UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO DE GRADO

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

Presentado por

Ing. Jerilee Arlett Rosales Lista

Para optar al título de

Magíster en Sistemas de la Calidad

Tutor

Ing. (MSc.) Emmanuel López Corrochano

Caracas, Julio de 2013

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído y revisado el Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana Jerilee Arlett Rosales Lista, titular de la Cédula de Identidad V-18753167, para optar al título de Magíster en Sistemas de la Calidad, cuyo título es "**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES"**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y, que por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar para tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 08 días del mes de Julio de 2013.

Atentamente,

_____

Ing. (MSc.) Emmanuel López Corrochano
C.I.: V-3189576

Caracas, 08 de Julio de 2013

Sres.

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Área de Ingeniería
Programa Sistemas de la Calidad

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Ingeniero Jerilee Arlett Rosales Lista, titular de la Cédula de Identidad V-18753167, quien labora en la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv), a hacer uso confidencial de la información proveniente de dicha empresa, para documentar y soportar los elementos del estudio estrictamente académico que conllevó a la realización del Trabajo de Grado "**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES**" como requisito para optar al título de Magíster en Sistemas de la Calidad, exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, le saluda cordialmente

_____

María Eugenia Inojosa
C.I.: V-7682317
Gerente Gestión de la Calidad y Procesos

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen del Valle;
a mis adorados padres, Gustavo y Maritza;
a mi amado esposo, Julio César;
y muy especialmente, a mi querida e inolvidable mamá Aleida

AGRADECIMIENTOS

A ti mi Dios, por darme salud y bienestar para enfrentar cada día nuevos retos

A mis padres, por su apoyo incondicional y por motivarme a superarme día tras día

A mi hermano, por representar a quien debo dar el ejemplo

A mi esposo, por su amor y comprensión. ¡Gracias por apoyarme!

A mi abuela, por enseñarme a nunca rendirme

A mis compañeros del postgrado, por los momentos compartidos, por su optimismo, y por convertirse en verdaderos amigos

Al profesor Emmanuel López, por guiarme y apoyarme en la realización de este trabajo

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

Autor: Jerilee Arlett Rosales Lista
Tutor: Emmanuel López Corrochano
Año: 2013

RESUMEN

Las telecomunicaciones constituyen hoy en día uno de los sectores más importantes para el desarrollo de cualquier país debido al impacto que tienen en la calidad de vida de las personas. Las empresas de este sector que consideren los principios del desarrollo sostenible y la orientación hacia las partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, empleados y comunidad) en su estrategia, tendrán garantizado el éxito y la permanencia en el mercado. Esto puede lograrse mediante la adopción de un modelo de gestión que propicie la mejora continua de los procesos de la empresa, así como la satisfacción de las necesidades de sus partes interesadas, creando valor para las mismas mediante el desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE). El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social en empresas de telecomunicaciones, basado en la relación existente entre ambos modelos de gestión. La investigación es de tipo descriptiva con carácter correlacional, modalidad proyectiva, con un diseño documental y de campo. Se emplearon como técnicas de recolección de datos, la revisión documental y la encuesta. La población estuvo conformada por treinta trabajadores de la empresa Cantv, que poseen conocimientos en el área de gestión de la calidad y gestión de la RSE. El tipo de muestreo empleado fue el no probabilístico o dirigido y la muestra estuvo conformada por catorce empleados. Entre los principales hallazgos del estudio destaca la relación existente entre la RSE y la gestión de la calidad, dado que ambas áreas contemplan dimensiones en común, lo que demuestra que la calidad facilita el desarrollo de la RSE. Con el modelo se pretende que las empresas de telecomunicaciones cuenten con un instrumento que les permita apalancar el desarrollo de la RSE apoyándose en los elementos de la gestión de la calidad.

Palabras clave: Modelo de gestión de la calidad, responsabilidad social empresarial, telecomunicaciones.
Línea de investigación: Gerencia de la calidad.

ÍNDICE

DEDICATORIA ..... **iv**
AGRADECIMIENTOS ..... **v**
RESUMEN ..... **vi**
ÍNDICE ..... **vii**
ÍNDICE DE FIGURAS ..... **xii**
ÍNDICE DE TABLAS ..... **xiv**
INTRODUCCIÓN **1**
CÁPITULO I **4**
EL PROBLEMA **4**
Planteamiento del Problema 4
Objetivos de la Investigación 9
Objetivo general 9
Objetivos específicos 9
Justificación e Importancia de la Investigación 10
Alcance y Limitaciones 11
CAPÍTULO II **12**
MARCO TEÓRICO **12**
Antecedentes de la Investigación 12
Bases Teóricas 15
Modelo de Gestión de la Calidad 15
Modelo de Excelencia Premio Deming 16
Principios 17
Criterios 18
Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige 19
Conceptos fundamentales 20
Modelo de Excelencia EFQM 21
Conceptos fundamentales 22

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión 23
Normas ISO 24
Norma ISO 9001 25
Norma ISO 14001 26
Norma ISO 26000 27
Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social 29
Modelo de Gestión de Responsabilidad Social del Centro Vincular 31
Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela 32
Componentes 34
Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas 35
Modelo de Gestión RSE PROhumana 38
El Sector de las Telecomunicaciones 40
Antecedentes de la Empresa 41
Breve Reseña de Cantv 41
Principios y Valores Corporativos 42
Bases Legales de la Investigación 43
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) 43
Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002) 44
Ley Orgánica del Ambiente (2006) 45
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) 45
CAPÍTULO III 46
MARCO METODOLÓGICO 46
Tipo de Investigación 46
Diseño de Investigación 47
Operacionalización de los Objetivos 47
Definición Conceptual 48
Definición Operacional 49

Unidad de Análisis 52
Población y Muestra 52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 53
Validez del Instrumento 54
Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos 54
Procedimiento.....55
Aspectos Éticos.....57
CAPÍTULO IV 58
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 58
Análisis Comparativo de los Modelos de Gestión de la Calidad y Responsabilidad Social vigentes en los últimos cinco años 58
Análisis Comparativo de las Dimensiones o Criterios..... 59
Análisis Comparativo de los Principios o Conceptos 66
Situación actual de las Empresas de Telecomunicaciones con respecto a la Gestión de la Responsabilidad Social y la Gestión de la Calidad.....71
Mejora continua..... 73
Liderazgo 74
Orientación a los resultados 75
Desarrollo de alianzas y asociaciones 76
Enfoque hacia el cliente 77
Gestión del personal..... 78
Dirección por procesos..... 79
Innovación 80
Responsabilidad social 81
Ética 82
Económica 83
Medioambiental..... 84
Social..... 85
Dimensiones del Modelo de Gestión de la Calidad para el desarrollo de la Responsabilidad Social 85
CAPÍTULO V..... 88

LA PROPUESTA 88
Modelo de Gestión de la Calidad para el desarrollo de la Responsabilidad Social en Empresas de Telecomunicaciones 88
Justificación de la Propuesta 89
Objetivos de la Propuesta 90
Estructura de la Propuesta 91
Liderazgo 92
Implicación en el desarrollo, implementación y mejora 92
Implicación con el personal externo e interno de la organización 93
Motivación, apoyo y reconocimiento del personal 94
Planificación estratégica 94
Formulación de la estrategia 94
Despliegue de la estrategia 95
Gestión basada en los grupos de interés 96
Cliente 96
Talento humano 97
Proveedor/Aliado 97
Accionistas 98
Sociedad 99
Gestión basada en procesos 99
Gestión de recursos 100
Innovación 100
Medioambiente 101
Medición y control 101
Mejora continua 102
Factibilidad de la Propuesta 102
Factibilidad técnica 103
Factibilidad operativa 103
Factibilidad económico-financiera 103
Factibilidad social 104

CAPÍTULO VI **105**
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **105**
Recomendaciones 107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **108**
ANEXO A **113**
Cronograma de actividades del trabajo de grado **113**
ANEXO B **115**
Presupuesto **115**
ANEXO C **117**
Instrumentos **117**
ANEXO D **125**
Cartas de expertos de validación de la lista de verificación **125**
ANEXO E **129**
Cartas de expertos de validación del cuestionario **129**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de empresas que presentan obstáculos para incorporar la RSE versus los obstáculos presentados 6
Figura 2. Porcentaje de empresas que auditan su reporte de sostenibilidad 7
Figura 3. Porcentaje de empresas que utilizan mejores prácticas para la elaboración del reporte de sostenibilidad 7
Figura 4. Modelo de Excelencia Premio Deming 17
Figura 5. Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige 20
Figura 6. Esquema básico del Modelo de Excelencia EFQM 22
Figura 7. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión 24
Figura 8. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos 25
Figura 9. Modelo de sistema de gestión ambiental 27
Figura 10. Las siete materias fundamentales 28
Figura 11: Dimensiones del desarrollo sostenible 30
Figura 12: Modelo de gestión de RSE del Centro Vincular 32
Figura 13: Modelo de gestión de RSE en Venezuela 34
Figura 14: Modelo de gestión del Pacto Mundial de la ONU 37
Figura 15: Modelo de gestión RSE PROhumana 40
Figura 16. Cronograma de actividades para la recolección de los datos 56
Figura 17: Situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la calidad y la gestión de la RSE 72
Figura 18: Resultados con respecto a la dimensión mejora continua 73
Figura 19: Resultados con respecto a la dimensión liderazgo 74
Figura 20: Resultados con respecto a la dimensión orientación a los resultados 75
Figura 21: Resultados con respecto a la dimensión desarrollo de alianzas y asociaciones 76
Figura 22: Resultados con respecto a la dimensión enfoque hacia el cliente 77
Figura 23: Resultados con respecto a la dimensión gestión del personal 78

Figura 24: Resultados con respecto a la dimensión dirección por procesos 79
Figura 25: Resultados con respecto a la dimensión innovación 80
Figura 26: Resultados con respecto a la dimensión responsabilidad social 81
Figura 27: Resultados con respecto a la dimensión ética 82
Figura 28: Resultados con respecto a la dimensión económica 83
Figura 29: Resultados con respecto a la dimensión medioambiental 84
Figura 30: Resultados con respecto a la dimensión social 85
Figura 31: Dimensiones a considerar en el modelo de gestión de la calidad 86
Figura 32: Modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la RSE en empresas de telecomunicaciones 92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición conceptual de las variables..... 48
Tabla 2. Operacionalización de objetivos 50
Tabla 3. Comparación de las dimensiones o criterios en los que se basan los modelos de gestión de la calidad con las dimensiones del Modelo de gestión de RSE PROhumana 60
Tabla 4. Descripción de las dimensiones o criterios evaluados en los modelos de gestión de la calidad y gestión de la RSE. 63
Tabla 5. Dimensiones o criterios evaluados en los modelos de gestión de la calidad y gestión de la RSE..... 64
Tabla 6. Principios o conceptos de los Modelos de Gestión de la Calidad y Modelos de Gestión de la RSE..... 66
Tabla 7. Comparación de los principios de los modelos de gestión con los principios establecidos en la Norma ISO 9001 e ISO 26000..... 69

INTRODUCCIÓN

Los escándalos a nivel mundial de determinadas empresas y una mayor preocupación en general de la sociedad por los aspectos sociales y medioambientales ha llevado a las compañías a preocuparse no sólo por la parte económica, sino también por los aspectos antes mencionados. Para las organizaciones la sostenibilidad de los negocios significa no sólo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, haciéndolo sin poner en peligro el medio ambiente, sino también operar de una manera socialmente responsable. La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como "una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, ambiental y social, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona…" (Forum Empresa, 2009).

El sector de las telecomunicaciones ha adquirido gran importancia a lo largo de los años, cobrando relevancia el crecimiento y la calidad de atención ofrecida a sus partes interesadas. Las empresas de telecomunicaciones no son entidades aisladas, sino que son una parte más de la sociedad, y tienen gran poder sobre la misma, son generadoras de empleo, desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico del país y provocan un impacto en las localidades donde desarrollan su actividad. Los operadores en esta industria deben ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de comunicación de los usuarios y superen sus expectativas en términos de calidad, así como deben ser capaces de satisfacer las necesidades de sus accionistas, proveedores, empleados y la comunidad en general, en los términos económico, social y ambiental.

Para satisfacer las necesidades de sus partes interesadas y mantener un alto nivel de competitividad, las empresas de telecomunicaciones se han visto en la necesidad de incorporar en sus objetivos, estrategia y en su definición misma, los aspectos asociados a la responsabilidad social empresarial. La incorporación de la RSE en la

estrategia de estas empresas se tornaría más fácil si se aprovechan las ventajas y beneficios que otorgan los modelos o sistemas de gestión de la calidad. Debido a esto, el presente trabajo se centra en el diseño de un modelo de gestión de la calidad que permita apalancar el desarrollo de la responsabilidad social en empresas de telecomunicaciones, facilitando el despliegue e implementación de políticas y estrategias orientadas a alcanzar los objetivos que dichas empresas se planteen en el ámbito de RSE, mejorando su competitividad, ampliando su mercado y obteniendo beneficios para todas las partes interesadas.

El modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social pretende ser un marco de referencia que permita a las empresas de telecomunicaciones incorporar la RSE a la cultura organizacional y a sus actividades diarias, basándose en los principios de gestión de la calidad y agregando valor a sus accionistas, proveedores, clientes, trabajadores y comunidad. La implementación del modelo permitirá a las empresas aumentar su productividad al contar con empleados motivados y comprometidos con el bienestar social, además de incrementar su rentabilidad gracias al aumento de la confianza de los clientes. Adicionalmente, Tarí y García (2011), aseguran que la presente investigación ayudaría a los directivos a entender mejor como aprovechar en sus empresas la relación existente entre ambos modelos (gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social). Los aportes de la investigación, están vinculados a la línea de investigación gerencia de la calidad, específicamente en el ámbito de la responsabilidad social.

El presente documento, que constituye el Trabajo de Grado, está estructurado en seis (6) capítulos cuyo contenido se resume a continuación:

Capítulo I **“EL PROBLEMA”**, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia del estudio, el alcance y las limitaciones.

Capítulo II **“MARCO TEÓRICO”**, contempla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan el estudio, los antecedentes de la empresa y las bases legales que respaldan la investigación.

Capítulo III **“MARCO METODOLÓGICO”**, contiene la metodología que se utilizó, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la operacionalización de los objetivos, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez de los mismos, las técnicas de procesamiento y análisis de los datos y los aspectos que a nivel ético respaldan la investigación.

Capítulo IV **“PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS”**, expone los resultados del desarrollo de cada uno de los objetivos específicos establecidos en el estudio.

Capítulo V **“LA PROPUESTA”**, presenta el Modelo de Gestión de la Calidad diseñado como respuesta al problema planteado, contemplando su justificación, objetivo, estructura y factibilidad.

Capítulo VI **“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”**, contiene las conclusiones del estudio realizado, donde se resumen los hallazgos más relevantes y se emite un conjunto de recomendaciones para la implementación del modelo.

Por último se presentan las referencias bibliográficas.

CÁPITULO I

EL PROBLEMA

Arias (2006) define el problema como todo aquello que necesita ser resuelto, independientemente de su naturaleza. Este autor asegura que “si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema.” (p. 37).

Planteamiento del Problema

Las nuevas tendencias mundiales y la necesidad de dar respuesta a los cambios económicos, ambientales y sociales generados a partir del proceso de globalización han contribuido a que las organizaciones hoy en día se preocupen por ser socialmente responsables. La presión para hacerlo proviene de los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general.

La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como “una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, ambiental y social, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona…” (Forum Empresa, 2009, p. 4). Estos distintos públicos, también denominados partes interesadas, los constituyen los accionistas, proveedores, empleados, clientes y la comunidad.

En fin, la responsabilidad social empresarial se basa en iniciativas y compromisos que asumen las empresas voluntariamente y que buscan promover el respeto por los derechos humanos, la igualdad, la lucha contra la corrupción, el desarrollo de buenas prácticas laborales, la educación, el intercambio de experiencias y la conservación del medioambiente (Lara, 2012).

Osuna y Lovera (2009) aseguran que aunque las empresas han asumido la importancia estratégica de la responsabilidad social, existe una debilidad en cuanto a la planificación, medición, evaluación y presentación de resultados de los proyectos emprendidos. Esto según los autores, se debe a que en muchos casos las empresas no realizan planificación estratégica de las acciones de RSE que implementan, además de la ausencia de herramientas que faciliten este trabajo y que puedan ser incorporadas fácilmente en la gestión empresarial. La consecuencia de esto es el fracaso de proyectos, la afectación de la imagen y la economía de la empresa, así como la desmotivación de los involucrados.

Las organizaciones que logren integrar adecuadamente la responsabilidad social en su estrategia tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les permitan mantenerse y crecer en el tiempo. Las empresas de telecomunicaciones no escapan de esta responsabilidad, aún más si se considera el impacto que dichas empresas tienen en el desarrollo del país y en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Ramírez, Miquilena, Galuppo, Blanco y Bermúdez (2010) aseguran que la RSE es un valor corporativo y una función organizacional que depende de su planificación y difusión. “Como estrategia, requiere un conjunto planificado de acciones manifiestas a través de todo el quehacer organizacional para lograr una fuerte identificación de los trabajadores que se traduzca en comportamientos socialmente responsables.” (p. 51).

Estos autores afirman que en la actualidad las empresas de telecomunicaciones en Venezuela contemplan en sus planes estratégicos la responsabilidad social como parte fundamental de su actuación ética. A esto se debe que dichas empresas conformen uno de los sectores que mayor crecimiento a nivel económico han reportado. Sin embargo, se observa que el tema de la responsabilidad social es conocido de manera superficial por el universo de trabajadores de dicho sector, es decir, los trabajadores

no son conscientes del efecto que dicha actividad tiene en el logro de la misión y visión empresarial. Esto refleja la necesidad de emplear metodologías o herramientas que permitan desplegar la estrategia a través de toda la empresa de forma eficaz y garantizar que todas las partes interesadas comprendan el significado y trascendencia que tiene la RSE en el logro de los objetivos estratégicos.

Espiñeira Pacheco y Asociados (2011), en la presentación de resultados de la III Encuesta de Responsabilidad Social en Venezuela (Ver Figura 1), señalan que las organizaciones presentan obstáculos a la hora de incorporar la RSE en su estrategia. Dichos obstáculos están asociados a la falta de conocimientos sobre RSE, la falta de recursos financieros, de estrategia, de profesionales especializados y de compromiso por parte de los accionistas, lo que ocasiona el fracaso de muchos de los proyectos en esta área.

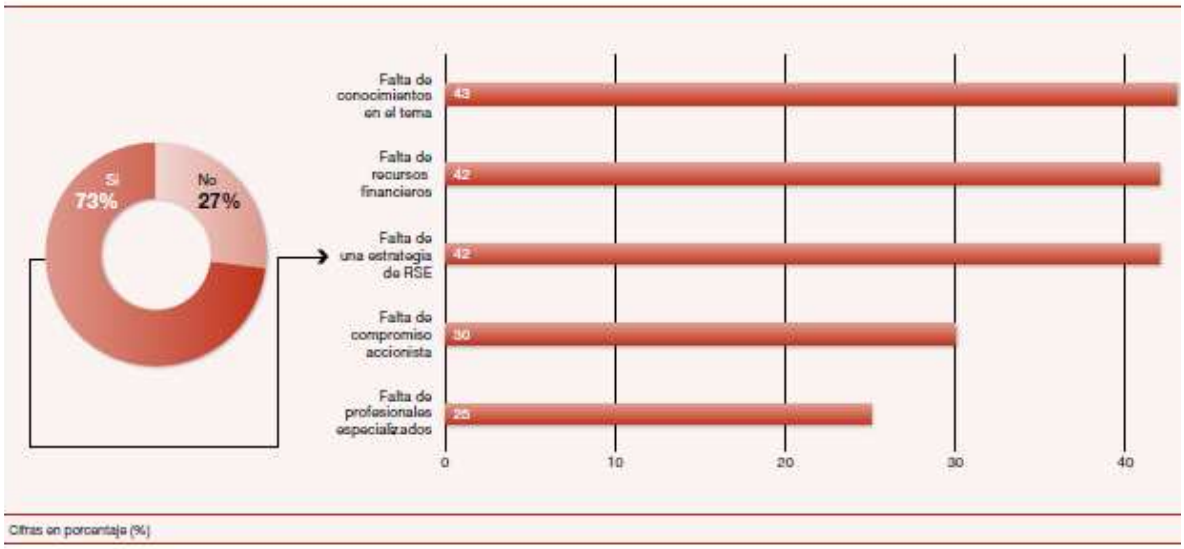


Figura 1. Porcentaje de empresas que presentan obstáculos para incorporar la RSE versus los obstáculos presentados (Fuente: Espiñeira Pacheco y Asociados, 2011)

Entre los resultados arrojados por la encuesta mencionada, destaca el hecho de que el 40% de las organizaciones encuestadas no cuentan con un reporte de

sostenibilidad (Ver Figura 2) y el 61% de las empresas que generan reportes de sostenibilidad, no emplean mejores prácticas en la elaboración de dichos reportes (Ver Figura 3). Esto se traduce en desconfianza y falta de credibilidad por parte de los grupos de interés (Guédez, 2009).

