeros de trabajo y organización). • Contratación de grupos vulnerables (migrantes, discapacitados, mujeres). • Selección de personal por modelos que permitan calificar tanto el perfil duro como el perfil blando, garantizando que el ajuste puesto – persona sea el correcto. • Programas de atención a la comunidad (<i>stakeholders</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas para que la familia conozca el lugar de trabajo del colaborador. • <i>On boarding</i> en los primeros días de incorporación. • Entrega de EPP e información de seguridad (evacuación y actuación en emergencias) desde el primer día de gestión del empleado. • Retribución variable para las posiciones que se puedan adaptar. • Alternativas diferentes de trabajo (horario flexible, home office) • Programas de reconocimiento interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la inducción generar un espacio de invitación para inscripción de voluntarios a diferentes iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar información de código de conducta y ética en la inducción. • Trabajo y calificación de proveedores que compartan objetivos con la organización.

	<p>impactados por la gestión de la empresa).</p>			
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamientos de sesgos inconscientes a niveles de jefaturas y recursos humanos para que se permita la sucesión de personas con discapacidad o mujeres (poblaciones sensibles). 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo colaborativo Planes de carrera Programas de educación y entrenamiento continuos a todos los niveles de gestión. Evaluación de desempeño. Conversaciones transparentes para mejorar desempeño. Empoderamiento y autonomía en el rol (toma de decisiones y responsabilidad por las mismas). Metas generadas por el colaborador junto con su jefe que sean SMART (específicas, medibles, alcanzables, retadoras, con tiempo determinado). Metas que permitan que el empleado se involucre en distintas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de capacitación para cuidado de ambiente (según el giro de negocio de cada empresa) Instalar programas para control de impresión en el que se pueda acceder a reportes de uso de la impresora para que los colaboradores se den cuenta de su uso y busquen maneras de optimización. Concursos de proyectos/emprendimientos de los colaboradores para cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en cursos y talleres internacionales de <i>compliance</i>. Capacitación, entrenamiento y educación de proveedores para que cumplan con requerimientos.

DESVINCLACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de transparencia para que los colaboradores sepan exactamente la razón de su desvinculación. • Conversaciones respetuosas y en un tiempo considerable para ayudar al colaborador a salir de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de salida. • Plataformas <i>Alumni</i> que permitan verificar a los excolaboradores noticias y vacantes, se invita al colaborador a que se una dependiendo del motivo de salida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el branding interno de modo que la empresa cuente con colaboradores comprometidos y leales a la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de motivo de salida. • Cumplimiento de leyes y normativas para desvinculación.
---------------	--	---	---	--

Tabla 6. Propuesta de prácticas de gestión

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- En la actualidad el trabajo se ha visto precarizado por la falta de salarios justos, seguridad e higiene y ausencia de oportunidades de desarrollo. Como respuesta, y para contrarrestar esta realidad, la Psicología Organizacional ha estudiado el bienestar laboral, verificando así que en este aspecto influye en diversos factores (situacionales, familiares, laborales) y que regulan el comportamiento del colaborador, así, el bienestar es un juicio valorativo o una reacción a una experiencia; así mismo, la concepción de bienestar se da desde la salud mental o desde la ausencia del estrés; además, se verifica que el bienestar se relaciona directa y positivamente con el desempeño y con el compromiso afectivo y normativo, es decir, la empresa que propicie el bienestar de sus empleados tendrá como consecuencia mejor desempeño y mayor compromiso, lo que se traduce en beneficios económicos, pues habrá más eficiencia, menor rotación y mejor desempeño.
- Existen varios factores que se deben tomar en cuenta para generar bienestar laboral. Se ha realizado una propuesta en la que convergen elementos de la RSE y del bienestar laboral y se han identificado prácticas de gestión que involucran a todos los grupos de interés para implementar verdaderos modelos de responsabilidad social; se hallan diversidad de estrategias, sin embargo, deben estar relacionadas al giro de negocio de la organización para que tengan sentido.
- La responsabilidad social empresarial es un modelo de gestión que impacta varios *stakeholders*, uno de ellos es el colaborador y su familia. Por un lado, se ha constatado que las principales demandas de los trabajadores hacia la organización son: desarrollo, balance trabajo familia, seguridad e higiene y salario justo; y, por otro lado, la responsabilidad social empresarial otorga planes de sucesión, horario flexible, ambiente seguro, salario competitivo y equitativo; así, se puede constatar que la responsabilidad social empresarial puede ser usada como estrategia para satisfacer requerimientos del talento humano, sin embargo, en el