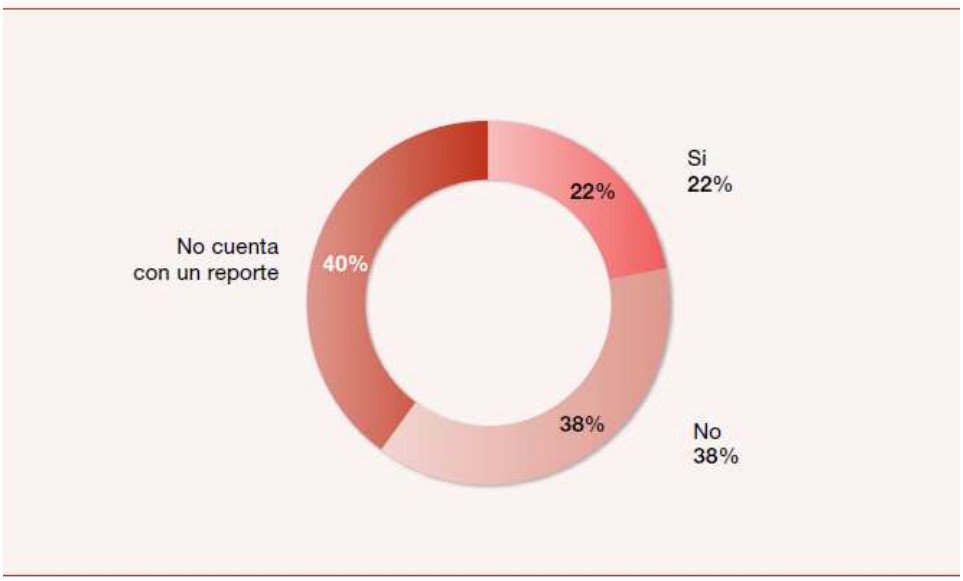


Figura 2. Porcentaje de empresas que auditan su reporte de sostenibilidad (Fuente: Espiñeira Pacheco y Asociados, 2011)

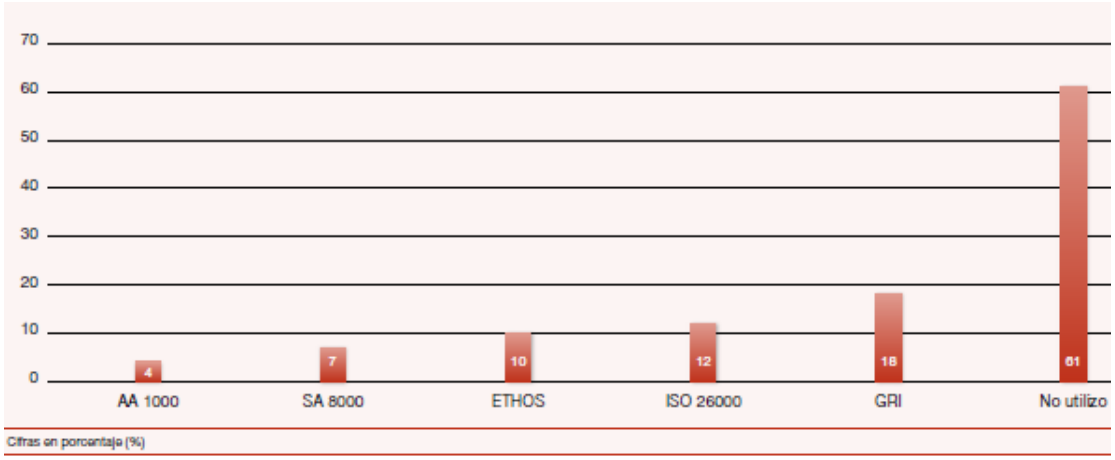


Figura 3. Porcentaje de empresas que utilizan mejores prácticas para la elaboración del reporte de sostenibilidad (Fuente: Espiñeira Pacheco y Asociados, 2011)

La necesidad de las organizaciones tanto del sector público como del privado, de comportarse de un modo social responsable, se está convirtiendo en un requerimiento generalizado de la sociedad, es por esta razón que modelos de gestión de la calidad han contemplado entre sus factores de evaluación la responsabilidad social.

Tarí y García (2011), afirman que la gestión de la calidad facilita el desarrollo de determinadas dimensiones de la responsabilidad social porque existen paralelismos entre ambas. Esto se evidencia, según Barret (citado por Tarí y García, 2011, p.79), en que "parte de la literatura considera que la responsabilidad social ha entrado en el área de la calidad como un elemento a considerar dentro de una cultura de calidad". Lo cual se refleja en los modelos y guías existentes para desarrollar la responsabilidad social y la gestión de la calidad.

Con respecto a lo anterior, Tarí y García (2011) señalan que dichas ideas indican que la filosofía de la calidad contiene elementos relacionados con la responsabilidad social y, que a su vez, ha ido incorporando elementos de la responsabilidad social, de manera que una cultura de calidad avanzada puede ayudar a desarrollar determinados aspectos de la responsabilidad social.

Aunque se ha investigado en las áreas de responsabilidad social y gestión de la calidad por separado y, según Parast et al. y Al-Marri et al. (citados por Tarí y García, 2011), varios estudios consideran a la responsabilidad social como una práctica de la gestión de la calidad; no existen muchas investigaciones que relacionen ambos ámbitos. Es por esta razón que un estudio de la relación entre ambos modelos, ayudaría a los líderes a entender mejor como aprovechar en sus empresas dicha relación (Tarí y García, 2011).

Por las razones expuestas anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los modelos de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social vigentes y qué relación existe entre ellos?

¿Cuáles son las dimensiones que debe tener un modelo de gestión de la calidad para apalancar el desarrollo de la responsabilidad social empresarial?

¿Cómo influye un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial en un modelo de gestión de la calidad?

Para dar respuesta a estas interrogantes, se planteó el diseño de un modelo de gestión de la calidad que permita a las empresas de telecomunicaciones desarrollar la responsabilidad social empresarial, con la finalidad de crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social en empresas de telecomunicaciones.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis comparativo de los modelos de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social vigentes en los últimos cinco años, en función de sus dimensiones y principios.

- Analizar la situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la responsabilidad social y la gestión de la calidad.

- Determinar las dimensiones que debe tener un modelo de gestión de la calidad para apoyar el desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

- Formular un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social en empresas de telecomunicaciones.

Justificación e Importancia de la Investigación

En los últimos años los modelos de gestión empresarial se han visto empujados a abandonar progresivamente la tradicional gestión, orientada exclusivamente a la obtención de beneficios y el rendimiento económico, como único indicador del bienestar social de la comunidad. Hoy en día, las empresas que trabajen de forma simultánea las dimensiones social, económica y medioambiental de los negocios, son las que conseguirán sobrevivir, afianzarse y tener éxito (Domínguez y Fernández, 2011).

La presente investigación pretende aportar un marco de referencia que permita a las empresas de telecomunicaciones no sólo ofrecer productos o servicios de calidad y garantizar la obtención de beneficios económicos a sus integrantes, sino generar valor a todas sus partes interesadas (accionistas, empleados, comunidad, proveedores, etc.) en los ámbitos económico, social y medioambiental.

Por otra parte, la importancia de la investigación radica en que los proyectos de responsabilidad social que emprenda la empresa de telecomunicaciones serán llevados a cabo con la calidad esperada, de modo que permitan satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas. Adicionalmente, el modelo permitirá a dichas empresas aumentar su productividad al contar con empleados motivados y comprometidos con el bienestar social, además de incrementar su rentabilidad gracias al aumento de la confianza de los clientes. Tarí y García (2011), aseguran que esta investigación ayudaría a los líderes a entender mejor como aprovechar en sus

empresas la relación existente entre ambos modelos (gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social).

El modelo que se presenta en este trabajo, podrá ser aplicado en cualquier empresa del sector telecomunicaciones, dado que fue desarrollado con una visión general que aporta herramientas y alternativas de solución aplicables a los procesos de cualquier empresa del sector.

Alcance y Limitaciones

El alcance del presente estudio se delimitó al diseño de un modelo de gestión de la calidad que permita desarrollar la responsabilidad social en las empresas de telecomunicaciones venezolanas. El levantamiento de los datos necesarios para analizar la situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la calidad y la gestión de la responsabilidad social empresarial, se delimitó a la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv), específicamente a las sedes ubicadas en Caracas.

La investigación contempló el estudio de las acciones emprendidas en materia de responsabilidad social por Cantv, con la finalidad de diseñar un modelo de gestión de la calidad basado en las necesidades detectadas en la empresa mencionada. No formó parte del alcance de la investigación, la implementación del modelo de gestión de la calidad. Metodológicamente, el estudio se limitó a una investigación de tipo descriptiva y proyectiva.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

"El marco teórico o referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar." (Arias, 2006, p.106)

Antecedentes de la Investigación

Tarí, J. y García, M. (2011). ***La Gestión de la Calidad y la Responsabilidad Social en Empresas de Servicios***. El objetivo del artículo es analizar si las empresas que tienen un mayor nivel de gestión de la calidad muestran un mayor compromiso con las dimensiones de la responsabilidad social. Para ello se utiliza el método del caso, a partir de evidencia cualitativa obtenida de cinco empresas de servicios. Esta investigación aporta evidencia de que existen empresas en el sector servicios con un mayor nivel de gestión de la calidad que, a su vez, desarrollan acciones de responsabilidad social en mayor medida que las que tienen un menor nivel de gestión de la calidad. Los resultados de este estudio apoyan la literatura que sostiene que las prácticas de la gestión de la calidad pueden facilitar el desarrollo de la responsabilidad social y que una cultura de calidad más avanzada incluye elementos de la responsabilidad social. Este trabajo aporta información que permite sustentar el problema planteado en la presente investigación. Palabras clave: gestión de la calidad, aspectos sociales, responsabilidad social, empresas de servicios, estudio de casos.

Osuna, A. y Lovera, V. (2009). ***Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela. Caso: Chocolatera Flor de Birongo – Fundación Empresas Polar*****.** El objetivo de este trabajo especial de grado es plantear un modelo

de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas venezolanas, donde se presenten las mejores prácticas que una empresa debe seguir para realizar de manera exitosa una planificación estratégica de las actividades de RSE. El autor especifica que el modelo que se presenta se aplica a grandes empresas venezolanas que tienen prácticas de RSE dirigidas a la comunidad, aunque no es un área limitante debido a que el modelo puede ser adaptado según las necesidades de la organización. Este trabajo aporta metodología para el diseño de un modelo de gestión, información sobre las características que debe tener un modelo de gestión de responsabilidad social para empresas venezolanas e información para la elaboración del marco teórico.

Espiñeira Pacheco y Asociados. (2011). ***III Encuesta de Responsabilidad Social en Venezuela. Prácticas y Tendencias Actuales de Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental en Venezuela. Resumen de Resultados*****.** El objetivo del documento es divulgar los resultados obtenidos en la encuesta (edición 2011) aplicada a empresas venezolanas pertenecientes a diferentes áreas de negocio, con la finalidad de evaluar el estado de las prácticas y tendencias actuales en materia de responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en Venezuela. La información presentada en el informe permite analizar cuáles son las áreas en que las empresas enfocan sus estrategias de RSE y en cuáles hace falta mayor impulso, en qué grupos sociales o de interés focalizan sus estrategias las empresas, cuáles son los obstáculos que se presentan a la hora de incorporar la RSE, cuáles son las mejores prácticas utilizadas para la elaboración del reporte de sostenibilidad, entre otros puntos. Esta información sirve de sustento para el problema planteado en la presente investigación y servirá de base para el diseño del modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

Ramírez, F., Miquilena, M., Galuppo, R., Blanco, C. y Bermúdez, J. (2010). ***Responsabilidad Social e Identificación de los Trabajadores en las Empresas de Telecomunicaciones de Venezuela*****.** El objetivo del trabajo es estudiar las empresas

del sector venezolano de las telecomunicaciones: Cantv y Movilnet, empresas en manos del Estado venezolano, y Digitel y Movistar, del sector privado con el fin de analizar la responsabilidad social empresarial de las empresas de telecomunicaciones y sus efectos sobre la identificación de los trabajadores, en cuanto al nivel de conocimiento que los mismos poseen en torno al valor de la responsabilidad social. Para esto se realiza un estudio descriptivo con diseño de campo. Esta investigación permite conocer el estado de la responsabilidad social en las empresas de telecomunicaciones de Venezuela y cómo dichas empresas gestionan e incorporan la RSE en su estrategia. Entre los resultados obtenidos en la investigación se encuentra que las empresas de telecomunicaciones mantienen un tímido esfuerzo en cuanto a: difundir la importante función de la RSE, ejecutar actividades coordinadas en esta área y fomentar la participación de los trabajadores como voluntarios. Aporta información para el marco teórico. Palabras clave: valor, responsabilidad social empresarial, identificación.

De Nieves, C. y Ros, L. (2006). ***Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000.*** El objetivo de este trabajo es realizar un análisis comparativo de cuatro Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad Total: el Modelo EFQM de Excelencia, el Modelo Gerencial Deming, el Modelo Iberoamericano para la Excelencia, y el Modelo Malcolm Baldrige. Dicho análisis muestra cuáles son las similitudes y las diferencias entre cada uno de los modelos con el objeto de identificar aquellos elementos que contribuyen de forma definitiva a la implantación de un sistema de calidad total. Este trabajo permitirá definir las dimensiones que debe tener un modelo de gestión de la calidad y evidenciar cuáles de los modelos de gestión presentados, incluyen a la responsabilidad social empresarial entre sus principios. Aporta metodología para la comparación de los modelos existentes en la actualidad e información para el marco teórico. Palabras clave: Modelo Gerencial Deming, Modelo EFQM, Modelo Iberoamericano de Excelencia, Modelo Malcolm Baldrige, ISO 9000, comparativa.

Bases Teóricas

Modelo de Gestión de la Calidad

Hoy en día, las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar "buenos resultados" empresariales. Para alcanzar estos "buenos resultados", las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión.

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones. Un modelo es una representación esquemática de la realidad a menor escala. En calidad los modelos sirven para evaluar el nivel de calidad de una organización o de algún tipo de entidad, que decide homologarse y presentar a la sociedad sus logros.

Crosta (2009) plantea que el modelo de excelencia (modelo de gestión de la calidad) tiene como objetivo el "servir como un instrumento eficaz para todas las empresas que buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones" (p. 24). Por otra parte, la norma ISO 9000:2006 define la gestión de la calidad como el conjunto de "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad" (p.10). Entonces, se puede decir que un modelo de gestión de la calidad es un marco de referencia para la gestión y mejora continua de los resultados de una empresa mediante la ejecución de actividades coordinadas para dirigir y controlar dicha empresa en lo relativo a la calidad.

Los modelos de gestión de la calidad constituyen un marco de referencia sistémico y no prescriptivo para que las empresas promuevan que el sistema de gestión se oriente a lograr resultados que satisfagan, a largo plazo, a todas las partes interesadas: clientes, accionistas, personal y comunidad. La adopción e implementación de modelos de gestión de la calidad contribuye a la mejora permanente de todos los procesos de la organización, a partir de un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados.

Entre los modelos de gestión de la calidad más utilizados a nivel mundial, se encuentran: El Modelo de Excelencia Premio Deming, Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige, Modelo EFQM, Modelo Iberoamericano de Excelencia y Serie de Normas ISO 9000. A continuación se describen las características principales de cada uno de estos modelos.

Modelo de Excelencia Premio Deming

Este galardón fue establecido en el año 1950 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (Japan Union of Scientists and Engineers - JUSE) en agradecimiento a Edward Deming por su labor orientada a mejorar la producción japonesa tras la segunda guerra mundial, difundiendo la mejora de la calidad a través de técnicas de control estadístico.

Fue convocado por primera vez en el año 1951 para empresas japonesas y se extendió al resto del mundo en el año 1984. Se trata, por tanto, del primer modelo existente, cuya característica definitoria es el empleo de métodos estadísticos para el control de la calidad.

Se trata de un premio anual con tres categorías: el primero de ellos es el “Premio Deming para personas individuales”, que se concede a aquellos que han realizado investigaciones en la teoría o en las aplicaciones de las técnicas estadísticas o han

hecho aportaciones a la difusión del control de calidad. Por otro lado, cuenta con el "Premio Deming para aplicaciones en pequeñas empresas y en divisiones autónomas de grandes empresas" se concede a organizaciones públicas y privadas que han investigado el campo de la calidad. Por último, se otorga el "Premio de Control de Calidad" para industrias que se han distinguido por sus mejoras utilizando el modelo Company Wide Quality Control (CWQC).

Se evalúan cada una de las actividades, métodos, prácticas, sistemas y funciones de la empresa, analizando rigurosamente diez áreas de gestión tal y como se señala en el siguiente gráfico:

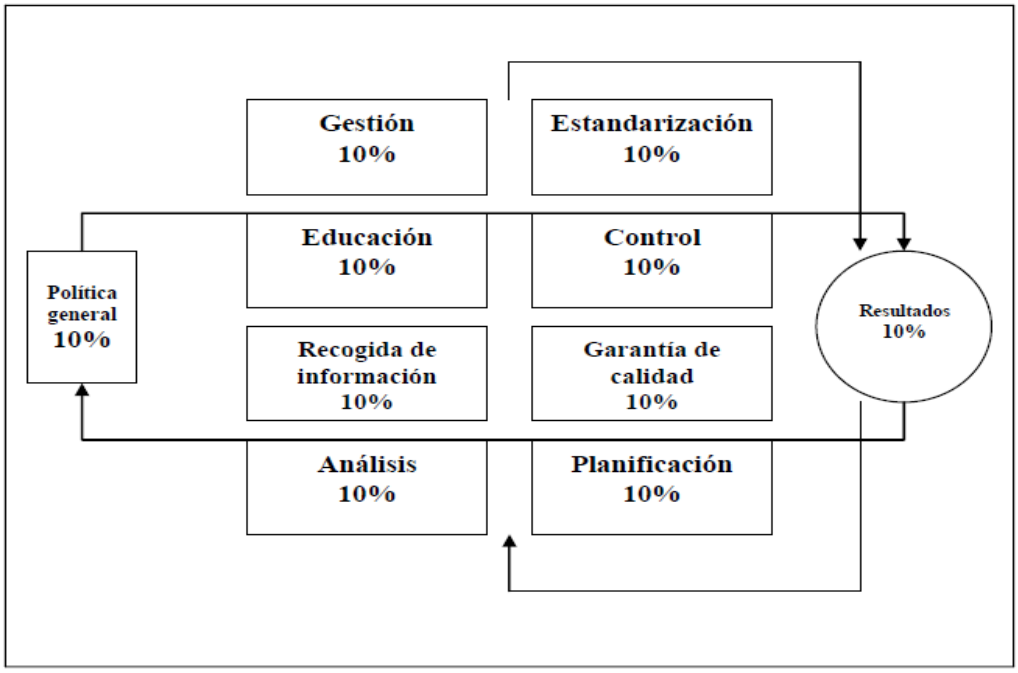


Figura 4. Modelo de Excelencia Premio Deming (Fuente: Gaitán, 2007)

Principios

El modelo se basa en los catorce (14) principios que se mencionan a continuación:

1. Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Dejar de confiar en la inspección masiva.
4. Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.
5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacitación.
7. Instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor.
9. Superar los problemas entre los departamentos.
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho.
13. Estimular la educación y la autoestima.
14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Criterios

El modelo evalúa los siguientes criterios:

1. Liderazgo visionario.
2. Cooperación (tanto interna como externa).
3. Aprendizaje (continuo).
4. Gestión enfocada en los procesos.
5. Mejoramiento continuo.
6. Satisfacción del trabajador.
7. Satisfacción del cliente (cumpliendo sus requerimientos).

Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige

Este premio es el equivalente en Estados Unidos al Premio Deming japonés y nació en el año 1987 debido a la detectada pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana. Recibió el nombre de Malcolm Baldrige en memoria del que fuera secretario de comercio de aquel país y principal impulsor de la campaña nacional por la calidad. Según el Centro de Información sobre Calidad, Seguridad y Medio Ambiente de Galicia (citado por González, 2004), el modelo tiene por objetivos contribuir a elevar los niveles de calidad y competitividad de la economía norteamericana, elevar los niveles y expectativas sobre calidad y servir como herramienta de trabajo para la planificación, formación y evaluación.

Existen tres categorías para este premio (sector industrial, sector servicio y pequeñas industrias) estableciéndose dos premios para cada una de ellas entregados anualmente. Pueden concursar empresas norteamericanas y empresas extranjeras cuya actividad se desarrolle en los Estados Unidos. El proceso de adjudicación de estos premios sigue una doble metodología de autoevaluación y evaluación externa, basándose en la valoración de los siguientes siete criterios:

1. Liderazgo.
2. Planificación estratégica.
3. Enfoque en el cliente y el mercado.
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento.
5. Enfoque en los recursos humanos.
6. Gestión de procesos.
7. Resultados.

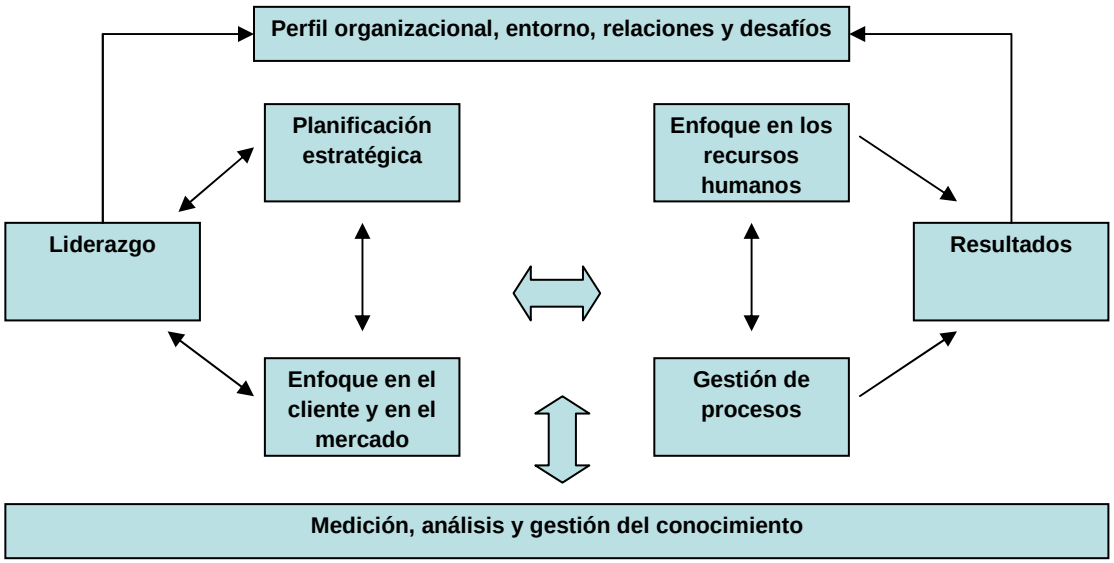


Figura 5. Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige (Fuente: Elaborado con datos tomados del Blog Isotools)

Conceptos fundamentales

Los criterios del modelo Malcolm Baldrige se construyeron sobre unos valores y conceptos fundamentales. Las organizaciones que persiguen un desempeño excelente deben difundir estos conceptos y valores a fin de que se incrusten en las creencias y en los comportamientos de la organización:

1. Liderazgo visionario.
2. Excelencia orientada al consumidor.
3. Aprendizaje organizativo y personal.
4. Valorar a empleados y socios.
5. Agilidad.
6. Enfoque en el futuro.
7. Gestión para la innovación.
8. Gestión por hechos.
9. Responsabilidad social.

10. Enfoque en resultados y creación de valor.
11. Perspectiva del sistema.

Modelo de Excelencia EFQM

El modelo fue creado en 1991 por iniciativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Mangement - EFQM) y por el apoyo de la Organización Europea para la Calidad (European Organization for Quality - EOQ), con el objetivo de convertirse en una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones nacidas dentro y fuera de Europa a implantar el sistema de gestión de calidad total. (González, 2004)

Para Bestratén, el modelo de excelencia EFQM es un instrumento práctico que permite a las organizaciones evaluar donde se encuentran en su camino hacia la excelencia, integrando iniciativas y eliminando duplicidades o carencias.

El modelo EFQM se basa en un esquema de análisis en función a nueve (9) criterios de “Resultados” y “Agentes facilitadores”. Estos últimos, correspondientes a los medios y actividades desarrolladas de acuerdo al modelo, son los cinco (5) siguientes: Liderazgo, Estrategia, Personas de la Organización, Alianzas/Recursos y Procesos/Productos/Servicios. Se refieren a lo que la empresa hace en relación a la definición y desarrollo de su visión, así como de los principios en que ésta se fundamenta, el desarrollo de estrategias acertadas para su materialización, la gestión de procesos clave, la gestión y optimización de alianzas y recursos, y finalmente, la atención a los miembros de la organización, siendo éstos valor esencial para la consecución de los objetivos empresariales y lograr la máxima eficiencia y competitividad.

Los cuatro (4) restantes criterios del modelo son los relativos a los resultados de excelencia alcanzados respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, a las

personas y a la sociedad. Los Agentes facilitadores son la base para alcanzar los Resultados, y a su vez, estos últimos deben retroalimentar el proceso de innovación y aprendizaje permanente para optimizar las actuaciones y los recursos disponibles. Ello se fundamenta en la dinámica de la mejora continua en todos los ámbitos, que ha de caracterizar el camino a la excelencia empresarial, común en todos los sistemas de gestión.

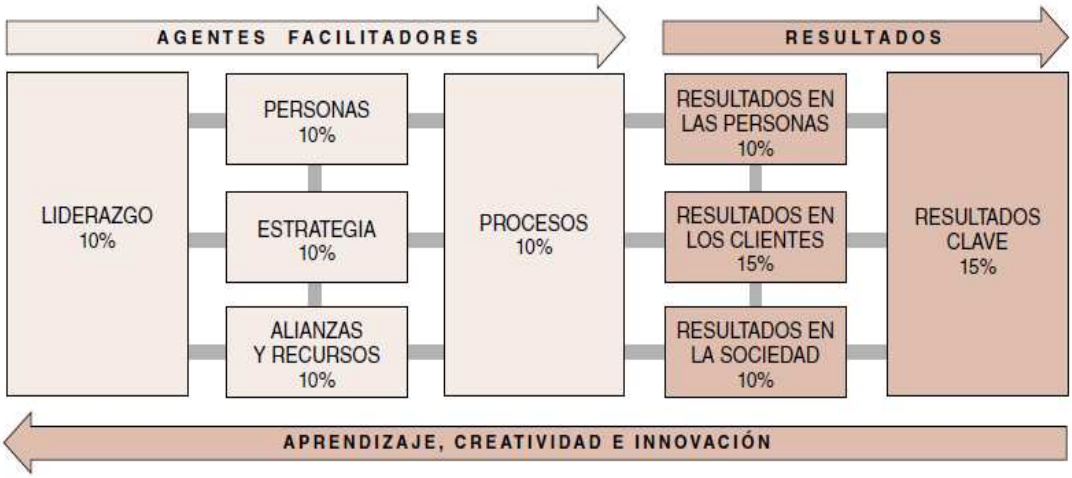


Figura 6. Esquema básico del Modelo de Excelencia EFQM (Fuente: Bestratén)

Conceptos fundamentales

Para que una organización maximice sus beneficios gracias a la aplicación del modelo EFQM, es necesario que el equipo directivo de la misma comprenda y aplique perfectamente los ocho (8) conceptos de la excelencia en que se fundamenta:

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y coherencia.
4. Gestión por procesos y hechos.
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.

7. Desarrollo de alianzas.
8. Responsabilidad social corporativa.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos. Este modelo se desarrolló en 1999 para ser aplicado a cualquier organización pública y privada y de cualquier sector de actividad o tamaño.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es el documento de referencia para la concesión del Premio Iberoamericano a la Calidad e incluye; el Método de Evaluación, la hoja REDER y un Glosario Iberoamericano de términos de Calidad y Excelencia.

El modelo se basa en los ocho (8) principios de la calidad total, que son:

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos.
4. Gestión por procesos y hechos.
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
7. Desarrollo de alianzas.
8. Responsabilidad social.

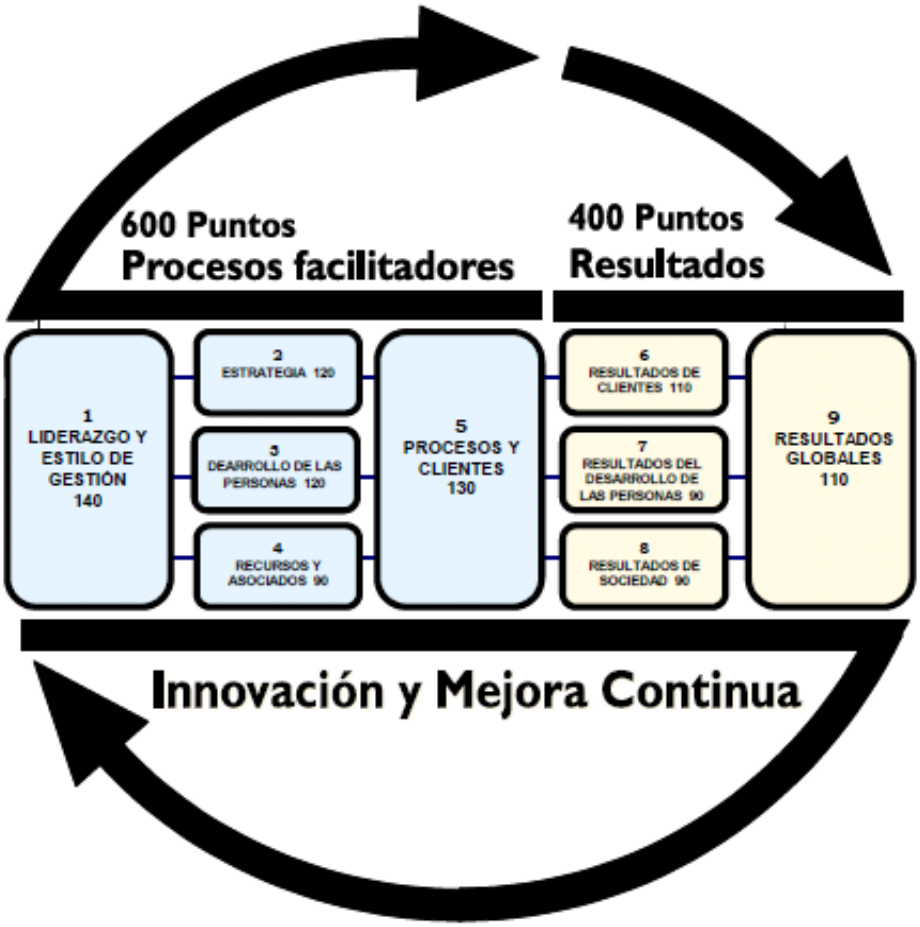


Figura 7. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2012)

Normas ISO

La Organización Internacional para la Estandarización (International Standard Organization - ISO) ha desarrollado varios modelos para la evaluación de la calidad total en la gestión de empresas, entre las que destacan las normas ISO 9000, surgidas como consecuencia de las demandas de calidad de los productos adquiridos por los compradores.

Algunas de las normas de la familia ISO 9000 constan de requisitos mientras que otras constan de guías. ISO 9001 e ISO 14001 son normas de requisitos; es decir, son

modelos de gestión de calidad que se usan con el propósito de asegurar la calidad y crear confianza en la calidad del producto. La ISO 9004 y la ISO 26000 son ejemplos de normas de guía, que son documentos de recomendación.

Norma ISO 9001

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC). Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

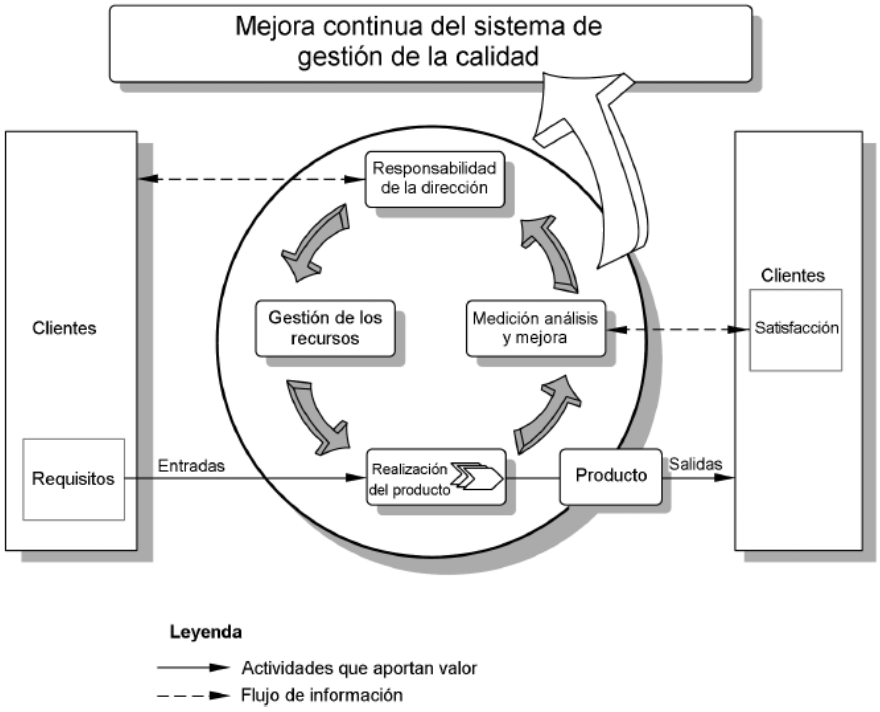


Figura 8. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos (Fuente: ISO 9001, 2008)

Esta norma se basa en ocho (8) principios de gestión de la calidad:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Norma ISO 14001

Esta norma establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Con el compromiso de toda la organización, permite lograr ambos objetivos.

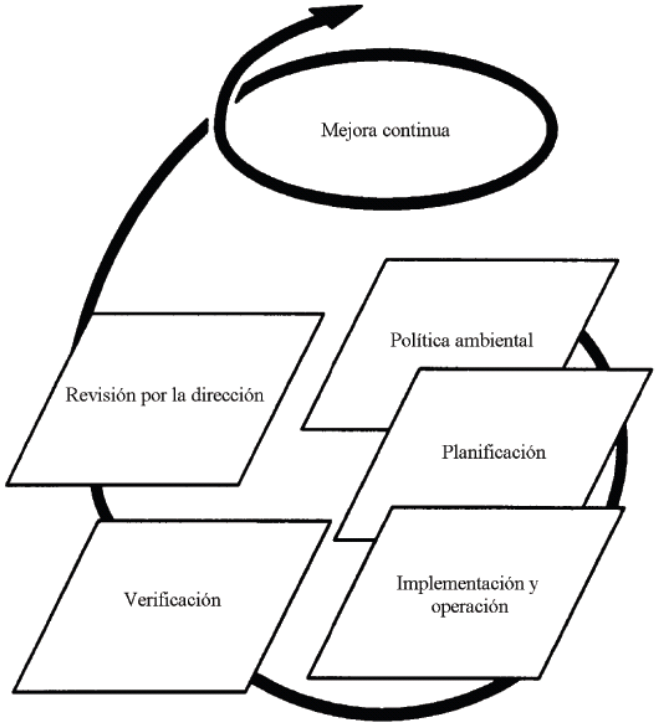


Figura 9. Modelo de sistema de gestión ambiental (Fuente: ISO 14001, 2004)

Norma ISO 26000

ISO 26000 es una norma internacional que constituye una guía en materia de responsabilidad social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. Esta norma contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004. La norma plantea que las organizaciones deberían respetar los siete (7) principios de responsabilidad social que se mencionan a continuación:

1. Rendición de cuentas.
2. Transparencia.

3. Comportamiento ético.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas.
5. Respeto al principio de legalidad.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento.
7. Respeto a los derechos humanos.

Asimismo, ISO 26000 plantea que para definir el alcance de la responsabilidad social y establecer prioridades, una organización debería abordar las materias fundamentales que se mencionan a continuación:

1. Gobernanza de la organización.
2. Derechos humanos.
3. Prácticas laborales.
4. Medio ambiente.
5. Prácticas justas de operación.
6. Asuntos de consumidores.
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Figura 10. Las siete materias fundamentales (Fuente: ISO 26000, 2010)

Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social

El Libro Verde de la Comisión Europea (2002), define la responsabilidad social empresarial (RSE) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.13). Por su parte, Domínguez y Fernández (2011) la definen como el acto de “asumir voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplirse en cualquier caso.”

La responsabilidad social contempla exigencias ético-sociales y medioambientales inherentes a la actividad de la empresa que se interrelacionan con el resto de participantes en la cadena del valor y que incluye en sus valores corporativos estrategias y planes operativos. El modo de gestionar preocupado exclusivamente por la comunidad financiera (bancos, accionistas, inversores, etc.) ha sido reemplazado por el amplio abanico de partes interesadas, con una serie de perspectivas más exigentes, ya que abarcan las tres perspectivas: financiera, social y medioambiental. Esto quiere decir que la empresa socialmente responsable debe generar valor económico, social y medioambiental compartido.

Se entiende que una organización adopta criterios de responsabilidad social cuando establece políticas, formaliza sistemas y realiza actividades transparentes que suponen un compromiso con el desarrollo sostenible (en las dimensiones económica, social y medioambiental). Las propuestas sobre la responsabilidad social de las empresas se basan en la atención a las expectativas de las diversas personas y grupos interesados o implicados (stakeholders): trabajadores, clientes, comunidad local, socios, y así sucesivamente.

La RSE incorpora respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medioambiente. Es un conjunto de políticas, prácticas y programas que están

integradas en todo el proceso de operaciones de los negocios y en su toma de decisiones. Las empresas se han dado cuenta que estas prácticas incrementan su productividad y crean una imagen positiva de la compañía. Una estrategia efectiva de RSE por parte de las empresas puede traer ganancia de competitividad además de un impacto social, económico y ambiental positivo.

En función de lo expuesto anteriormente, se define el modelo de gestión de la responsabilidad social como un marco de referencia para la gestión de las operaciones de la empresa en forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, tomando en cuenta los intereses de las diferentes partes interesadas y aplicando principios éticos.

La RSE está íntimamente ligada al concepto de sostenibilidad o desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible se define como aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

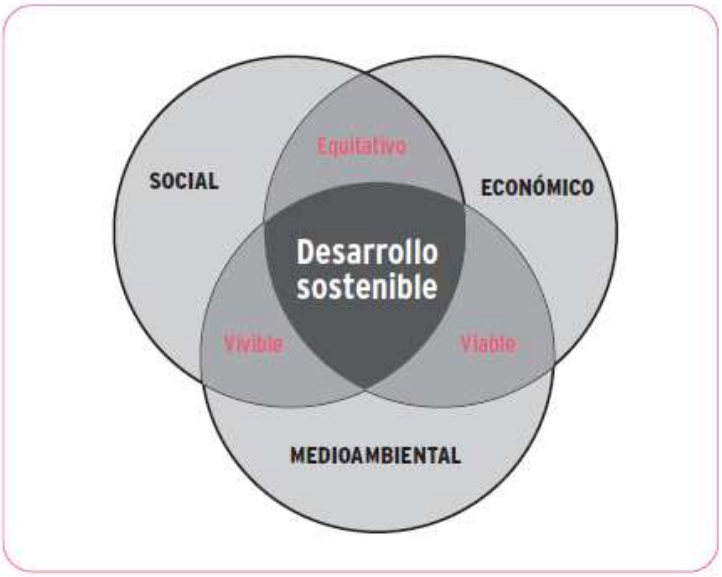


Figura 11: Dimensiones del desarrollo sostenible (Fuente: Guía para la realización de diagnósticos RSE en Pymes de Navarra, 2010)

Modelo de Gestión de Responsabilidad Social del Centro Vincular

El Modelo de Gestión de Responsabilidad Social es un instrumento desarrollado por el Centro Vincular con el apoyo del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF), destinado a incorporar de manera transversal esta temática en empresas u organizaciones, bajo la lógica del mejoramiento continuo.

Este instrumento permite facilitar la adopción de la responsabilidad social, a través de la identificación, control y optimización del impacto económico, social y ambiental de las actividades, productos y servicios de una empresa u organización sobre sus partes interesadas, asegurando la sostenibilidad del negocio y del entorno que le rodea.

El modelo está estructurado de acuerdo a los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 14001, que constituyen estándares internacionalmente reconocidos para la implementación de sistemas de gestión de calidad y de gestión medioambiental. También adopta elementos del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia de ChileCalidad, de alcance más integral que los modelos ISO; y los lineamientos de la Norma IS0 26000 de Responsabilidad Social.

El modelo cumple el requisito principal de un sistema de gestión: la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en cuatro fases: planificar, ejecutar, comprobar y ajustar la gestión, asegurando con ello niveles de comportamiento cada vez mejores.

Esta es la base de la responsabilidad social empresarial, que el Centro Vincular define (en el artículo Responsabilidad Social Empresarial) como: “Un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al

logro de los objetivos estratégicos de la empresa mejorando su competitividad, sustentabilidad y, simultáneamente, la calidad de vida de sus grupos de interés” (p. 4).

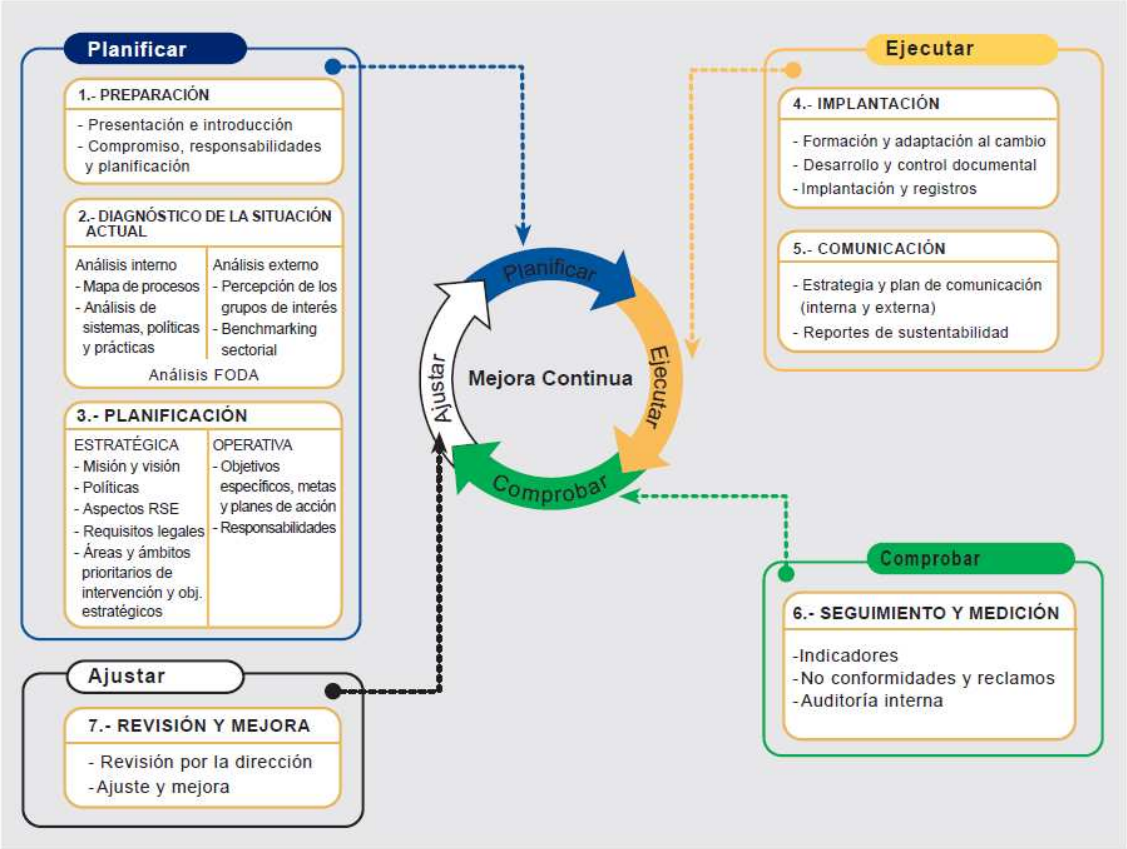


Figura 12: Modelo de gestión de RSE del Centro Vincular (Fuente: Vincular – Responsabilidad Social Empresarial, 2006)

Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela

El modelo de gestión de responsabilidad social de las empresas venezolanas, elaborado por Osuna y Lovera en el año 2009, presenta las mejores prácticas que toda empresa debe seguir para realizar de manera exitosa la planificación estratégica de las actividades de RSE.