Ecuador, todavía existen muchas empresas que no se acogen a este modelo o lo hacen a manera de filantropía, escenario que es muy diferente al de la RSE.

4.2. Recomendaciones

- Realizar estudios a profundidad que permitan comprender detalladamente la relación entre bienestar y desempeño. Existen resultados que pueden ser contradictorios y que no generan una visión totalmente compartida de dicha relación; es importante comprender qué otras variables influyen en los resultados para poderlas manipular y encontrar resultados contundentes de esta relación para generar estrategias y programas de bienestar que puedan proporcionar resultados positivos tanto a la empresa como a los colaboradores.
- Implementar las estrategias aquí descritas para generar bienestar laboral. Es importante impactar a todos los factores tanto de RSE como de bienestar laboral para crear un modelo de gestión robusto que propicie los resultados que la empresa y los colaboradores esperan.
- Continuar con la investigación y demostración de los resultados positivos que tiene el RSE en los colaboradores, en los clientes y en el medio ambiente para que las empresas incorporen este modelo a su gestión. Se sabe que la RSE puede generar resultados positivos en la empresa, aunque a largo plazo, sin embargo, muchas empresas no comparten información sobre este tema en sus páginas web, es importante que cada organización tenga claros sus objetivos respecto de RSE y que los comparta con otras empresas, de esta forma se puede realizar benchmarking, y, posicionarse como una marca verdaderamente responsable en el mercado.

4.3. Hallazgos

- En el apartado “Casos de éxito” se mencionan algunas empresas que se consideraba tenían planes de RSE estructurados, sin embargo, luego de la realización de esta disertación se puede concluir que estas empresas todavía deben seguir trabajando en este tema, puesto que existen dimensiones relacionadas al pacto global en las que no existen acciones concretas y planes de acción efectivos.
- La RSE, muchas veces, ha resultado como una moda entre el sector empresarial, sin embargo, como se ha demostrado aquí va más allá del reconocimiento que puede tener una

empresa sino de una verdadera filosofía que pretende devolver al planeta y a las comunidades todo lo que les han otorgado para el desarrollo de sus actividades.

- El 32% de las 50 empresas más grandes del Ecuador, según Ekos, no cuenta con información sobre RSE en sus páginas web. Esto puede significar dos cosas: la primera es que no cuentan con planes relacionados a la RSE, o la segunda, que no consideran importante colocar esta información en su portal. En cualquiera de los dos casos es una realidad impactante puesto que las empresas no han comprendido aún la importancia de aplicar RSE en su gestión no solamente porque permite mejorar la reputación de la empresa sino porque permite cambiar las realidades de los grupos de interés y mejorar su productividad.
- Solamente el 46% de las empresas más grandes del país cuenta con acciones en la categoría de “estándares laborales”. Este indicador demuestra la falta de la formación del Psicólogo en enfoque de derechos, puesto que se evidencia la falta de conciencia de la importancia del ser humano en la organización; si no se generan propuestas concretas que permitan generar trabajos dignos seguiremos enfrentados a problemas de falta de motivación y compromiso, bajo desempeño y alta rotación; y es precisamente desde estos enfoques que debemos afrontar estos problemas para darles soluciones definitivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 107-120.
- Acuña, L. (2014). *Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial*. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=49>
- Alcover, C. (Octubre de 2012). *Research Gate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Maria-Alcover/publication/236889997_La_estructuracion_del_trabajo_Organizacion_material_temporal_y_social/links/00b7d5231b8d592b1f000000/La-estructuracion-del-trabajo-Organizacion-material-temporal-y-social.pdf
- Anda, M. (2017). *Calidad de Vida Laboral: el bienestar logrado a través del trabajo y su influencia en la administración del tiempo libre en los colaboradores de Siemens Ecuador en el primer semestre del año 2017*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Baeza, F. (2018). *¿De que aspectos depende el grado de satisfacción de un individuo en su trabajo? ¿Es determinante el grado de satisfacción para la intención de abandono? Caso concreto de Millennials*. Madrid: Pontificia Universidad Comillas .
- Barroso, F. (2007). *Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras*.
- Beyer, H. (1999). *Educación y desigualdad de ingresos: Una nueva mirada*. Santiago: Centro de estudios públicos.
- Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 157- 170.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Redalyc*, 109 - 137.
- Casado, F., Viñuelas, V., & Jáuregui, R. (2006). *La RSE ante el espejo : carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Zaragoza: Digitalia. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.puce.idm.oclc.o>
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex*, 1 - 13.
- Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de reponsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre económico*, 87 - 102.

- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Barcelona : Universitat de Barcelona.
- Dakduk, S., & Torres, C. (2013). Los nuevos significados del trabajo. *Debates IESA*, 25 - 28. Obtenido de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/07/dakduk-torres-significados.pdf>
- De la Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE*.
- Dirección General Académica. (Abril de 2017). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de https://www.puce.edu.ec/documentos/administracion/formatos/disertacion/GUIA_TITULACION_DE_GRADO-PREGRADO.pdf
- Duro, A. (S.f). Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud en el Trabajo: hacia un modelo de componentes comunes para explicar el bienestar laboral psicológico y la salud mental laboral de origen psicosocial. Resultados preliminares. *REVISTA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES*, 57 - 98.
- Ekos. (2018). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- Espinoza, M. (2003). *Trabajo decente y protección social* . Santiago: Oficina Internacional del Trabajo.
- Fernández, R. (2005). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. ECU. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3191673>
- Forbes. (Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.forbes.com/companies/nestle/>
- Fundacion San Luis. (2019). *Fundacion San Luis*. Obtenido de <https://www.fundacionsanluis.org/>
- García de Junco, J., Palacios, B., & Espandín, F. (S.F). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa: gestión, diagnóstico e impacto en la empresa*. Pirámide.
- Ghiotto, L., & Pascual, R. (2011). Trabajo decente vs. trabajo digno. Acerca de una nueva concepción del trabajo. *Voces en el Fénix*.
- Gonzales, I., López, L., & Sylvester, R. (s.f.). *Responsabilidad social empresarial*.
- Guayasamin, D. (2014). *Responsabilidad social corporativa con la gestión del talento humano. Caso: Empresa de construcción del nuevo aeropuerto internacional de Quito*. Quito: PUCE.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (S.F). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En E. Guba, & Y. Lincoln, *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos*.

- Gutiérrez, T. (2011). *La incidencia del cambio tecnológico en el mercado de trabajo: la precariedad laboral*. Madrid: Dykinson. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=4536305>.
- Hidrovo, C., & Naranjo, K. (2016). *Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE matriz Quito*. Quito: PUCE.
- Holcim Ecuador. (2019). *Holcim Ecuador*. Obtenido de <https://www.holcim.com.ec/nuestro-plan-2030>
- International Labour Organization*. (S.F). Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms_551855.pdf
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión*, 103 - 137.
- Larrea, M. (2011). *Diagnóstico de la Responsabilidad Social Empresarial basado en los indicadores del consorcio Rcuatoriano para la Responsabilidad Social Empresarial (CERES), de la empresa de Telecomunicaciones Panchonet S.A de la ciudad de Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Lima, M., López, M., & Villasmil, M. (Diciembre de 2012). *Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social*. Obtenido de <http://www.redceres.org/wp-content/uploads/2013/09/Informaci%C3%B3n-Transversal-sobre-la-RSE-Ecuador.pdf>
- Martinez, C. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador enfocado en la erradicación del trabajo infantil, ejecutado por la empresa Multinacional Telefónica*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Martínez, D. e. (2005). El trabajo decente. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3221459>.
- Martinez, H. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Meneses, M. V., Ruiz, S., & Sepúlveda, M. (2016). *Revisión de las principales teorías de bienestar psicológico*. Universidad de Antioquia.
- Merino, D. (2017). *Programa de bienestar laboral para disminuir el estrés laboral. Influencia en el desempeño del personal del servicio de emergencia del Hospital Provincial General Docente RIobamba*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*.
- Nestlé Ecuador*. (S.F). Obtenido de <https://ww1.nestle.com.ec/csv/valorcompartido/creaci%C3%B3n-de-valor-compartido>