El modelo contempla ciertos principios de responsabilidad social, que están basados en los principios contemplados por la norma ISO 26000, AA1000 y los indicadores de Global Reporting Initiative (GRI). Estos principios son:

1. Comportamiento ético. Este principio expresa que las empresas deberían mantener un comportamiento ético en todo momento y en todas las actividades de la empresa.

2. Estado de derecho. Este principio establece que toda empresa debe respetar el estado de derecho, que se trata de la supremacía de la ley sobre cualquier interés particular. El respeto por el estado de derecho significa que una empresa cumple con todas las leyes y reglamentaciones aplicables para Venezuela.

3. Derechos humanos. Establece que la empresa debe reconocer la universalidad de los derechos humanos.

4. Normativa internacional. Establece que la empresa debe adoptar la normativa internacional a las actividades que realiza, dicha normativa debe ser favorable al desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad.

5. Grupos de interés. Este principio que toda empresa en la medida de lo posible debe respetar y considerar los intereses de sus grupos de interés.

6. Rendición de cuentas. Establece que la empresa debe ser responsable de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente.

7. Transparencia. Establece que la empresa debe revelar de forma clara, equilibrada y veraz, en un grado razonable y con suficiente información sobre

las políticas, decisiones y actividades de las que he responsable incluyendo sus impactos actuales y potenciales sobre la sociedad y el ambiente.

Componentes

Para lograr la satisfacción de las necesidades de las comunidades, el modelo está estructurado en tres componentes que son:

1. Estructura estratégica empresarial.
2. Formulación y ejecución del plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial – Comunidad (RSE - C).
3. Evaluación del plan estratégico de los programas de RSE con la comunidad.

Figura 13: Modelo de gestión de RSE en Venezuela (Fuente: Osuna y Lovera, 2009)

Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Este modelo tiene como finalidad guiar a empresas de todos los tamaños a través del proceso de evolución organizacional para integrar la sustentabilidad organizacional, implementado los diez (10) principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en las operaciones cotidianas y la cultura organizativa. Estos principios son:

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

El modelo está diseñado para todos los firmantes del Pacto Mundial y ha adoptado la forma de un círculo para sugerir que los avances requieren un proceso iterativo y continuo. Consta de seis (6) pasos, cada uno de los cuales tiene una o más actividades sugeridas y áreas de enfoque. A continuación la descripción de cada uno de estos pasos:

1. Comprometerse. Durante este paso, los líderes de la empresa anuncian públicamente su compromiso a los grupos de interés. Específicamente, el equipo de liderazgo se compromete a apoyar el Pacto Mundial y convertir los diez principios en parte de la estrategia, cultura y operaciones cotidianas de la empresa, con una supervisión proporcionada por estructuras de gobierno transparentes.

2. Evaluar. Provista de un compromiso con el Pacto Mundial y en apoyo a los objetivos de la ONU, la empresa evalúa sus riesgos y oportunidades (en términos financieros y no financieros), así como el impacto de sus operaciones y actividades en las áreas temáticas, de forma continua , con el fin de desarrollar y afinar sus objetivos, estrategias y políticas.

3. Definir. De acuerdo a la evaluación de riesgos, oportunidades e impactos, la empresa desarrolla y define objetivos e indicadores específicos de su contexto operativo. Además, crea un plan de trabajo para llevar a cabo el programa.

4. Implementar. La empresa establece y garantiza continuos ajustes a procesos cotidianos y esenciales, involucra y educa a los empleados, desarrolla capacidad y recursos, y trabaja con socios de la cadena de valor para abordar e implementar la estrategia de sustentabilidad.

5. Medir. La empresa ajusta sus sistemas de gestión de desempeño para recolectar, analizar y monitorear los indicadores de desempeño establecidos

en los pasos Evaluar y Definir. El progreso debe ser monitoreado frente a los objetivos y se realizan ajustes para mejorar el desempeño.

6. Comunicar. Durante este paso, la empresa comunica su progreso y estrategia dirigidos a implementar su compromiso, desarrollando una comunicación sobre el progreso, e involucra a los grupos de interés para identificar formas de mejorar el desempeño continuamente.

Figura 14: Modelo de gestión del Pacto Mundial de la ONU (Fuente: Deloitte, 2010)

El proceso de gestión de sustentabilidad empresarial comienza de nuevo cuando a compañía convierte la retroalimentación de los grupos de interés en ideas procesables.

Modelo de Gestión RSE PROhumana

El Modelo de Gestión RSE PROhumana, se aproxima a la RSE de las empresas considerando las actuaciones sociales, ambientales y económicas que tiene una organización, pero a partir de la inclusión de dimensiones más exhaustivas, que permiten analizar en mayor detalle la gestión de las empresas.

De esta manera el Modelo de Gestión de RSE considera las siguientes dimensiones:

1. Valores y Coherencia. Esta dimensión considera el comportamiento de la empresa en términos éticos. Esto implica la adopción e implementación de políticas que aseguren la existencia de un marco ético, que oriente las acciones de quienes forman parte de una compañía; y la presencia por tanto de prácticas acordes a valores aceptados universalmente, que hacen posible la transparencia y rectitud en la forma de hacer los negocios.

2. Público Interno. Esta dimensión contempla el desempeño de la empresa en relación con sus empleados, y por tanto las políticas y prácticas a través de las cuales establece los términos de la interacción con ellos. Esto implica distintos ámbitos que dotan de sentido la relación, y permiten asegurar la permanencia de la misma en el tiempo.

3. Relaciones con los Proveedores. Esta dimensión considera la actuación de la empresa en relación a sus proveedores. Esto implica definir políticas y medidas tendientes a asegurar una vinculación en el largo plazo, debiendo la empresa asumir un rol activo. Un buen desempeño en esta materia, está asociado a la generación de políticas, códigos y normas orientadas a resguardar las condiciones laborales, y la constitución de acuerdos comerciales que permitan el desarrollo de las empresas locales.

4. Relaciones con los Consumidores. Esta dimensión se refiere a la relación que la empresa mantiene con sus consumidores. Esto involucra las prácticas relativas, así como las políticas y sistemas construidos para lograr la fidelidad del cliente, y su bienestar. La empresa debe preocuparse de mantener un feedback constante, y habilitar por tanto canales de comunicación abiertos para recibir consultas, demandas, y comentarios, así como implementar sistemas de resolución de conflictos a través de los cuales éstos se tramiten.

5. Relaciones con la Comunidad. Esta dimensión considera en primer lugar, el diseño de una estrategia de relación con los grupos de interés, y en este sentido las políticas orientadas a resguardar la calidad de la interacción, y su sustentabilidad en el tiempo. Por otra parte, la empresa debe definir su rol con los grupos desfavorecidos que integran la comunidad, y el establecimiento de un plan de acción que aborde las demandas que ellos plantean.

6. Medio Ambiente. La dimensión Medio Ambiente tiene que ver con todas las prácticas de las distintas empresas que generan algún tipo de impacto ambiental, entiéndase por esto, consumo de energía, agua, niveles de CO2, ambientes limpios de trabajo, etc.

7. Relaciones Trisectoriales. Las empresas mantienen interacciones con Organizaciones de la sociedad civil, Estado, y otras empresas por tanto es necesario que definan medidas tendientes a regular y facilitar las relaciones entre ellas.

8. Aprendizajes. Esta dimensión tiene que ver con las prácticas desarrolladas al interior de la empresa de tal forma de asegurar un aprendizaje en términos de RSE. Esto implica participar de instancias en las cuales sea posible compartir y adquirir conocimientos, como también realizar un seguimiento de las políticas y sistemas implementados de tal forma de contar con un cuerpo

coherente de información y datos que sirva de registro, y sea de utilidad para toda aquella organización que quiera trabajar y avanzar en materia de RSE.

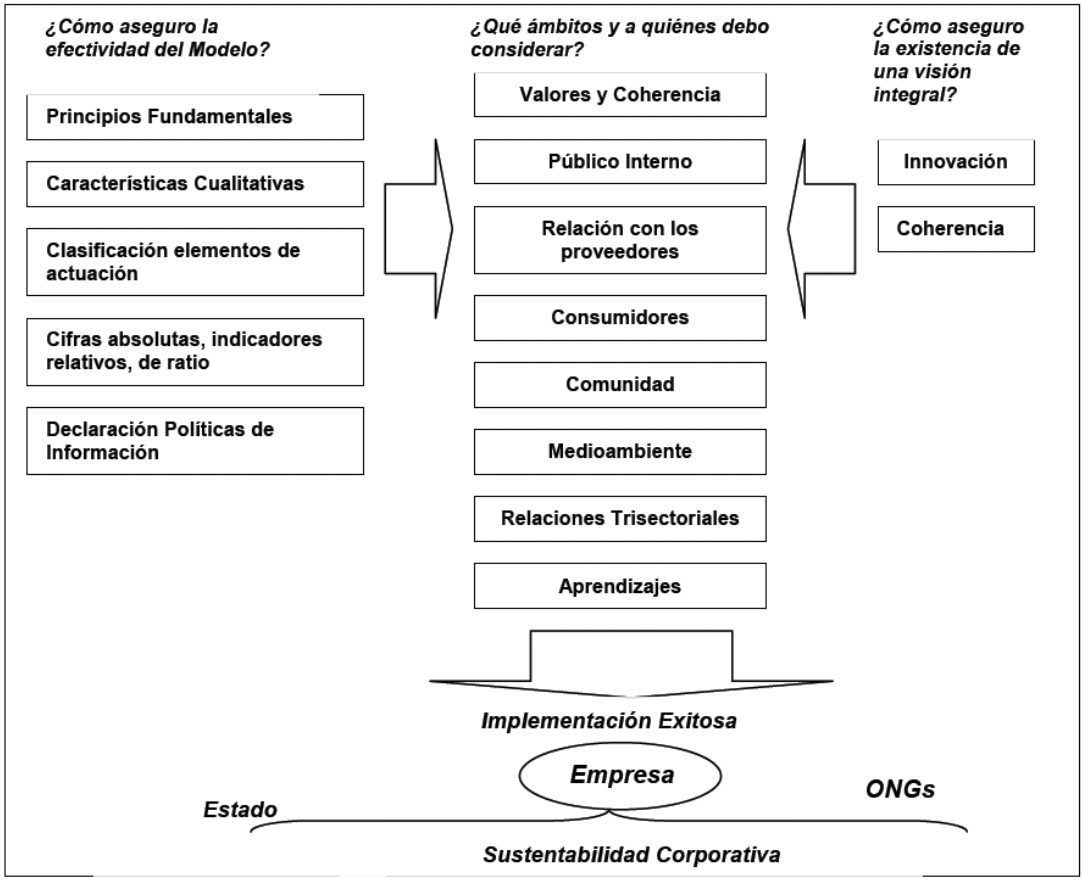


Figura 15: Modelo de gestión RSE PROhumana (Fuente: Fundación PROhumana, 2006)

El Sector de las Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones, constituyen el sector más globalizado en la actualidad, ya que el desarrollo satelital y la Internet han traído aparejados una elevada comunicación entre naciones, cada vez en forma más rápida y económica. Ramírez, Miquilena, Galuppo, Blanco y Bermúdez (2010), aseguran que las empresas de

telecomunicaciones conforman uno de los sectores que mayor crecimiento económico han reportado en los últimos años. Según los autores, en Venezuela el consumo de teléfonos celulares aumentó aceleradamente en el periodo comprendido entre los años 2005 y 2010.

Las empresas de telecomunicaciones en Venezuela forman parte de un sector de grandes ganancias. Durante los últimos años, han sido el segundo contribuyente del Producto Interno Bruto en Venezuela, por detrás del sector petrolero, con una penetración cada vez más en ascenso. De acuerdo a un comunicado publicado en la página del Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación, el crecimiento económico del sector telecomunicaciones durante el primer trimestre del año 2012 se ubicó en 7%, con más de 20 trimestres de crecimiento. Lo cual denota que el desarrollo productivo en el área de comunicaciones en Venezuela ha sido sostenible.

Entre los sectores que han contemplado la responsabilidad social como parte de sus lineamientos estratégicos, está el de las telecomunicaciones. Tanto Movilnet y Cantv (empresas públicas) como Movistar y Digitel (privadas) cuentan con departamentos encargados de adelantar programas que benefician a las comunidades apoyando a discapacitados, escuelas, actividades deportivas, hospitales y sectores menos favorecidos de la sociedad venezolana (Ramírez, Miquilena, Galuppo, Blanco y Bermúdez, 2010).

Antecedentes de la Empresa

Breve Reseña de Cantv

La Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, conocida como Cantv, fue fundada en 1930. A través de los siglos XX y XXI, Cantv ha pasado por diferentes facetas que comienzan en 1930 con una concesión otorgada al venezolano

Félix A. Guerrero, pasando por ser empresa pública entre 1953 y 1991, para luego volver a manos privadas por un lapso de 15 años, entre 1992 y 2007, año en que pasa, de nuevo, al control del Estado venezolano.

Hoy en día, Cantv es el proveedor líder de servicios de telefonía fija, móvil, Internet y servicios de información del país. La compañía posee una estructura de propiedad mixta, en la que participan tanto pequeños ahorristas, como trabajadores y jubilados, capitales nacionales y extranjeros y bloques de inversión institucionales y estratégicos, como por ejemplo, el Estado venezolano y experimentadas empresas de la industria mundial de las telecomunicaciones.

Cantv es la primera empresa de telecomunicaciones en Venezuela que tiene como objetivo fundamental fomentar la inclusión social y la disminución de la brecha al acceso de tecnologías digitales, facilitando así el alcance de todos a los servicios de telecomunicaciones. Como empresa con una visión más humanista ofrece servicios de telefonía básica a todo centro poblado con más de 500 personas, pone a la disposición de las venezolanas y de los venezolanos de menores recursos una tarifa social y reinvierte las ganancias en función de las necesidades de telecomunicaciones del pueblo.

Principios y Valores Corporativos

1. Eficiencia.
2. Honestidad.
3. Igualdad.
4. Solidaridad.
5. Participación Protagónica.
6. Vocación de Servicio.
7. Esfuerzo Colectivo.
8. Responsabilidad.

Bases Legales de la Investigación

A continuación se presentan las bases legales que enmarcan la calidad y la responsabilidad social en Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 117, establece:

> Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Con respecto a la responsabilidad social, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en su artículo 135 lo siguiente:

> Las obligaciones que correspondan al Estado, conforme a esta Constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los particulares según su capacidad. La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario. Quienes aspiren al ejercicio de cualquier profesión, tienen el deber de prestar servicio a la comunidad durante el tiempo, lugar y condiciones que determine la ley.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002)

Esta ley tiene como objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Nacional para la Calidad.

Los objetivos de dicha ley se presentan en el artículo 2 de la misma. Estos objetivos son:

1. Crear el Consejo Venezolano para la Calidad para el asesoramiento del Ejecutivo Nacional en materia de calidad.

2. Establecer las disposiciones rectoras del Sistema Venezolano para la Calidad, con miras a sentar las bases para el desarrollo de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio, la producción de bienes y la prestación servicios, así como de la satisfacción de consumidores y usuarios.

3. Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

4. Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen.

5. Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema Venezolano de Calidad, como mecanismo para el continuo mejoramiento.

6. Regular y controlar las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad, que se realizan en el campo obligatorio referidas a la salud, seguridad y ambiente.

7. Establecer, coordinar y promover las actividades que se realizan en el ámbito voluntario.

8. Fomentar la cooperación en materia de normas, reglamentaciones técnicas y procedimientos de evaluación de la conformidad.

Ley Orgánica del Ambiente (2006)

El objeto de esta ley es establecer las disposiciones y los principios rectores para la gestión del ambiente, en el marco del desarrollo sustentable. Su artículo 1 reseña:

> Esta Ley tiene por objeto establecer las disposiciones y los principios rectores para la gestión del ambiente, en el marco del desarrollo sustentable como derecho y deber fundamental del Estado y de la sociedad, para contribuir a la seguridad y al logro del máximo bienestar de la población y al sostenimiento del planeta, en interés de la humanidad. De igual forma, establece las normas que desarrollan las garantías y derechos constitucionales a un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)

Como lo establece en el artículo 1, el objeto de esta ley es garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar; así como, regular los deberes y derechos de los trabajadores y de los empleadores.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

"La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado." (Arias, 2006, p. 110)

Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva con carácter correlacional, enmarcada en la modalidad de investigación proyectiva. La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características o rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. De acuerdo con Palella y Martins (2006), los estudios descriptivos tienen como propósito registrar, describir, analizar e interpretar la naturaleza del objeto de estudio.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006), plantean que los estudios correlacionales tienen como propósito "conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular". Los autores afirman que "la utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.". El carácter correlacional del presente estudio se debe a la necesidad de dar respuesta a la interrogante formulada en el planteamiento del problema, asociada a conocer la relación que existe entre un modelo de gestión de la responsabilidad social y un modelo de gestión de la calidad, así como investigar de que manera influye el primer modelo sobre el segundo.

Adicionalmente, el estudio se enmarca en la modalidad de investigación proyectiva dado que el objetivo general es diseñar un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social en empresas de telecomunicaciones. La investigación proyectiva se define como aquella que "intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta." (Hurtado, 2006, p.117).

Diseño de Investigación

Arias (2006) define el diseño de investigación como "la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado." (p. 26) Con el propósito de responder a las preguntas de la investigación y cumplir con los objetivos planteados, se empleó simultáneamente un diseño documental y de campo.

Para Arias (2006), el diseño documental consiste en la búsqueda e interpretación de datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales. En cambio, el diseño de campo "consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios),…" (p. 31)

Operacionalización de los Objetivos

Arias (2006) define la variable como "una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación." (p. 57)

Definición Conceptual

Para Arias (2006) la definición conceptual, nominal o constitutiva de una variable consiste en "establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos" (p. 63). En la tabla que se presenta a continuación se definen conceptualmente las variables de la investigación:

Tabla 1. Definición conceptual de las variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
1. Realizar un análisis comparativo de los modelos de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social vigentes en los últimos cinco años, en función de sus dimensiones y principios.	Modelo de gestión de la calidad	Marco de referencia para la gestión y mejora continua de los resultados de una empresa mediante la ejecución de actividades coordinadas, destinadas a dirigir y controlar dicha empresa en lo relativo a la calidad.
	Modelo de gestión de responsabilidad social	Marco de referencia para la gestión de las operaciones de la empresa en forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, tomando en cuenta los intereses de las diferentes partes interesadas y aplicando principios éticos.
2. Analizar la situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la responsabilidad social y la gestión de la calidad.	Situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la responsabilidad social y la gestión de la calidad	Determinar la situación actual de las empresas de telecomunicaciones venezolanas en lo referente a la gestión de la responsabilidad social empresarial y la gestión de la calidad. Con respecto a la RSE, se determina si las empresas de telecomunicaciones ejecutan proyectos en esta materia, si dichos proyectos son culminados satisfactoriamente, se evalúa si se llevan a cabo acciones destinadas a la conservación del medio ambiente y mejora de la calidad de vida de los empleados, así como, si se satisfacen las necesidades de las partes interesadas (accionistas, empleados, proveedores y sociedad).

		En el ámbito de la calidad, se determina si las empresas de telecomunicaciones llevan a cabo acciones de mejora continua, si los líderes se involucran en las actividades y proyectos que se ejecutan, si las actividades se enfocan al cliente y se orientan a los resultados, se evalúa el desarrollo de alianzas y asociaciones, la innovación y la gestión basada en procesos.
3. Determinar las dimensiones que debe tener un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social.	Dimensiones de un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social	Elementos que deben formar parte de una gestión eficaz, eficiente y sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental.
4. Formular un modelo de gestión de la calidad para la responsabilidad social en empresas de telecomunicaciones.	Modelo de gestión de la calidad para la responsabilidad social	Marco de referencia para la gestión y mejora continua de los resultados de una empresa en forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, considerando los intereses de las partes interesadas y aplicando principios éticos.

Fuente: Elaboración propia (2013).

Definición Operacional

Para Arias (2006), la definición operacional de una variable consiste en "establecer los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición." (p.63) Una dimensión, según Arias, resulta del análisis o descomposición de una variable compleja (aquella que se puede descomponer en dos dimensiones como mínimo). Por otra parte, Arias define el indicador como la unidad de medida que permite estudiar una variable o sus dimensiones.

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de objetivos, donde se definen las dimensiones para cada variable, se establecen los indicadores que permiten evidenciar cómo se comporta cada dimensión y se indican los instrumentos utilizados en el levantamiento de información.

Tabla 2. Operacionalización de objetivos

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTOS
1. Realizar un análisis comparativo de los modelos de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social vigentes en los últimos cinco años, en función de sus dimensiones y principios.	Modelo de gestión de la calidad	Generalidades	Principios/Conceptos	Lista de verificación
	Modelo de gestión de la responsabilidad social		Dimensiones/Criterios	
2. Analizar la situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la responsabilidad social y la gestión de la calidad.	Situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la responsabilidad social y la gestión de la calidad	Mejora continua	Acciones de mejora	Cuestionario
		Liderazgo	Implicación en el desarrollo, implementación y mejora del sistema de gestión	
			Implicación con el personal externo e interno de la organización	
			Motivación, apoyo y reconocimiento del personal	
		Orientación a los resultados	Medición de desempeño	
			Objetivos	
			Nivel de satisfacción del cliente	
		Desarrollo de alianzas y asociaciones	Gestión de alianzas externas	
		Enfoque hacia al cliente	Productos y servicios ofrecidos al cliente	
		Gestión del personal	Satisfacción de los empleados	
			Entrenamiento/Capacitación	
			Compromiso del personal	

		Dirección por procesos	Gestión sistemática de procesos	
			Mejora continua de los procesos	
		Innovación	Desarrollo de nuevos productos	
		Responsabilidad social	Bienestar y satisfacción del empleado	
			Proyectos emprendidos	
			Resultados de los proyectos ejecutados	
		Ética	Valores organizacionales	
			Comportamiento	
			Transparencia	
		Económica	Desempeño económico	
		Medioambiental	Materiales	
			Energía	
			Biodiversidad	
		Social	Satisfacción de los diferentes grupos de interés	
			Mejora de la calidad de vida de los empleados	
3. Determinar las dimensiones que debe tener un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social.	Dimensiones de un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social	Relación de los elementos de la gestión de la calidad con los elementos de la responsabilidad social	Aspectos de la gestión de la calidad relacionados a los elementos de la responsabilidad social	Lista de verificación y cuestionario
4. Formular un modelo de gestión de la calidad para la responsabilidad social en empresas de telecomunicaciones.	Modelo de gestión de la calidad para la responsabilidad social	Generalidades	Estructura	Lista de verificación y cuestionario
			Objetivo	
			Dimensiones	

Fuente: Elaboración propia (2013).

Unidad de Análisis

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), determinar la unidad de análisis del estudio, consiste en definir los casos o elementos sobre los cuales habrá que recolectar los datos. En la presente investigación, existen dos (2) unidades de análisis. La primera estuvo conformada por los modelos teóricos de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social existentes y vigentes en la actualidad, específicamente, el estudio se enfocó en los siguientes ocho (8) modelos: Modelo de Excelencia Premio Deming, Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige, Modelo de Excelencia EFQM, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, Modelo de Gestión de RSE del Centro Vincular, Modelo de Gestión de RSE en Venezuela, Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la Organización de Naciones Unidas y el Modelo de Gestión RSE PROhumana. Estos modelos fueron analizados con la finalidad de dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación.

La segunda unidad de análisis estuvo conformada por la muestra de trabajadores de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela que poseen conocimientos en el área de gestión de la calidad y gestión de la RSE. La selección de esta unidad de análisis tuvo por finalidad el dar respuesta al segundo objetivo específico del presente trabajo.

Población y Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la población es el "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174) Por otra parte, Arias define la muestra como el "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". (p. 83)

En la presente investigación, la población estuvo conformada por trabajadores de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, que poseen conocimientos

en el área de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social empresarial, específicamente, la población estuvo conformada por treinta (30) trabajadores. El tipo de muestreo empleado fue el no probabilístico o dirigido, por cuanto la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Específicamente, se empleó la muestra de expertos, dado que los participantes fueron seleccionados considerando los conocimientos que poseen el área de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social empresarial. De tal manera, que la muestra estuvo conformada por catorce (14) personas de las treinta (30) que constituyeron la población. Algunas de estas personas forman parte de un sistema de gestión de la calidad y, por lo tanto, poseen sólidos conocimientos en esta área; y otras se encuentran involucradas en los proyectos que la empresa ejecuta en materia de RSE, tanto en la dimensión interna como externa.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (2006) define la técnica como "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información" (p. 67). En la presente investigación, las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron: la revisión documental y la encuesta. La revisión documental es "una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio" (Hurtado, 2000, p. 433). La encuesta es "una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular" (Arias, 2006, p.72).

Un instrumento de recolección de datos es "cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (Arias, 2006, p 69). La revisión documental se realizó empleando como instrumento de recolección de datos, la lista de verificación, que es un instrumento en

el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto a ser observado. Para llevar a cabo la encuesta, se empleó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, que consiste en un formato en papel contentivo de una serie de preguntas que debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador (Arias, 2006).

Validez del Instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Los instrumentos empleados en la presente investigación (cuestionario y lista de verificación) fueron sometidos a la revisión de expertos en el área de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social empresarial, quienes validaron ambos instrumentos mediante la evaluación de los siguientes tres (3) aspectos:

1. **Pertinencia:** Relación estrecha de la pregunta con los objetivos (indicadores) del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollado.
2. **Redacción:** Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.
3. **Adecuación:** Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado (experto).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

Para que los datos recolectados tengan significado, es necesario emplear una serie de operaciones para organizarlos, analizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación. Balestrini (2002) define el procesamiento de datos como “el proceso de clasificación de la información en la investigación que se propone desarrollar, con respecto a cada una de las variables del estudio, toda vez que se ha culminado la recogida misma.” (p. 169)

Para clasificar los datos obtenidos, se emplearon las técnicas de codificación y tabulación de datos. La codificación implica transformar los datos en símbolos numéricos para ser tabulados y contados. Para esto, se asignó un código a cada una de las categorías de las variables, de manera de poder realizar el análisis respectivo de las dimensiones e indicadores de un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social. Una vez codificados, los datos fueron tabulados. Los datos se representaron gráficamente, empleando la herramienta excel para la generación de las gráficas respectivas.

Procedimiento

El levantamiento de información, así como el procesamiento y análisis de los datos recolectados, se realizó de acuerdo al siguiente cronograma de actividades:

		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		**Recolección y Procesamiento de Datos**	**75 días**	**lun 03/12/12**	**vie 15/03/13**	
2		Elaboración de los instrumentos	15 días	lun 03/12/12	vie 21/12/12	
3		Validación de los instrumentos	15 días	lun 24/12/12	vie 11/01/13	2
4		Aplicación de los instrumentos	30 días	lun 14/01/13	vie 22/02/13	3
5		Procesamiento y análisis de los datos	15 días	lun 25/02/13	vie 15/03/13	4

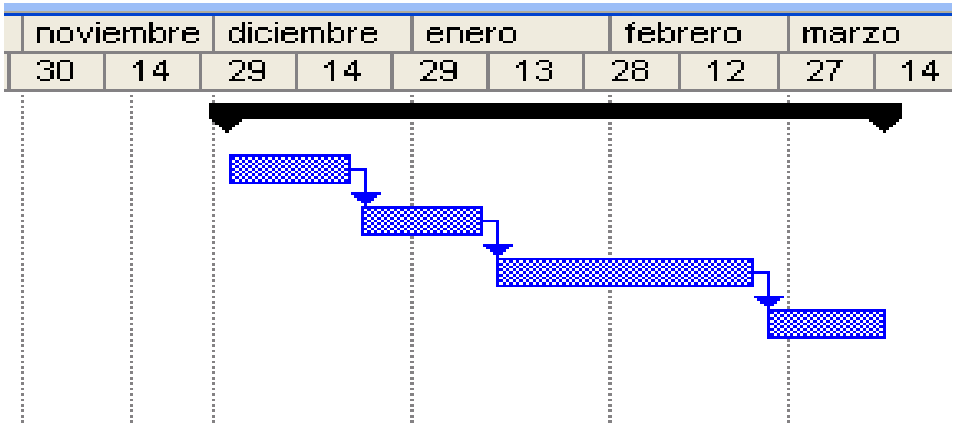


Figura 16. Cronograma de actividades para la recolección de los datos (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Aspectos Éticos

Se consideraron los siguientes aspectos éticos:

- Se contó con la autorización de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv) para el empleo del nombre de la empresa en la presente investigación.

- Se garantizó la confidencialidad de la información obtenida a partir de los empleados de la empresa y no se suministró ningún dato confidencial de la misma.

- Se consideraron las regulaciones establecidas por la Asociación Psicológica Americana (APA) para el registro y tratamiento de la información obtenida.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos en la presente investigación, dando respuesta a los objetivos específicos planteados. Concretamente, en este capítulo se comparan los modelos de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social vigentes en los últimos cinco años, se determina la situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la calidad y la gestión de la RSE y se determinan las dimensiones que debe tener un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la RSE.

Análisis Comparativo de los Modelos de Gestión de la Calidad y Responsabilidad Social vigentes en los últimos cinco años

Para dar respuesta al primer objetivo específico de la presente investigación, se indagó sobre los distintos modelos de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social empresarial, existentes y vigentes en los últimos cinco años, considerando en el área de la calidad aquellos modelos mundialmente reconocidos que constituyen el estado del arte en dicha área.

De esta manera, los modelos de gestión de la calidad que se consideraron en el estudio, fueron: el Modelo de Excelencia Premio Deming, el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige, el Modelo de Excelencia EFQM y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Por otra parte, los modelos que se consideraron en el área de la responsabilidad social fueron: el Modelo de Gestión de RSE del Centro Vincular, el Modelo de Gestión de RSE en Venezuela, el Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la Organización de Naciones Unidas y el Modelo de Gestión RSE PROhumana.

Los modelos anteriormente mencionados fueron comparados en función de las dimensiones o criterios que los definen, así como en función de los principios o conceptos en que se basan, todo esto de acuerdo a los indicadores definidos para las dos variables del primer objetivo específico. A continuación el análisis de la comparación realizada.

Análisis Comparativo de las Dimensiones o Criterios

Al comparar ambos tipos de modelos (calidad y RSE) en función de sus dimensiones o criterios, se observa que el esquema estructural de estos es distinto; si bien los modelos de gestión de la calidad están estructurados en función a dimensiones o criterios, los modelos de gestión de la RSE no lo están. Por el contrario, los modelos de RSE se estructuran en fases o pasos que deben ser ejecutados para la implementación de los mismos. El Modelo de Gestión de RSE PROhumana es el único de los cuatro modelos estudiados en esta área, que está estructurado en dimensiones, razón por la cual es el único modelo de RSE incluido en la tabla que se presenta a continuación, donde se especifican las dimensiones o criterios de cada modelo:

Tabla 3. Comparación de las dimensiones o criterios en los que se basan los modelos de gestión de la calidad con las dimensiones del Modelo de gestión de RSE PROhumana

		MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				MODELO DE GESTIÓN DE LA RSE
		Modelo de Excelencia Premio Deming	Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige	Modelo de Excelencia EFQM	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Modelo de Gestión de RSE PROhumana
DIMENSIONES O CRITERIOS	1	Liderazgo visionario	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo y estilo de gestión	Valores y coherencia
	2	Aprendizaje (continuo)	Planificación estratégica	Estrategia	Estrategia	Medioambiente
	3	Satisfacción del trabajador	Enfoque en los recursos humanos	Personas	Desarrollo de las personas	Público interno
	4	Cooperación (tanto interna como externa)	Medición, análisis y gestión del conocimiento	Alianzas y recursos	Recursos y asociados	Relaciones con los proveedores
	5	Gestión enfocada en los procesos	Gestión de procesos	Procesos	Procesos y clientes	Relaciones trisectoriales
	6	Satisfacción del cliente (cumpliendo sus requerimientos)	Enfoque en el cliente y el mercado	Resultados en los clientes	Resultados de clientes	Relaciones con los consumidores
	7	Mejoramiento continuo	Resultados	Resultados en las personas	Resultados del desarrollo de las personas	Aprendizajes
	8			Resultados en la sociedad	Resultados de sociedad	Relaciones con la comunidad
	9			Resultados clave	Resultados globales	

Fuente: Elaboración propia (2013).

Al examinar la Tabla 3, se observa que los cuatro modelos de gestión de la calidad tienen en común los siguientes criterios: liderazgo, enfoque en las personas o recursos humanos, gestión enfocada en procesos y enfoque en el cliente. Es

importante destacar, que los nombres de los criterios mencionados pueden variar de un modelo a otro pero su significado es el mismo. Para facilitar la identificación de las similitudes entre los modelos, los criterios se ordenaron de manera que se puedan apreciar las semejanzas al examinar cada una de las filas de la tabla.

El hecho de que los cuatro criterios mencionados sean contemplados por todos los modelos de gestión de la calidad analizados, denota la importancia que tienen dichos aspectos en el logro de la calidad. Un líder claro y comprometido que fomenta a su vez el compromiso de los miembros del equipo, es una condición indispensable para el logro de los objetivos propuestos y finalmente para la satisfacción de las necesidades del cliente. De la misma manera, el contar con un recurso humano capacitado, comprometido y motivado es crucial para el éxito empresarial, así como también lo es el gestionar los recursos y las actividades diarias basadas en procesos que interactúan entre sí. Con respecto al enfoque en el cliente, la Norma ISO 9004 resalta la importancia de este aspecto al especificar que el éxito de la organización depende de entender bien y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios finales, así como comprender y tener presente las de otras partes implicadas (clientes, propietarios, proveedores, personal de la organización, etc.).

Adicionalmente, en la Tabla 3 se observa que los criterios planificación estratégica o estrategia, alianzas y recursos (Cooperación externa en el caso del Modelo Deming) y resultados (también denominado resultados clave o globales en los modelos EFQM e Iberoamericano), son comunes en la mayoría de los modelos de la calidad. Esto permite inferir que el logro de la calidad dependerá de que la empresa considere en su gestión diaria estos tres criterios y los cuatro mencionados anteriormente.

Por otra parte, cuando se analizan los criterios del modelo de responsabilidad social empresarial de PROhumana, se observa que dicho modelo contempla dimensiones o criterios comunes a los contemplados por los modelos de gestión de la

calidad, entre ellos se encuentran: público interno (referido a personas o recursos humanos en los modelos de la calidad), relaciones trisectoriales y relaciones con los proveedores (alianzas y recursos en los modelos de la calidad), relaciones con los consumidores (orientación al cliente en los modelos de la calidad), relaciones con la comunidad (resultados en la sociedad en los modelos de la calidad) y aprendizajes (mejora continua y gestión del conocimiento en los modelos de la calidad). Esto confirma el hecho de que existen relaciones entre ambos tipos de modelos y que debido a que coinciden en algunos criterios, un modelo puede apalancar la implementación del otro sin mayor dificultad, e inclusive, es factible fusionar ambos modelos en uno solo que contemple los aspectos en común y que se complemente con los aspectos en que difieren ambos tipos de modelos y que son considerados importantes para la gestión empresarial, como es el caso de los criterios "valores y coherencia" y "medioambiente" considerados por los modelos de RSE.

Posterior a la comparación de los modelos de gestión que cuentan con dimensiones o criterios formalmente establecidos, se elaboró una lista de verificación con los criterios que son comunes en todos los modelos estudiados. Dado que los nombres de las dimensiones o criterios varían de un modelo a otro, fue necesario describir cada uno de los criterios a evaluar con la finalidad de poder agrupar todos aquellos que conceptualmente significan lo mismo bajo un único término. La lista de verificación fue aplicada a los ocho (8) modelos a pesar de que algunos no se estructuran en dimensiones sino en fases o pasos. Un ejemplo de esto es el modelo del Centro Vincular, que se estructura en cuatro fases que son: planificar, ejecutar, comprobar y ajustar. Dentro de cada una de estas fases, el modelo contempla una serie de actividades que deben ejecutarse para implementar la RSE. Para identificar las dimensiones/criterios en los que se basa este modelo, fue necesario revisar la descripción de cada una de las fases mencionadas y extraer los conceptos o actividades claves que definen al modelo, así como considerar que dicho modelo se basa en la mejora continua y en los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 14001, que constituyen estándares internacionalmente reconocidos para la implementación

de sistemas de gestión de calidad y de gestión medioambiental. Este mismo procedimiento se aplicó al Modelo de Gestión de RSE en Venezuela y al Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU. A continuación la descripción de las dimensiones evaluadas.

Tabla 4. Descripción de las dimensiones o criterios evaluados en los modelos de gestión de la calidad y gestión de la RSE.

DIMENSIONES /CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Liderazgo	Actividades asociadas a la formulación y despliegue de la estrategia por parte de los líderes, así como la consecución de la misión y visión, desarrollo de los valores necesarios para alcanzar el éxito y lograr un entorno que permita a la organización y a las personas que la integran alcanzar la excelencia.
Planificación estratégica	Actividades asociadas al desarrollo de las políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes, en función de las necesidades de los grupos de interés.
Enfoque en los recursos humanos	Actividades asociadas a la gestión, desarrollo y aprovechamiento del potencial de las personas que forman parte de la organización, promoción de la comunicación y fomento del trabajo en equipo.
Orientación hacia el cliente	Actividades asociadas a la determinación y cumplimiento de los requisitos del cliente con la finalidad de aumentar su nivel de satisfacción.
Orientación hacia los grupos de interés	Actividades asociadas a la determinación de las necesidades de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores/aliados, accionistas y comunidad) para que la organización sea capaz de ofrecer las soluciones que realmente necesitan.
Gestión basada en procesos	Actividades asociadas a la identificación, definición y mejora de de los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.
Alianzas y recursos	Actividades asociadas a la planificación y gestión de alianzas externas y a la gestión de recursos internos en apoyo de la política y estrategia.
Medición, análisis y gestión del conocimiento	Actividades asociadas al seguimiento, medición, análisis, mejora y compartimiento del conocimiento.

Resultados	Actividades asociadas a la revisión del desempeño de la empresa y su mejora en todas las áreas clave (resultados en clientes, resultados en los recursos humanos, resultados financieros y resultados en la sociedad).
Medioambiente	Actividades asociadas a disminuir el impacto ambiental y conservar el medioambiente.
Valores	Actividades asociadas a la implementación de políticas que aseguren la existencia de un marco ético, que oriente las acciones de quienes forman parte de la empresa.
Mejoramiento continuo	Actividades asociadas a mejorar los resultados y aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia (2013).

Tabla 5. Dimensiones o criterios evaluados en los modelos de gestión de la calidad y gestión de la RSE

	MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				**MODELOS DE GESTIÓN DE LA RSE**			
DIMENSIONES / CRITERIOS	Modelo de Excelencia Premio Deming	Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige	Modelo de Excelencia EFQM	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Modelo de Gestión de RSE del Centro Vincular	Modelo de Gestión de RSE en Venezuela	Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU	Modelo de Gestión de RSE PROhumana
Liderazgo	X	X	X	X			X	
Planificación estratégica		X	X	X	X	X	X	
Enfoque en los recursos humanos	X	X	X	X				X
Orientación hacia el cliente	X	X	X	X				X
Orientación hacia los grupos de interés					X	X	X	X
Gestión basada en procesos	X	X	X	X	X		X	
Alianzas y recursos	X		X	X				X

Medición, análisis y gestión del conocimiento	X	X			X	X	X	X
Resultados		X	X	X				
Medioambiente						X		X
Valores						X		X
Mejoramiento continuo	X				X	X	X	

Fuente: Elaboración propia (2013).

Al analizar la tabla anterior (Tabla 5), se concluye que aspectos como la planificación estratégica, la gestión basada en procesos y la medición, análisis y gestión del conocimiento, son claves a la hora de gestionar las actividades de una empresa en términos de calidad y de responsabilidad social empresarial. Igualmente, se observa que ambos tipos de modelos están orientados al cliente, a los recursos humanos y otras partes interesadas. También se observa que los modelos de RSE están basados en la mejora continua, que constituye uno de los principios fundamentales de la gestión de la calidad. Si bien en la Tabla 5, tres de los modelos de gestión de la calidad no contemplan entre sus dimensiones la mejora continua, la misma está implícita en las dimensiones de medición, análisis y gestión el conocimiento y de resultados. Todo esto permite aseverar que la calidad facilita el desarrollo de la RSE, dado que ambos modelos poseen características en común, lo cual representa una ventaja para las empresas que cuentan con una cultura de calidad y que desean incorporar la RSE en su gestión.

Análisis Comparativo de los Principios o Conceptos

Al comparar los modelos de gestión de la calidad con los modelos de gestión de la RSE en función de sus principios o conceptos, se observa que aunque todos los modelos de la calidad cuentan con principios claramente definidos, lo mismo no ocurre con los modelos de gestión de RSE, ya que solamente dos de los cuatro modelos estudiados en este ámbito, cuentan con principios expresamente establecidos. En la tabla que se presenta a continuación se nombran los principios en que se basan cada uno de estos modelos.

Tabla 6. Principios o conceptos de los Modelos de Gestión de la Calidad y Modelos de Gestión de la RSE.

		MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				MODELOS DE GESTIÓN DE LA RSE	
		Modelo de Excelencia Premio Deming	Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige	Modelo de Excelencia EFQM	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Modelo de Gestión de RSE en Venezuela	Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU
PRINCIPIOS O CONCEPTOS	1	Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios	Liderazgo visionario	Orientación hacia los resultados	Orientación hacia los resultados	Comportamiento ético	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia
	2	Adoptar una nueva filosofía	Excelencia orientada al consumidor	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Estado de derecho	Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos
	3	Dejar de confiar en la inspección masiva	Aprendizaje organizativo y personal.	Liderazgo y coherencia	Liderazgo y coherencia en los objetivos	Derechos humanos	Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva

	4	Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente	Valorar a empleados y socios	Gestión por procesos y hechos	Gestión por procesos y hechos	Normativa internacional	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
	5	Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios	Agilidad	Desarrollo e implicación de las personas	Desarrollo e implicación de las personas	Grupos de interés	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
	6	Instituir la capacitación	Enfoque en el futuro	Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.	Aprendizaje, innovación y mejora continuos	Rendición de cuentas	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación
	7	Instituir el liderazgo	Gestión para la innovación	Desarrollo de alianzas	Desarrollo de alianzas	Transparencia	Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
	8	Eliminar el temor	Gestión por hechos	Responsabilidad social corporativa	Responsabilidad social		Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
	9	Superar los problemas entre los departamentos	Responsabilidad social				Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente
	10	Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral	Enfoque en resultados y creación de valor				Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno
	11	Eliminar las cuotas numéricas.	Perspectiva del sistema				
	12	Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho					

	13	Estimular la educación y la autoestima					
	14	Tomar medidas para llevar a cabo la transformación					

Fuente: Elaboración propia (2013).