- Nestlé España. (S.F). Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/cvc/nestle/detalles-creacion-de-valor-compartido>
- ODS. (22 de Septiembre de 2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://ods.cemdes.org/uploads/subject/holcim.pdf>
- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. (2018). *La gestión del talento en España*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *OIT*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_179789.pdf
- Prilleltensky, I. (S.F). Validez psicopolítica: el próximo reto para la psicología comunitaria. En M. Montero, *Introducción a la Psicología Comunitaria* (págs. 5 - 14). Buenos aires: Paidós.
- Prilleltensky, Isaac. (1994). Empowerment in Mainstream Psychology: Legitimacy, Obstacles, and Possibilities. *Canadian Psychology*, 358-375.
- PRONACA. (2019). *PRONACA*. Obtenido de <https://www.pronaca.com/generamos-bienestar/>
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 219-234.
- Romero Caraballo, M. P. (2017). Significado del trabajo desde la Psicología. *Psicología desde el Caribe*, 120 - 138. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v34n2/2011-7485-psdc-34-02-00120.pdf>
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios gerenciales*, 110 - 117.
- Sánchez, M. (S.F). *El estrés laboral y el desempeño de los trabajadores en la empresa "Sualupell Curtiduría Suárez S.A." en la ciudad de Ambato en el período marzo – mayo de 2009*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Santamaría, E., & Serrano, A. (2016). *Precarización e individualización del trabajo. Claves para entender y transformar la realidad laboral*. Barcelona: UOC.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (s.f.). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/el-ecuador-construye-el-buen-vivir-en-el-trabajo/>
- Senplanes. (2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Server, R., & Capó, J. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas. *Realyc*, 7 - 31.

- Tagliabue, R., & Cuesta, M. (2011). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 50 - 58.
- Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y gestión*, 151 - 176.
- Universidad C.L.E.A. (S.F). Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Anon%20-%20Psicologia%20Del%20Trabajo%201p.pdf>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *Perspectivas*, 7 - 28.
- Valencia, M. (2005). El Capital Humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 20 - 33.
- Vásquez, D., & Agudelo, C. (2017). *El bienestar psicológico, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los empleados de la Biblioteca de una Institución de Educación Superior*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Vázquez, C., & Hervás, G. (S.F). La ciencia del bienestar psicológico. En C. Vázquez, & G. Hervás, *Psicología Positiva*. Alianza.
- Vélez, M. (2015). *Bienestar y desempeño organizacional: Una aproximación conceptual*. Guayaquil : Universidad Espiritu Santo.
- Vives, A., & Peinado, E. (2011). Obtenido de Universidad para la cooperación Internacional: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-02/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/Bid_2011_RSC_en_AL.pdf#page=31

ANEXOS

A continuación, se presentan algunas de las fichas de análisis documental en las que se puede verificar los temas y fuentes de donde fue obtenida la información para la realización de esta disertación.