Al analizar la Tabla 6, lo primero que llama la atención, es la diferencia en el número de principios en cada uno de los modelos. El Modelo de Excelencia Premio Deming cuenta con catorce (14) principios, el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige se basa en once (11), el Modelo de Excelencia EFQM y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión cuentan con ocho (8), el Modelo de Gestión de RSE en Venezuela cuenta con siete (7) y, por último, el Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU, engloba diez (10) principios. Al comparar dichos modelos, se observa que el Modelo EFQM y el Modelo Iberoamericano se basan en los mismos principios y que, con respecto a los otros modelos de gestión de la calidad, tienen similitudes, por ejemplo, entre los principios que son contemplados por la mayoría de los modelos de la calidad, se encuentran: el liderazgo, la orientación hacia los resultados, orientación al cliente o consumidor, gestión por procesos y hechos, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, desarrollo e implicación de las personas y responsabilidad social. Este último principio, es de gran importancia, ya que demuestra que los modelos de gestión de la calidad consideran entre sus conceptos la importancia de satisfacer las necesidades de las partes interesadas así como la necesidad de conservar el medioambiente, todo esto enmarcado en un comportamiento ético.

Al examinar los principios en que se basan los modelos de gestión de RSE, se observa que el Modelo de RSE en Venezuela se basa en los principios declarados en la Norma ISO 26000 y que el Modelo del Pacto Mundial contempla consideraciones a tener en cuenta a la hora de implantar dicho modelo. En términos generales, ambos

modelos dan importancia al respeto de los derechos humanos y comportamiento ético.

Después de comparar los principios o conceptos en que se basan los modelos de gestión, se procedió a vincular dichos conceptos con los principios de la gestión de la calidad establecidos en la Norma ISO 9001 y con los principios de gestión de la RSE establecidos en la Norma ISO 26000, esto con la finalidad de determinar si los modelos estudiados cumplen o están alineados a las mejores prácticas establecidas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO). Al igual que en el caso anterior, para identificar las principios o conceptos en los que se basa el Modelo de Gestión de RSE del Centro Vincular y el Modelo de Gestión RSE PROhumana, fue necesario revisar detalladamente la descripción de cada uno de estos modelos e identificar los conceptos en los que se fundamentan. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 7. Comparación de los principios de los modelos de gestión con los principios establecidos en la Norma ISO 9001 e ISO 26000

		MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				MODELOS DE GESTIÓN DE LA RSE			
PRINCIPIOS / CONCEPTOS		Modelo de Excelencia Premio Deming	Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige	Modelo de Excelencia EFQM	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Modelo de Gestión de RSE del Centro Vincular	Modelo de Gestión de RSE en Venezuela	Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU	Modelo de Gestión de RSE PROhumana
PRINCIPIOS DE LA CALIDAD	Enfoque al cliente		X	X	X				
	Liderazgo	X	X	X	X			X	
	Participación de las personas	X	X	X	X				
	Enfoque basados en procesos			X	X	X		X	
	Enfoque de sistema para la gestión		X						
	Mejora continua	X	X	X	X	X	X	X	X

	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones		X	X	X	X		X	
	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor			X	X				X
PRINCIPIOS DE LA RSE	Rendición de cuentas						X		X
	Transparencia						X	X	X
	Comportamiento ético						X		X
	Respeto a los intereses de las partes interesadas		X	X	X	X	X	X	X
	Respeto a la legalidad						X		
	Respeto a la normativa internacional de comportamiento						X		
	Respeto a los derechos humanos						X	X	X

Fuente: Elaboración propia (2013).

Al estudiar la tabla anterior, se concluye que los modelos de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social empresarial coinciden en los principios de mejora continua y respeto a los intereses de las partes interesadas, así como también ambos modelos consideran el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Otros principios o conceptos en que coinciden ambos tipos de modelos son: liderazgo, enfoque basado en procesos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Situación actual de las Empresas de Telecomunicaciones con respecto a la Gestión de la Responsabilidad Social y la Gestión de la Calidad

Para determinar la situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la responsabilidad social y la gestión de la calidad, se realizó un levantamiento de información mediante la aplicación de una encuesta en la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv). Dicha encuesta fue aplicada vía correo electrónico a catorce (14) empleados con conocimientos en ambas áreas (calidad y RSE), todos estos adscritos a la Gerencia General Tecnología y Operaciones y a la Gerencia General Recursos Humanos de la empresa mencionada. En base a los resultados obtenidos se realiza el diagnóstico de la situación actual, identificando las debilidades observadas y sus respectivas oportunidades de mejora.

Entre los aspectos evaluados en la encuesta se encuentran: la mejora continua, el liderazgo, la orientación a los resultados, el desarrollo de alianzas y asociaciones, el enfoque hacia el cliente, la gestión del personal, la dirección por procesos y la innovación. Los aspectos mencionados se utilizaron para determinar la situación actual de la empresa con respecto a la gestión de la calidad. Para diagnosticar la situación actual con respecto a la gestión de la responsabilidad social, se evaluaron los siguientes aspectos: responsabilidad social, ética, económica, medioambiental y social. A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos mencionados.

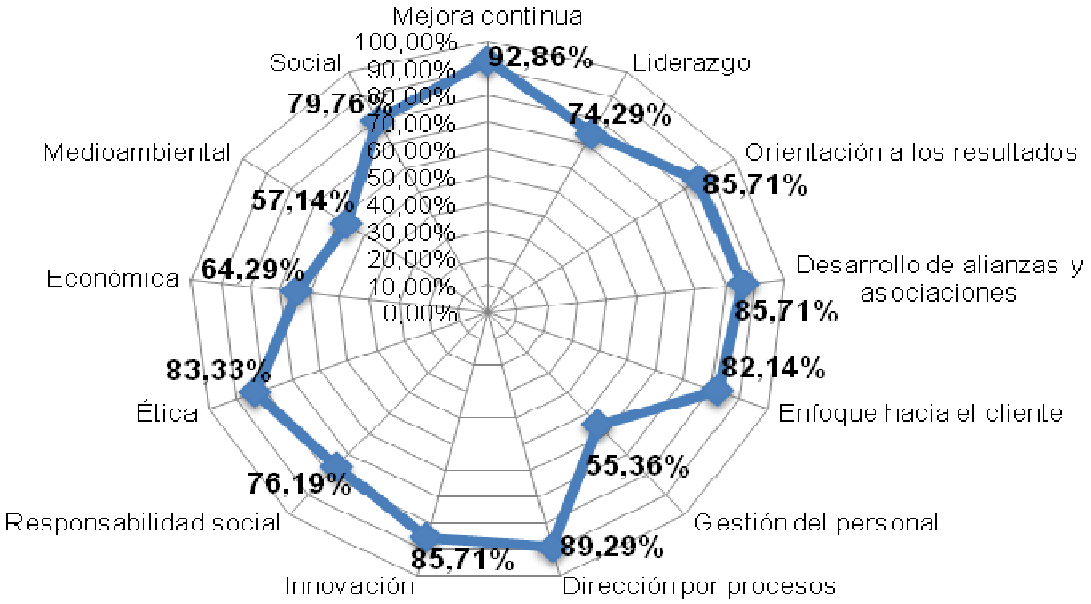


Figura 17: Situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la calidad y la gestión de la RSE (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Al examinar los resultados obtenidos en la figura anterior, destaca el porcentaje obtenido en los aspectos relacionados con la mejora continua, orientación a los resultados, desarrollo de alianzas y asociaciones, enfoque hacia el cliente, dirección por procesos, innovación, ética y social. Se puede apreciar que estas áreas de gestión presentan mayor valor porcentual positivo, ubicándose en la escala de valoración en un rango por encima del promedio (77,82%). Se determina entonces, que la empresa de telecomunicaciones actualmente está orientada a mejorar continuamente su servicio, establecer un desempeño uniforme enfocado en el logro de sus objetivos, mantener buenas relaciones con sus proveedores/aliados, sus actividades están orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, su gestión diaria está basada en procesos, propicia la innovación, fomenta el comportamiento ético de sus empleados y satisface las necesidades de sus partes interesadas.

Sin embargo, también se observa que los resultados obtenidos en los aspectos relacionados con el liderazgo, gestión del personal, responsabilidad social, gestión económica y medioambiental, se encuentran por debajo del promedio, lo cual indica que dicha empresa debe enfocar esfuerzos y llevar a cabo iniciativas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas existentes en dichas áreas con la finalidad de contribuir al logro del éxito sostenido de la organización.

Con el propósito de continuar con el diagnóstico, se presentan de forma detallada los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas con sus respectivas sub-dimensiones.

Mejora continua

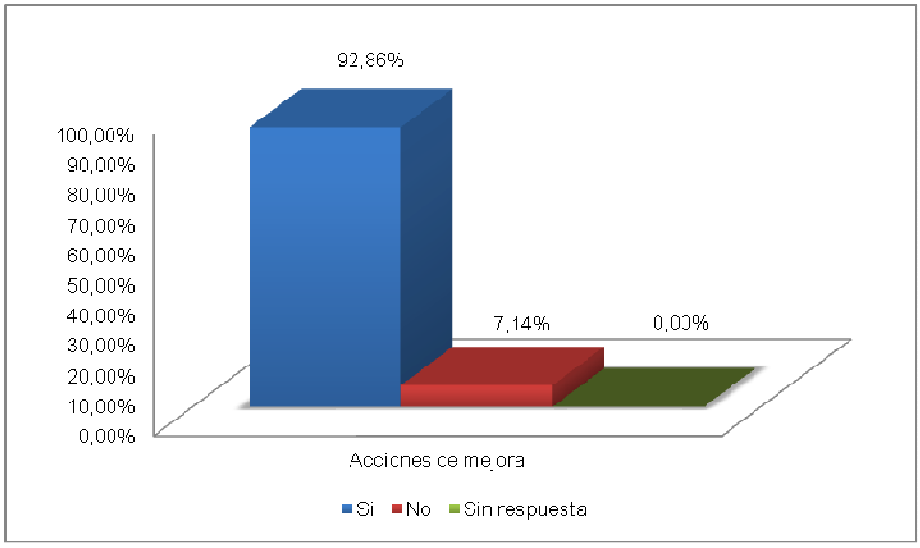


Figura 18: Resultados con respecto a la dimensión mejora continua (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Existe una clara orientación hacia la mejora continua, ya que se consideran las lecciones aprendidas de las actividades ejecutadas, se miden y se analizan los resultados obtenidos y se implementan acciones destinadas a superar o mejorar dichos resultados y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y partes interesadas.

Liderazgo

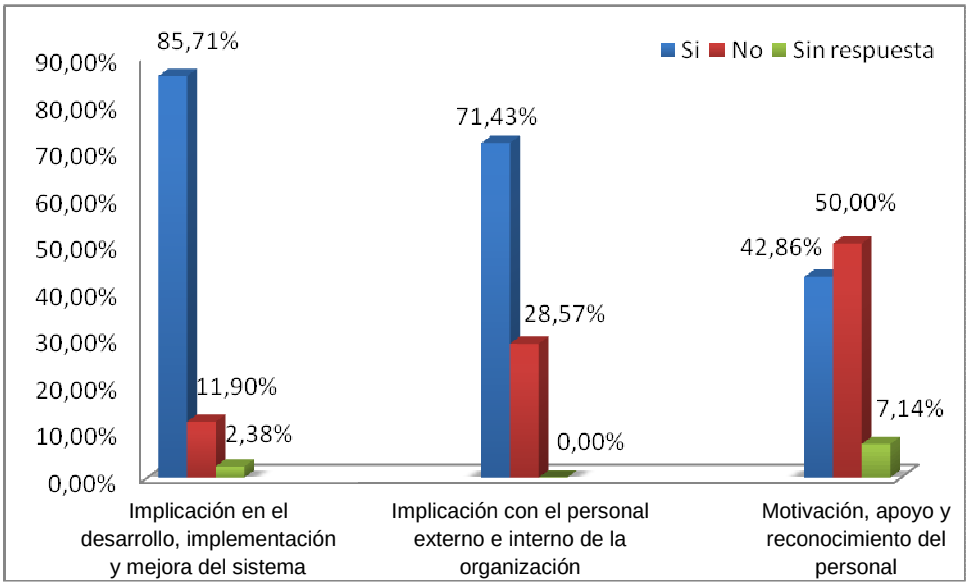


Figura 19: Resultados con respecto a la dimensión liderazgo (Fuente: Elaboración propia, 2013)

En lo relativo al liderazgo, se determinó que los líderes de la empresa de telecomunicaciones se involucran en los proyectos o actividades que se llevan a cabo, hacen seguimiento a los mismos y gestionan los recursos necesarios para la ejecución de estos; además, mantienen una comunicación activa con los empleados y con los proveedores/aliados mediante la ejecución de reuniones periódicas y comunicación a través de la intranet. Con respecto a la motivación, apoyo y reconocimiento del personal, los resultados obtenidos indican que los líderes no reconocen los logros de su equipo de trabajo, es decir, no son capaces de inspirar, fomentar y reconocer las contribuciones de las personas.

Orientación a los resultados

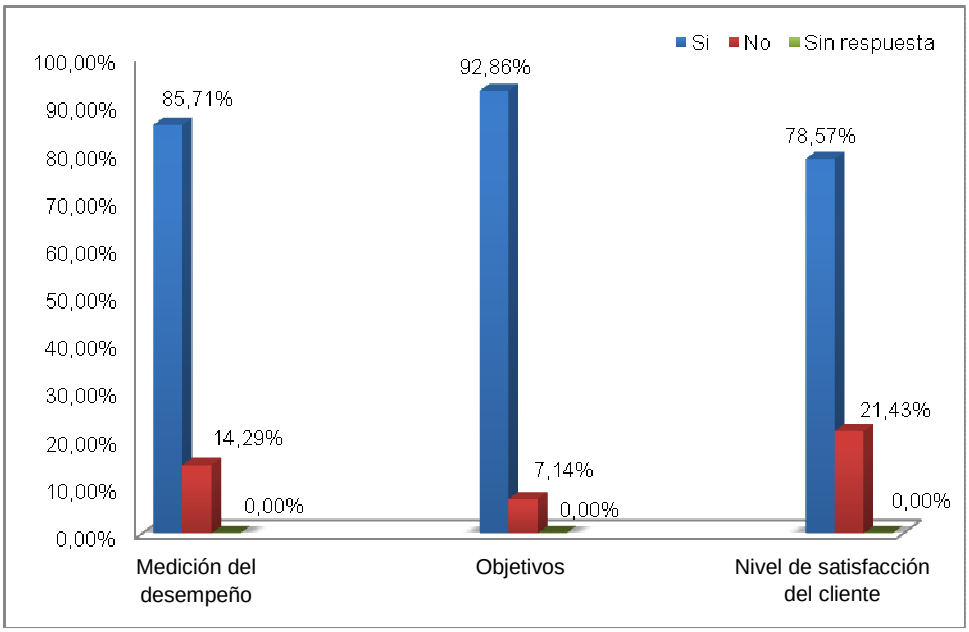


Figura 20: Resultados con respecto a la dimensión orientación a los resultados (Fuente: Elaboración propia, 2013)

La gestión está orientada al logro de resultados. Se cuentan con indicadores para medir el desempeño, lo cual permite a la organización hacer seguimiento, analizar y revisar de manera regular su desempeño actual y así determinar si hay necesidad de revisar y modificar la estrategia y las políticas para cumplir con la meta establecida. Las actividades diarias son llevadas a cabo en función del logro de los objetivos previamente establecidos y conocidos por todo el equipo de trabajo, también se mide el nivel de satisfacción del cliente, con la finalidad de identificar y comprender las necesidades y expectativas presentes y futuras y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Desarrollo de alianzas y asociaciones

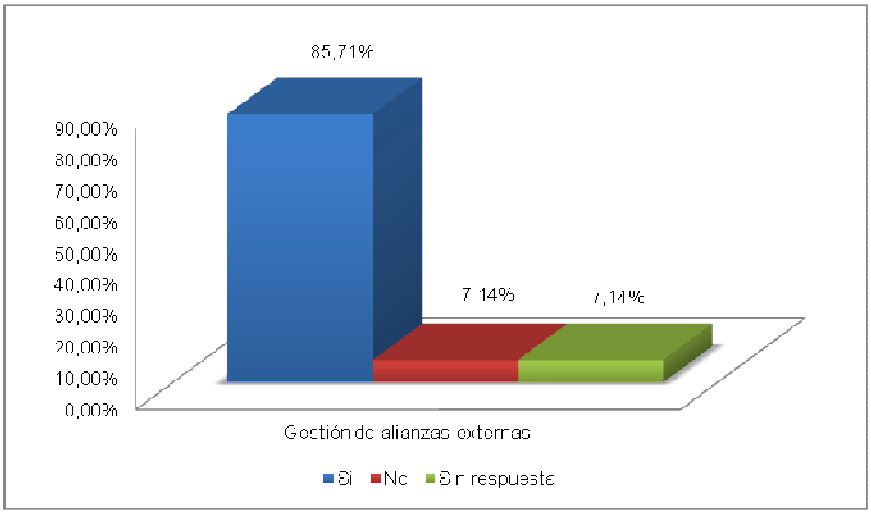


Figura 21: Resultados con respecto a la dimensión desarrollo de alianzas y asociaciones (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Existe un gran interés en mantener buenas relaciones con los proveedores/aliados, logrando obtener beneficios para ambas partes. La comunicación entre ambas partes es clara y abierta y se establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora. En muchos casos a los aliados se les brinda la capacitación, información y los recursos necesarios para la ejecución de sus funciones y se les hace seguimiento para garantizar que los productos o recursos que proporcionan satisfacen las necesidades y expectativas de la organización.

Enfoque hacia el cliente

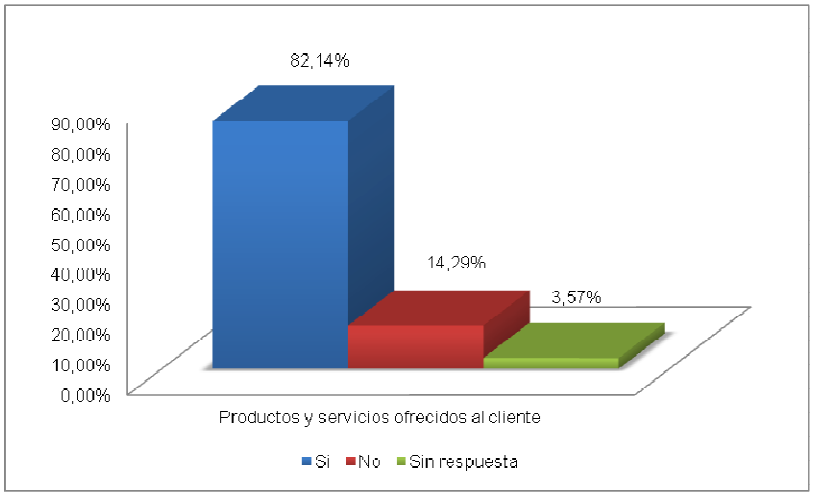


Figura 22: Resultados con respecto a la dimensión enfoque hacia el cliente (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Los productos ofrecidos están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes. Son comprendidas las necesidades actuales y futuras de estos y en función de las mismas son desarrollados los nuevos productos o servicios que se ofrecerán en el mercado. También son consideradas las especificaciones de los clientes a la hora de prestar un servicio u ofrecer algún producto a la medida y se cuentan con canales de comunicación formalmente establecidos, a través de los cuales los clientes tanto internos como externos pueden formular sus quejas y reclamos si no se encuentran satisfechos con los servicios o productos ofrecidos. Dichas quejas son consideradas y analizadas con la finalidad de aplicar las medidas correctivas pertinentes de ser necesario.

Gestión del personal

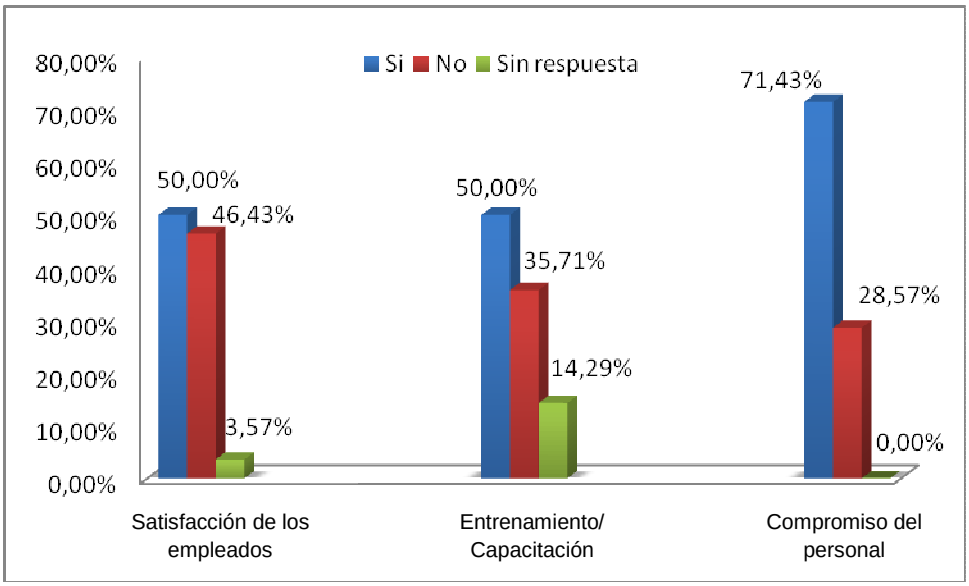


Figura 23: Resultados con respecto a la dimensión gestión del personal (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Con respecto a la gestión del personal, se determinó que los empleados cuentan con la información necesaria para ejecutar su labor diaria de forma eficiente y eficaz. No se mide el nivel de satisfacción del personal, aunque si se ejecutan acciones destinadas a mejorar el clima laboral, así como garantizar mejores beneficios y mejor calidad de vida a los empleados. Durante el año se realizan actividades de recreación y deporte, así como foros, actividades sociales, culturales y políticas donde puede participar voluntariamente el personal.

Anualmente es planificado el entrenamiento/capacitación que recibirá el personal, aunque el mismo actualmente se encuentra limitado a dos (2) cursos por año, razón por la cual algunas unidades ayudan a su personal a mejorar su rendimiento a través de capacitaciones informales, brindadas por el propio personal de la empresa (compañeros del área con mayor experiencia y conocimientos en el tema que se va a

impartir), con el fin de formar continuamente al talento humano y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que puedan ser aplicadas en las funciones que desempeñan.

En lo relativo al compromiso del personal, se determinó que la empresa cuenta con un personal comprometido con el logro de los objetivos y orientado hacia la mejora continua.

Dirección por procesos

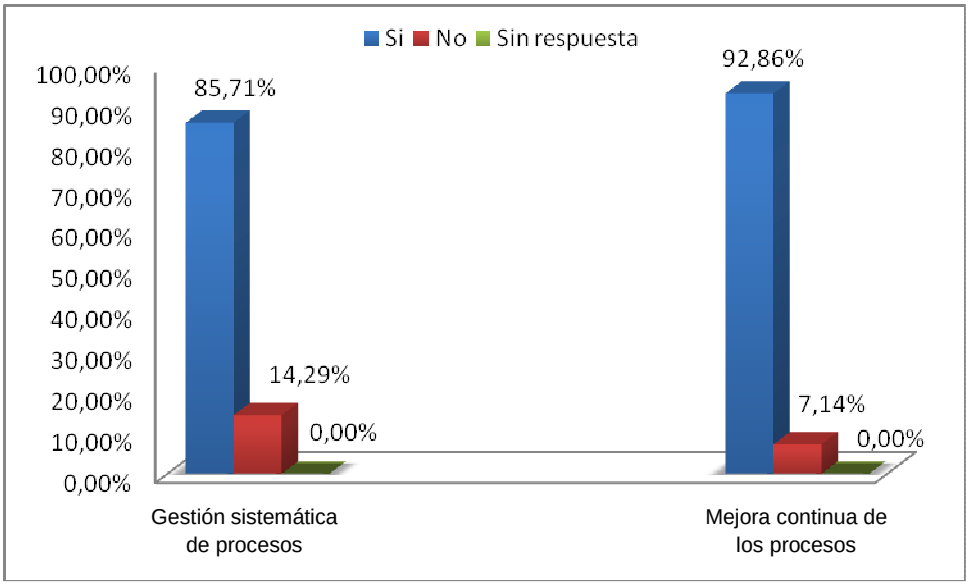


Figura 24: Resultados con respecto a la dimensión dirección por procesos (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Las actividades diarias y los recursos relacionados son gestionados como un proceso. La labor diaria es llevada a cabo mediante la gestión sistemática de los procesos, considerando que todos los procesos de la organización interactúan entre sí, ya sea mediante el intercambio de información o de insumos. Se cuenta con procesos claros y documentados a través de una serie de procedimientos, normas, especificaciones, guías de usuario, etc. Estos son planificados y controlados para

garantizar que estén de acuerdo con la estrategia de la organización y contemplen actividades de gestión, provisión de recursos, realización del producto, seguimiento, medición y revisión.

Recientemente fue elaborado el mapa de procesos de la empresa, donde se encuentran identificados los procesos de valor, de apoyo, de dirección y de seguimiento de la organización. A partir de este mapa padre, se despliegan una serie de mapas de procesos hijos que detallan cada uno de los procesos contemplados en el nivel superior. Es importante destacar, que la empresa cuenta con unidades organizacionales que tienen sus procesos certificados bajo la Norma ISO 9001:2008 desde hace varios años, dichas unidades cuentan con mapas de procesos que están siendo alineados al mapa recientemente elaborado. Esto evidencia que los procesos son revisados y mejorados continuamente de acuerdo a las nuevas necesidades.

Innovación

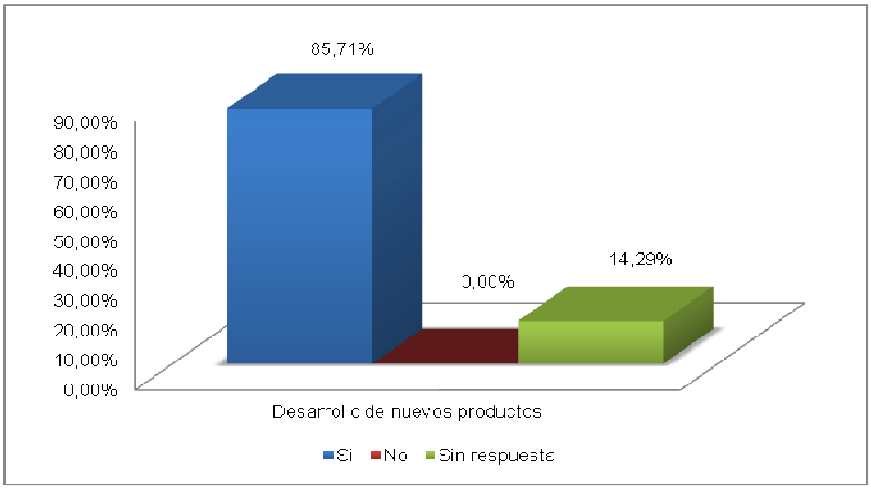


Figura 25: Resultados con respecto a la dimensión innovación (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Se fomenta la innovación con la finalidad de que la organización se adapte a los cambios del entorno y logre satisfacer las necesidades y expectativas de las partes

interesadas. La innovación es aplicada cuando se realizan migraciones a nuevas tecnologías, se desarrollan nuevos productos, se mejoran los métodos de prestación del servicio y se realizan cambios estructurales en la organización, todo esto con la finalidad de optimizar los procesos, reducir variaciones, estar a la vanguardia en tecnología y mantener y mejorar la posición competitiva. Se determinó que continuamente se desarrollan y se promocionan en el mercado nuevos productos y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades emergentes.

Responsabilidad social

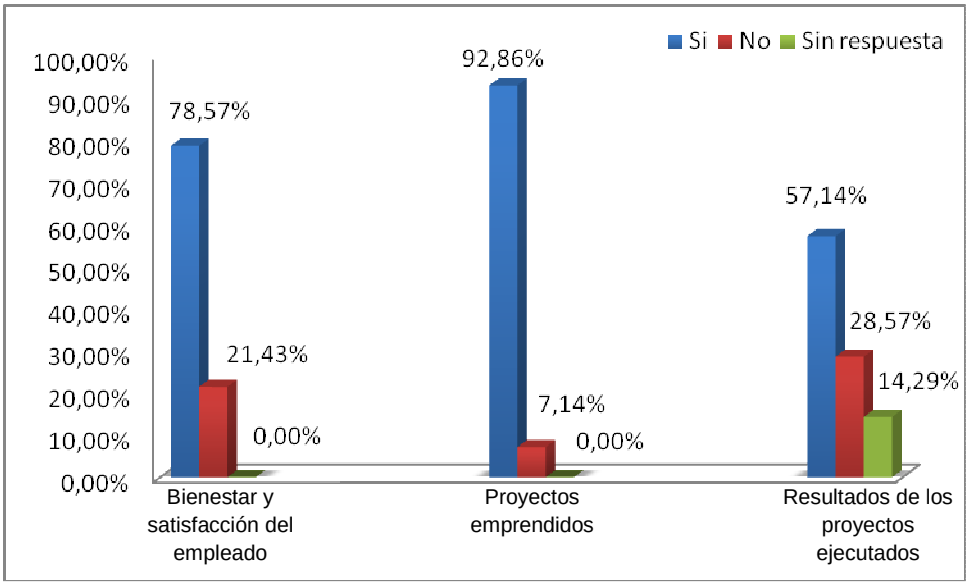


Figura 26: Resultados con respecto a la dimensión responsabilidad social (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Existe preocupación e interés por mejorar progresivamente los beneficios del personal y con esto satisfacer sus necesidades y expectativas. Se ejecutan proyectos en materia de responsabilidad social empresarial destinados a favorecer tanto la dimensión interna (empleados, aliados y socios) como la externa (comunidad y medioambiente). Los proyectos ejecutados son culminados satisfactoriamente en la mayoría de los casos. Sin embargo, en algunos casos estos proyectos son ejecutados

sin una planificación previa que permita evaluar los riesgos existentes e impactos que se pueden generar y tomar acciones destinadas a mitigarlos. Esto a la larga ocasiona retrabajo, desmotivación y pérdida de tiempo y recursos.

Ética

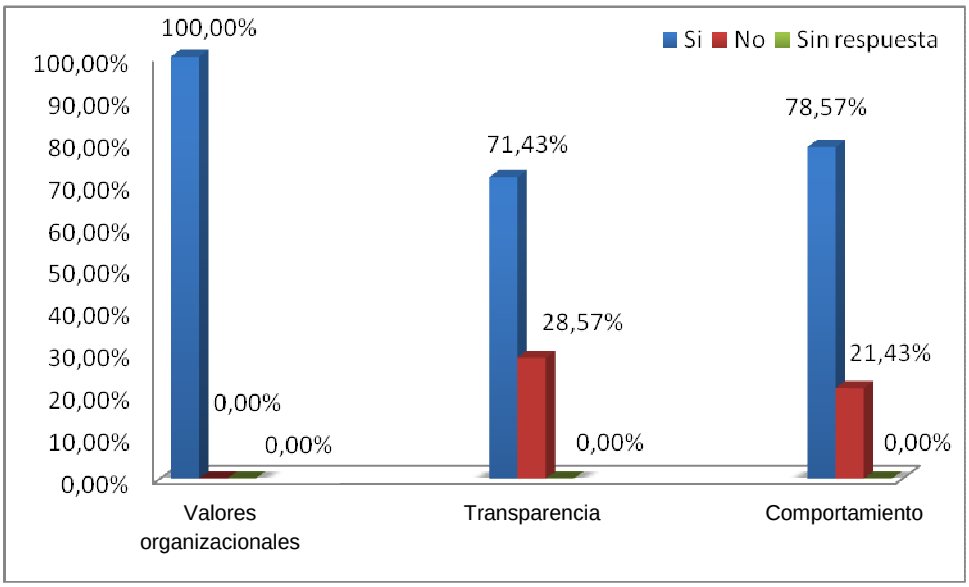


Figura 27: Resultados con respecto a la dimensión ética (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Se promueve el comportamiento ético del personal mediante el establecimiento de un código de ética, que fue desarrollado y discutido de manera participativa. Se tienen establecidos una serie de valores y principios organizacionales que son conocidos por todo el personal y que se encuentran publicados y a disposición de quienes lo requieran en la página oficial de la organización. El establecimiento de estos valores tiene como finalidad orientar el comportamiento de los empleados en la organización. Además, se fomenta la transparencia, al informar continuamente a través de la intranet los proyectos que son emprendidos en diversas áreas de la organización así como los resultados obtenidos.

Económica

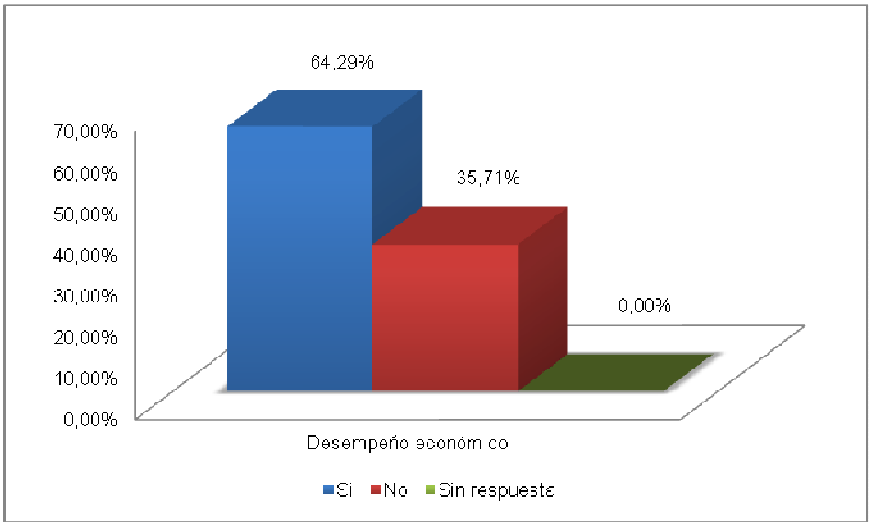


Figura 28: Resultados con respecto a la dimensión económica (Fuente: Elaboración propia, 2013)

La empresa mejora sus resultados económicos al ejecutar proyectos en materia de responsabilidad social empresarial, dado que a pesar de que muchos de estos proyectos tienen una orientación filantrópica, generan interés en los usuarios finales o clientes potenciales, quienes prefieren a la empresa por sus contribuciones con las otras partes interesadas.

Medioambiental

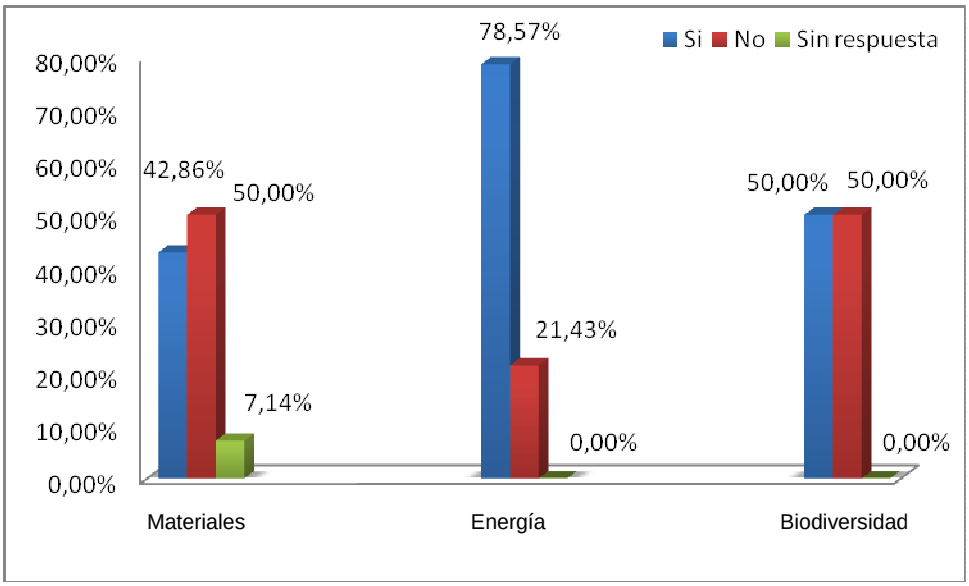


Figura 29: Resultados con respecto a la dimensión medioambiental (Fuente: Elaboración propia, 2013)

No se ejecutan proyectos en materia de RSE destinados a fomentar el uso de material reciclado, aunque si se fomenta el ahorro de energía. Con respecto a actividades destinadas a la restauración y conservación de espacios naturales, los resultados no son concluyentes.

Social

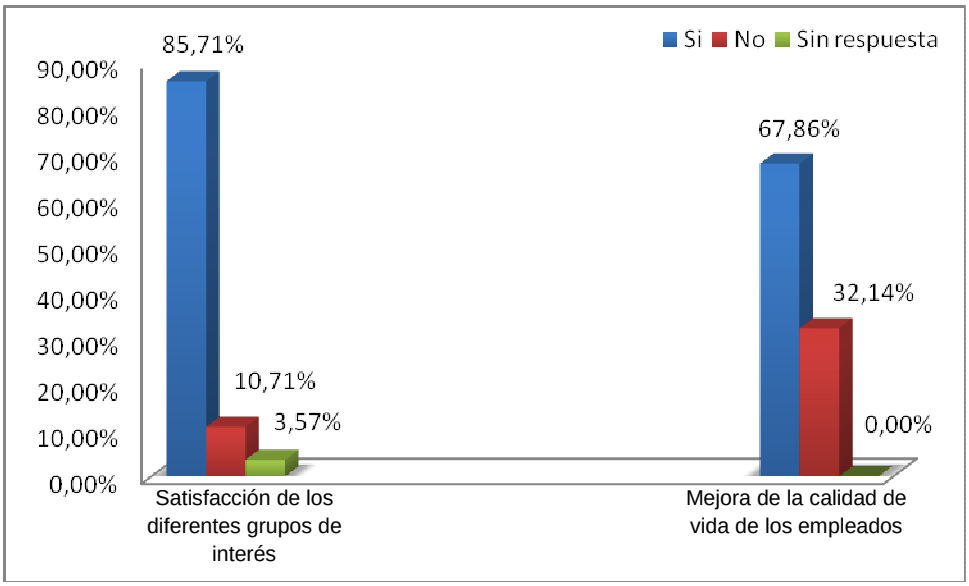


Figura 30: Resultados con respecto a la dimensión social (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Se satisfacen las necesidades de los grupos de interés, que son los empleados, accionistas, proveedores y la sociedad. Se evidencia que se llevan a cabo acciones destinadas a mejorar la calidad de vida de los empleados.

Dimensiones del Modelo de Gestión de la Calidad para el desarrollo de la Responsabilidad Social

Las dimensiones que debe contemplar el modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, fueron determinadas a partir de los resultados obtenidos en el primer objetivo específico, donde se identificaron los aspectos claves para la gestión de la calidad que a su vez son considerados en la gestión de la RSE. De los resultados obtenidos, se determina que aspectos como la planificación estratégica, el liderazgo, el enfoque en los recursos humanos, la gestión enfocada en procesos, el enfoque en los grupos de interés, la gestión de alianzas y

recursos, resultados, la gestión medioambiental y la mejora continua, deben constituir las dimensiones de un modelo de gestión de la calidad que tiene como principal objetivo el apalancamiento de la responsabilidad social empresarial, ya que son aspectos claves en el logro de los objetivos que la organización se proponga, así como el logro de la calidad y, finalmente, la satisfacción de todos los grupos de interés.

En el instrumento utilizado para dar respuesta al segundo objetivo específico de la investigación, fueron incluidas nueve (9) preguntas destinadas a evaluar la opinión de los encuestados con respecto a algunos aspectos de la calidad y así determinar si consideran importante la presencia de dichos aspectos en el modelo a proponer. A continuación los resultados obtenidos:

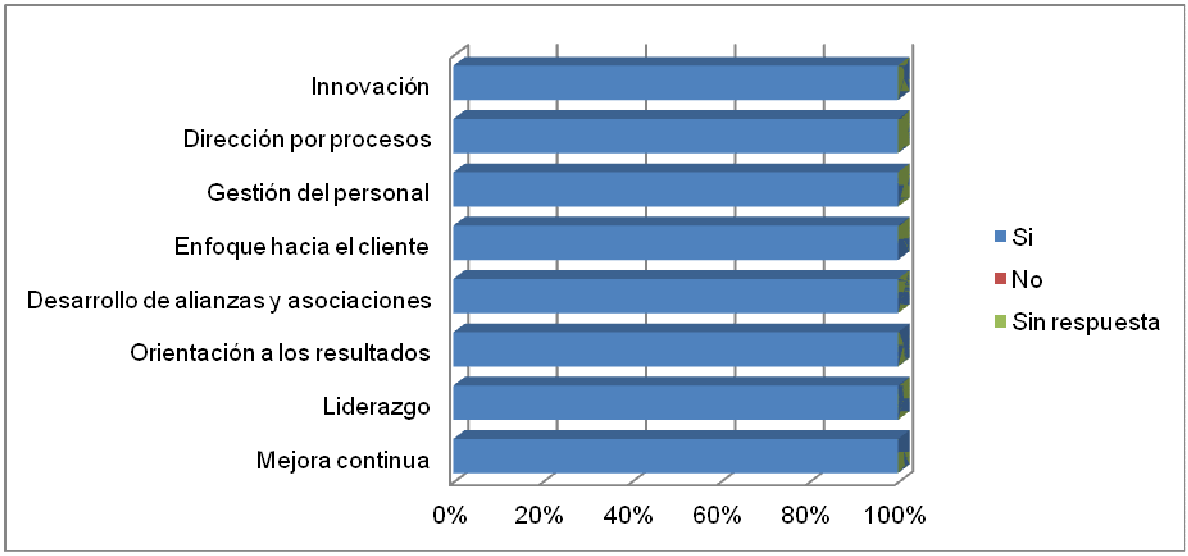


Figura 31: Dimensiones a considerar en el modelo de gestión de la calidad (Fuente: Elaboración propia, 2013)

Los resultados obtenidos y presentados en la figura anterior, señalan que total de las personas encuestadas considera importante que la gestión empresarial se encuentre enmarcada en las dimensiones mencionadas en la figura. Dado estos resultados, se establece que el modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la RSE se estructurará en función de las siguientes dimensiones:

1. Liderazgo.
2. Planificación estratégica.
3. Gestión basada en los grupos de interés.
4. Gestión basada en procesos.
5. Gestión de recursos.
6. Innovación.
7. Medioambiente.
8. Medición y control.
9. Mejora continua.

Dichas dimensiones serán desarrolladas en el siguiente capítulo donde se presenta el modelo propuesto.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta del modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social en empresas de telecomunicaciones, con lo que se da cumplimiento al objetivo general de este trabajo de investigación. Para el desarrollo de este modelo fueron tomados en consideración todos los hallazgos del análisis expuesto en el capítulo anterior.