Ficha de análisis documental No 1.				
TEMA: Talento Humano en las organizaciones				
Título	Tema	Autor	Fecha de publicación	Tipo
El Capital Humano, otro activo de su empresa	El capital humano como recurso	Valencia, M.	2005	Revista
Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana.	El capital humano como recurso	Saldarriaga, J.	2013	Revista
Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos.	Gestión del talento humano	Jaramillo, O.	2005	Revista
Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio.	Gestión del talento humano	Torres, J.	2005	Revista
Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa.	Planificación de recursos humanos	Universidad Católica Boliviana San Pablo	2007	Revista
La gestión del talento en España	Barómetro de prácticas de gestión del talento humano	Organización Internacional de Directivos de Capital Humano	2018	Libro

Ficha de análisis documental No. 2

TEMA: El trabajo

Título	Tema	Autor	Fecha de publicación	Tipo
Significado del trabajo desde la Psicología.	El trabajo desde la perspectiva de la Psicología	Romero, M.	2017	Artículo
Los nuevos significados del trabajo.	Funciones del trabajo	Dakduk, S., & Torres, C.	2013	Revista
La aproximación psicológica al trabajo	El trabajo desde la perspectiva de la Psicología	Universidad C.L.E.A	S.F	Sitio web
La incidencia del cambio tecnológico en el mercado de trabajo: la precariedad laboral.	La precariedad del trabajo	Gutiérrez, T.	2011	Libro
Precarización e individualización del trabajo. Claves para entender y transformar la realidad laboral.	La precariedad del trabajo	Santamaría, E., & Serrano, A.	2016	Libro
Trabajo decente vs. trabajo digno. Acerca de una nueva concepción del trabajo.	El trabajo decente	Ghiotto, L., & Pascual, R.	2011	Revista
El empleo productivo y el trabajo decente como fuente de prosperidad en américa latina y el caribe	El trabajo digno	International Labour Organization.	S.F	Sitio Web
El Ecuador construye el buen vivir en el trabajo	Trabajo digno en el Ecuador	Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo	S.F	Sitio Web
Responsabilidad social corporativa con la gestión del talento humano. Caso: Empresa de construcción del nuevo aeropuerto internacional de Quito.	Indicadores de trabajo digno	Guayasamin, D.	2014	Tesis

Trabajo decente y protección social .	Trabajo digno	Espinoza, M.	2003	Libro
El trabajo decente.	Trabajo digno	Martínez, D.	2005	Libro
Educación y desigualdad de ingresos: Una nueva mirada.	Trabajo digno	Beyer, H.	1999	Libro
La estructuración del trabajo. Organización material, temporal y social	Estructuración del trabajo	Alcover, C.	2012	Sitio Web

Ficha de análisis documental No. 3

TEMA: El Bienestar Laboral

Título	Tema	Autor	Fecha de publicación	Tipo
Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas.	Modelos de bienestar laboral	Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G.	2010	Revista
La ciencia del bienestar psicológico.	Bienestar psicológico	Vázquez, C., & Hervás, G.	S.F	Libro
Programa de bienestar laboral para disminuir el estrés laboral. Influencia en el desempeño del personal del servicio de emergencia del Hospital Provincial General	Bienestar laboral	Merino, D.	2017	Tesis
Calidad de Vida Laboral: el bienestar logrado a través del trabajo y su influencia en la administración del tiempo libre en los colaboradores de Siemens Ecuador en el primer semestre del año 2017.	Evolución de Bienestar laboral	Anda, M.	2017	Tesis
Cultura organizacional y bienestar laboral.	Evolución del bienestar laboral	Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K.	2003	Revista
Psicología aplicada al trabajo.	Factores de bienestar laboral	Muchinsky, P.	2000	Libro
Validez psicopolítica: el próximo reto para la psicología comunitaria.	Modelo de bienestar laboral	Prilleltensky, I.	S.F	Libro
Revisión de las principales teorías de bienestar psicológico.	Modelos de bienestar laboral	Meneses, M. V., Ruiz, S., & Sepúlveda, M.	2016	Libro

Ficha de análisis documental No. 4

TEMA: Compromiso organizacional y desempeño

Título	Tema	Autor	Fecha de publicación	Tipo
Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE matriz Quito.	Compromiso organizacional	Hidrovo, C., & Naranjo, K.	2016	Tesis
Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones.	Dimensiones del compromiso	Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora, A	2017	Revista
Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena.	Desempeño organizacional	Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F.	2011	Revista
Bienestar y desempeño organizacional: Una aproximación conceptual.	Relación entre bienestar y desempeño organizacional	Vélez, M.	2015	Tesis
Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo.	Relación entre bienestar y desempeño organizacional	Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M.	2013	Revista
El bienestar psicológico, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los empleados de la Biblioteca de una Institución de Educación Superior.	Relación entre bienestar y compromiso	Vásquez, D., & Agudelo, C.	2017	Tesis
Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional.	Relación entre bienestar y desempeño organizacional	Da Silva, M.	2006	Libro

El estrés laboral y el desempeño de los trabajadores en la empresa “Sualupell Curtiduría Suárez S.A.” en la ciudad de Ambato en el período marzo – mayo de 2009.	Relación entre bienestar y desempeño organizacional	Sánchez, M.	S.F	Tesis
--	---	-------------	-----	-------

Ficha de análisis documental No. 5

TEMA: Responsabilidad social empresarial

Título	Tema	Autor	Fecha de publicación	Tipo
Responsabilidad social y ética empresarial.	Evolución de la RSE	Martinez, H.	2010	Libro
Evolución histórica de los conceptos de reponsabilidad social empresarial y balance social.	Evolución de la RSE	Correa, J.	2007	Revista
Manual práctico de responsabilidad social corporativa: gestión, diagnóstico e impacto en la empresa.	Evolución de la RSE	García de Junco, J., Palacios, B., & Espandín, F.	S.F	Libro
La RSE ante el espejo : carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI.	Concepto de RSE	Casado, F., Viñuelas, V., & Jáuregui, R.	2006	Libro
Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial.	Intereses de grupos de interés de acuerdo con RSE	Acuña, L.	2014	Libro
La responsabilidad social de la empresa en América Latina	Grupos de interés - RSE	Vives, A., & Peinado, E.	2011	Sitio Web
Responsabilidad social de la empresa Concepto, medición y desarrollo en España.	Grupos de interés - RSE	De la Cuesta, M., & Valor, C.	2003	Revista
Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial. ECU.	Ventajas de RSE	Fernández, R.	2005	Libro

Responsabilidad social empresarial.	Ventajas de RSE	Gonzales, I., López, L., & Sylvester, R.	S.F	Libro
Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades..	Ventajas de RSE	Tagliabue, R., & Cuesta, M.	2011	Revista
¿De que aspectos depende el grado de satisfacción de un individuo en su trabajo? ¿Es determinante el grado de satisfacción para la intención de abandono? Caso concreto de Millennials.	Ventajas de RSE	Baeza, F.	2018	Tesis
Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social.	Marco legal - RSE	Lima, M., López, M., & Villasmil, M.	2012	Sitio Web
Diagnóstico de la Responsabilidad Social Empresarial basado en los indicadores del consorcio Rcuatoriano para la Responsabilidad Social Empresarial (CERES), de la empresa de Telecomunicaciones Panchonet S.A de la ciudad de Quito.	Marco legal - RSE	Larrea, M.	2011	Tesis
Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador enfocado en la erradicación del trabajo infantil, ejecutado por la empresa Multinacional Telefónica.	Marco legal - RSE	Martinez, C.	2015	Tesis
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.	Marco legal - RSE	Senplanes	2017	Sitio Web

Ficha de análisis documental No. 6

TEMA: Prácticas de RSE

Título	Tema	Autor	Fecha de publicación	Tipo
Holcim Ecuador – Responsabilidad social empresarial	Casos de éxito RSE	Holcim Ecuador.	2019	Sitio web
Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Objetivos de desarrollo sostenible	ODS	2017	Sitio Web
Top empresas con RSE	Empresas con RSE	Forbes	2017	Sitio Web
Creación de valor compartido	Casos de éxito RSE	Nestlé Ecuador.	S.F	Sitio Web
Creación de valor compartido	Casos de éxito RSE	Nestlé España	S.F	Sitio Web
Pronaca – Responsabilidad social empresarial	Casos de éxito RSE	Pronaca	2019	Sitio web
Fundación San Luis – Responsabilidad social empresarial	Casos de éxito RSE	Fundacion San Luis	2019	Sitio Web
Top empresas más grandes del Ecuador	Empresas más grandes de Ecuador	Ekos	2018	Sitio web