Modelo de Gestión de la Calidad para el desarrollo de la Responsabilidad Social en Empresas de Telecomunicaciones

El modelo propuesto para las empresas de telecomunicaciones, es el resultado de integrar los aspectos de la gestión de la calidad y los aspectos de la responsabilidad social, considerando las necesidades y oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico realizado a la empresa Cantv. Al hacer esto se logró definir un modelo que responde a necesidades identificadas en la actual gestión de las empresas de telecomunicaciones.

El modelo de gestión de la calidad propuesto tiene como finalidad ser un marco de referencia para la gestión y mejora continua de los resultados de una empresa en forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, considerando las necesidades de las partes interesadas y aplicando principios éticos. Esto con la finalidad de que las empresas que lo implementen sean capaces de ejecutar proyectos en materia de RSE con la calidad requerida y que los mismos lleguen a feliz termino.

El presente modelo fue diseñado tomando como base el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, contemplado en la norma ISO 9001:2008.

Está compuesto por nueve (9) dimensiones, de las cuales ocho (8) constituyen los pilares sobre los que descansan los procesos de valor de la empresa de telecomunicaciones y todo ello se encuentra enmarcado en un ciclo de mejora continua que constituye la novena dimensión. El modelo pretende considerar y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, conformados por los clientes, proveedores y aliados, accionistas y comunidad.

Justificación de la Propuesta

Esta propuesta encuentra su justificación en los resultados obtenidos del análisis sobre la situación actual de las empresas de telecomunicaciones con respecto a la gestión de la RSE y la gestión de la calidad. Si bien en la actualidad las empresas de telecomunicaciones consideran en su gestión aspectos de la calidad y aspectos de la RSE, no existe un marco de referencia que permita consolidar las mejores prácticas y ejecutar los proyectos de RSE estructuradamente y con el nivel de calidad requerido.

El modelo que se presenta a continuación tiene como finalidad facilitar a la empresa de telecomunicaciones el desarrollo de proyectos o iniciativas de RSE, mediante la aplicación de los conceptos claves de la gestión de la calidad y, con ello, garantizar que dichas iniciativas sean ejecutadas de forma exitosa, mediante la planificación, el seguimiento y control de las acciones, la gestión sistemática de procesos y la evaluación de los resultados de los proyectos con la finalidad de analizar su impacto tanto en la organización como en la sociedad, y de esta manera, poder tomar acciones destinadas a mejorar progresivamente los resultados obtenidos.

El modelo también cubre las expectativas del investigador de gestionar la empresa de telecomunicaciones de acuerdo a las mejores prácticas de gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social, y busca dar respuesta a las oportunidades de mejora identificadas durante el diagnóstico, las cuales están

asociadas a la motivación y reconocimiento del personal, la ejecución de acciones destinadas a la conservación del medioambiente y la satisfacción de los empleados.

Objetivos de la Propuesta

Esta propuesta tiene como objetivo principal, contar con un marco de referencia que permita a las empresas de telecomunicaciones gestionar las actividades diarias con el nivel de calidad esperado por los clientes y por todos los grupos de interés, además de facilitar el desarrollo exitoso de los proyectos o iniciativas que la empresa emprenda en materia de responsabilidad social empresarial.

Específicamente el modelo persigue los siguientes objetivos:

1. **Orientar la gestión hacia los grupos de interés:** Plantea ejecutar la labor diaria teniendo en consideración las necesidades y expectativas de los clientes, accionistas, empleados y de la comunidad, con la finalidad de comprender sus necesidades, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. **Planificar los proyectos a ejecutar en materia de RSE:** Propone lograr esto mediante el análisis del entorno, la identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, la consideración de los objetivos a lograr, la definición de las actividades a ejecutar y métodos a seguir, la evaluación de los riesgos potenciales e impactos que puede ocasionar, la identificación de los recursos materiales y financieros que serán necesarios y la asignación del recurso humano responsable de la ejecución de cada una de las tareas.

3. **Mayor control y seguimiento:** Con esto pretende evaluar el progreso en el logro de los resultados planificados, tomar acciones preventivas y correctivas

cuando se observen desviaciones en la planificación, con la finalidad de garantizar la culminación exitosa de las iniciativas que se emprendan.

4. **Mejorar continuamente la gestión:** El modelo propone establecer la mejora continua como parte de la cultura de la organización, con el fin de mejorar recurrentemente los resultados obtenidos y aumentar el nivel de satisfacción de los grupos de interés.

Estructura de la Propuesta

El modelo desarrollado está basado en el modelo de sistema de gestión de la calidad de la norma ISO 9001:2008, que propone la gestión sistemática y continua de la calidad como la más idónea para la obtención de operaciones capaces de cubrir los requerimientos y expectativas de los grupos de interés. La entrada del modelo la constituyen las necesidades de los grupos de interés, conformado por los clientes o usuarios, empleados, accionistas, proveedores y comunidad. Las dimensiones del modelo componen las bases sobre las cuales descansan los procesos claves para la empresa de telecomunicaciones. Estas dimensiones son: liderazgo, planificación estratégica, gestión basada en los grupos de interés, gestión basada en procesos, gestión de recursos, innovación, medioambiente y medición y control. Todas estas dimensiones son consideradas de vital importancia para lograr resultados de calidad.

El modelo también contempla una novena dimensión que es la mejora continua, la cual enmarca a las ocho (8) dimensiones mencionadas anteriormente junto con los procesos de la empresa, reflejando que el sistema en su totalidad debe ser mejorado recurrentemente para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. En la figura que se encuentra a continuación, se presenta el modelo de gestión de la calidad desarrollado, con las diferentes dimensiones que lo conforman, basado en un enfoque sistemático donde interactúan entre sí elementos de la calidad y elementos propios de la RSE.

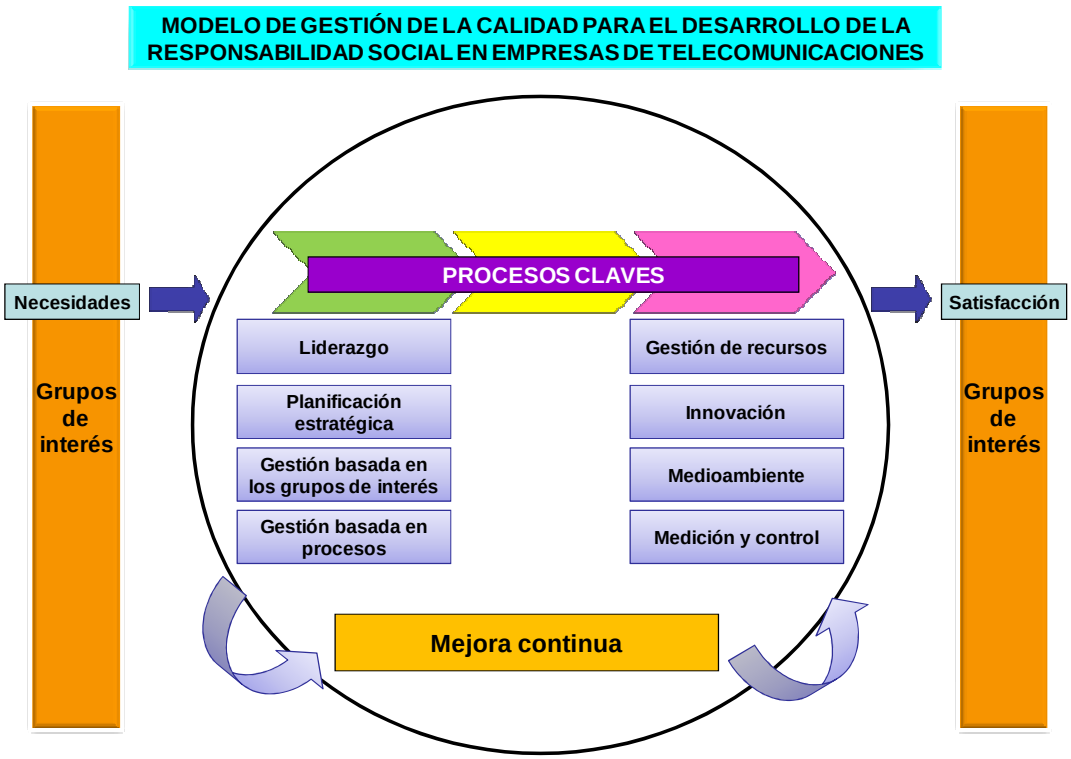


Figura 32: Modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la RSE en empresas de telecomunicaciones (Fuente: Elaboración propia, 2013)

A continuación se describen cada una de las dimensiones y sub-dimensiones del modelo propuesto:

Liderazgo

Implicación en el desarrollo, implementación y mejora

Los líderes de las empresas de telecomunicaciones son responsables de establecer el propósito y la orientación de la organización, definir las políticas y estrategias e involucrase en la implementación y mejora continua para lograr el éxito sostenido de la empresa. Específicamente, los líderes deben:

- Definir la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa para un determinado periodo de tiempo, considerando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.
- Definir los principios y valores que regirán el comportamiento del talento humano dentro y fuera de la organización, considerando que dicho comportamiento debe ser ético y transparente.
- Proporcionar los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos o actividades planificadas.
- Participar activamente en la planificación de la gestión de la calidad, así como en el control y seguimiento de los planes y de las acciones de mejora.
- Ser transparente y estar comprometido con el logro de la calidad.

Implicación con el personal externo e interno de la organización

Los líderes deben procurar mantener una comunicación directa con el personal interno (empleados), así como con el personal externo (aliados). Dejar a un lado los intermediarios y los protocolos y, por el contrario, mostrar interés en obtener la información directamente de la fuente, inspira confianza y compañerismo. Los líderes deben:

- Mantener una comunicación directa, oportuna y continua con el talento humano.
- Comunicar a todos los grupos de interés (según se considere necesario) las políticas, planes y estrategias a implementar.
- Crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas pueden llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización y se sientan identificadas con la misma.

Motivación, apoyo y reconocimiento del personal

Los líderes deben ser capaces de inspirar, fomentar y reconocer oportunamente los logros del equipo de trabajo. Esto es sumamente importante ya que incide directamente en la motivación y proactividad de las personas. Concretamente, los líderes deben:

- Fomentar la proactividad y la participación de todos los integrantes de la empresa en los proyectos de RSE que se lleven a cabo.
- Velar por la formación y capacitación oportuna del personal, la cual debe contemplar cursos en el área de la calidad y de la RSE.
- Felicitar y reconocer oportunamente los logros obtenidos por los individuos y equipos de cualquier nivel dentro de la empresa.
- Apoyar al personal mediante la provisión de los recursos necesarios, así como en la capacitación para el desempeño eficaz de sus funciones.

Planificación estratégica

Formulación de la estrategia

La empresa debe establecer, desplegar y mantener la misión, visión y los valores organizacionales, así como las políticas y estrategias a seguir. Para la formulación de la estrategia, la empresa se debe:

- Identificar y determinar las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Definir la misión, visión y los valores organizacionales en función a las necesidades y expectativas identificadas, considerando aspectos claves de la RSE como el comportamiento ético, el respeto por los derechos humanos y la conservación del medioambiente.

- Establecer claramente los planes y estrategias a implementar, con el propósito de lograr mejoras en los resultados globales y por ende lograr ventajas competitivas.
- Evaluar los riesgos estratégicos y definir medidas adecuadas para contrarrestarlos.
- Proporcionar los recursos requeridos para desplegar las actividades necesarias y asignar responsables.

Despliegue de la estrategia

Para implementar las estrategias y políticas se deben establecer los procesos y definir las funciones necesarias para proporcionar productos que puedan continuar satisfaciendo las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Se deben planificar los procesos para que estén de acuerdo con la estrategia de la organización. Específicamente, se debe:

- Identificar la relación entre estructuras y procesos de la organización, con la finalidad de tener una visión integral y no segmentada. Esto facilitará el despliegue de la estrategia al identificar como las diferentes unidades interactúan y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.
- Comunicar los planes estratégicos a todos los niveles de la organización, dichos niveles deben elaborar a su vez los planes operativos de acuerdo al plan estratégico.
- Proporcionar un marco de trabajo para establecer, alinear y desplegar objetivos para todos los niveles pertinentes de la organización. Estos deben ser claramente entendidos, aceptados y apoyados por el personal y, según sea el caso, por otras partes interesadas.
- Hacer seguimiento continuo y analizar regularmente el entorno, para estar atentos a los cambios tecnológicos, económicos, políticos o sociales que puedan influir en los planes y estrategias.

Gestión basada en los grupos de interés

Mantener una buena relación con los diferentes grupos de interés, conocer sus necesidades y expectativas y orientar la gestión con la finalidad de satisfacer las mismas, contribuye al logro del éxito sostenido por la organización. Los grupos de interés están conformados por: clientes, proveedores y aliados, talento humano, accionistas y la sociedad. En términos generales, se debe:

- Investigar y comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes, accionistas, empleados, proveedores/aliados y de la sociedad.
- Verificar que los objetivos de la organización están relacionados con dichas necesidades y expectativas.
- Gestionar las relaciones con los diferentes grupos de interés, de manera que se involucren y participen activamente en las iniciativas o proyectos que emprenda la organización.

Cliente

Los clientes y sus necesidades constituyen la razón de ser de la empresa, por lo cual se debe:

- Medir la satisfacción del cliente y actuar de acuerdo a los resultados obtenidos, procurando siempre aumentar el nivel de satisfacción del mismo.
- Contar con canales de comunicación abiertos al cliente, a través de los cuales estos puedan emitir sus sugerencias, quejas y felicitaciones.
- Establecer procesos de atención de quejas y reclamos.
- Evaluar las sugerencias u observaciones hechas por los clientes con la finalidad de establecer acciones de mejora.
- Llevar a cabo iniciativas destinadas a recompensar la fidelidad y el apoyo de los clientes.

Talento humano

Las personas son un recurso significativo para la organización, pues constituyen el brazo ejecutor de los planes y estrategias, de ellos depende en gran medida el logro de los objetivos propuestos. Se debe asegurar que se fomenta su crecimiento personal, y aprendizaje, y que son reconocidos sus logros. Además es importante que la gestión del personal se realice con un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable. Específicamente se debe:

- Promover el trabajo en equipo.
- Establecer un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales (medición del desempeño).
- Promover el desarrollo de las personas, mediante la planificación del entrenamiento/capacitación a recibir en un determinado período de tiempo.
- Medir la satisfacción del personal y actuar de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Proporcionar un ambiente de trabajo favorable, en el que las personas se puedan involucrar plenamente en el logro de los objetivos de la organización.
- Proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional.
- Motivar a las personas para que comprendan la relevancia y la importancia de sus responsabilidades y actividades en relación con el logro de los objetivos.

Proveedor/Aliado

La empresa debe promover un uso racional y eficiente de los insumos que adquiere, al igual que debe asegurarse de que sus proveedores/aliados estén comprometidos de la misma forma, en sus propias prácticas sostenibles de negocio. En función de esto, la empresa debe:

- Apoyar a los aliados, proporcionándoles los recursos e información necesaria para maximizar sus contribuciones.
- Medir su desempeño, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora que permitan al aliado aumentar su capacidad para generar valor para la organización y sus diferentes grupos de interés.
- Reconocer su contribución a las actividades de la organización.
- Trabajar conjuntamente en la mejora continua de la calidad y en la ejecución de iniciativas destinadas a promover un comportamiento socialmente responsable.

Accionistas

La empresa de telecomunicaciones debe considerar las necesidades de los accionistas, sus expectativas con respecto a los resultados y al posicionamiento que se desea que logre la empresa. En tal sentido, se debe:

- Propiciar la participación activa de los socios en la formulación de las estrategias.
- Ser transparente en la presentación de los resultados, que pueden estar asociados a indicadores y elementos cuantitativos y cualitativos que permitan a la organización mejorar su posición competitiva, aumentar la capacidad de respuesta de la organización y asegurar su permanencia, crecimiento y solidez.
- Reconocer su confianza y contribución en los logros alcanzados por la organización.

Sociedad

Considerar las necesidades y expectativas de la sociedad con respecto a la gestión empresarial, es vital hoy en día si se desea aumentar el nivel de competitividad. La empresa debe:

- Evaluar el impacto de sus actividades en la sociedad.
- Participar activamente con la comunidad en obras benéficas, centros de formación, grupos voluntarios, relaciones con autoridades relevantes, para contribuir a un mayor bienestar social.
- Adoptar medidas para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad.
- Recopilar y analizar información sobre la imagen de la organización ante la sociedad.

Gestión basada en procesos

La empresa debe adoptar un enfoque basado en procesos, que le permita gestionar sus procesos de manera proactiva y asegurar su eficacia y eficiencia, a fin de lograr sus objetivos. Este enfoque contempla la definición de los procesos, así como la identificación de la interdependencia, restricciones y recursos compartidos, de manera que puedan ser gestionados como un sistema, cuyos componentes interactúan para lograr unos objetivos en común. Para lograr esto, a empresa debe:

- Contar con procesos documentados y conocidos por todo el personal.
- Definir la interacción y secuencia entre los procesos.
- Definir los métodos de medición, análisis y seguimiento de los procesos.
- Revisar de forma regular los procesos y sus interrelaciones con la finalidad de tomar las acciones apropiadas para su mejora.

Gestión de recursos

La empresa debe identificar y utilizar de manera eficiente los recursos necesarios para lograr sus objetivos a corto y largo plazo. Dichos recursos pueden ser: financieros, materiales, equipos, instalaciones, energía y personas. En este sentido, la empresa debe:

- Distribuir los recursos financieros en apoyo de la estrategia y de los planes de la empresa.
- Establecer y mantener procesos destinados a proporcionar, asignar, hacer el seguimiento, evaluar, optimizar, mantener y proteger los recursos.
- Hacer un seguimiento continuo del actual uso de los recursos para encontrar oportunidades de mejora de su uso.

Innovación

Al tratarse de una empresa de telecomunicaciones, la innovación es un proceso indispensable que permite a la empresa la adaptación a los cambios del entorno con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas. La organización debería utilizar un proceso que esté alineado con su estrategia para planificar y priorizar las innovaciones. En este ámbito, se debe:

- Establecer y mantener un proceso de innovación eficaz y eficiente.
- Propiciar la innovación a nivel de los recursos tecnológicos, procesos, estructura organizacional y desarrollo de nuevos productos y servicios, según las nuevas necesidades de los grupos de interés y con la finalidad de lograr y mantener la ventaja competitiva.
- Apoyar las iniciativas de innovación proporcionando los recursos necesarios.

Medioambiente

La empresa debe considerar en su gestión el impacto que ocasiona en el medioambiente, con la finalidad de implementar estrategias destinadas a minimizar dicho impacto y a contribuir con la preservación de los recursos naturales. En este sentido, la empresa debe:

- Considerar los riesgos y las oportunidades relacionadas con la disponibilidad y el uso de energía y de recursos naturales a corto y a largo plazo.
- Identificar en los procesos las acciones que pueden ser llevadas a cabo para mitigar los riesgos identificados.
- Minimizar los impactos ambientales a lo largo del ciclo de vida completo de sus productos y de su infraestructura, desde el diseño, pasando por la fabricación de un producto o prestación de un servicio, hasta la distribución, uso y disposición final del mismo.

Medición y control

Con la finalidad de encontrar oportunidades de mejorar y tomar acciones preventivas o correctivas, la empresa debe evaluar el progreso en el logro de los resultados planificados frente a su misión, visión, políticas, estrategias y objetivos, a todos los niveles y en todos los procesos y las funciones pertinentes de la organización. Específicamente, la empresa debe:

- Contar con un proceso de medición y análisis para hacer el seguimiento del progreso de los planes y proyectos.
- Establecer indicadores de desempeño coherentes con los objetivos y estrategia de la empresa, que permitan la toma de decisiones oportunas.

Mejora continua

Se deben definir objetivos para la mejora de los productos, procesos y estructuras de la organización. El proceso de mejora debe seguir la metodología "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). En función de esto, la empresa debe:

- Establecer la mejora continua como parte de la cultura de la empresa.
- Proporcionar a las personas la oportunidad de participar en actividades de mejora.
- Proveer los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones de mejora, así como la formación en los métodos y herramientas utilizadas para determinar e implementar acciones de mejora.
- Establecer indicadores que permitan medir la mejora continua.

Factibilidad de la Propuesta

La adopción e implementación del modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la RSE por parte de las empresas de telecomunicaciones, se considera factible a través la evaluación de aspectos técnicos, operativos, económicos y sociales.

La información levantada en el desarrollo del estudio, permitió determinar que las condiciones en la empresa Cantv, son adecuadas para la introducción inmediata del modelo propuesto, por cuanto sus integrantes cuentan con una cultura de calidad (unos en mayor medida que otros) y existe una clara orientación hacia la RSE, lo que facilita la implementación de modelo.

Factibilidad técnica

Al considerar los aspectos de índole técnico tales como: conocimientos, habilidades y experiencia del talento humano; la propuesta se consideró factible por cuanto el personal posee conocimientos en el área de la calidad. Varias unidades pertenecientes a la Gerencia General de Tecnología y Operaciones (gerencia que formó parte de la muestra del estudio), cuentan con sistemas de gestión de la calidad implementados y certificados bajo la norma ISO 9001:2008, así como existen otras unidades que poseen sistemas implementados pero no certificados. De la misma manera, la empresa tiene una clara orientación hacia la gestión de la responsabilidad social.

Factibilidad operativa

La factibilidad operativa se refiere a la capacidad de los recursos disponibles en la empresa de telecomunicaciones para la implementación del modelo propuesto. En tal sentido, la factibilidad operativa del modelo propuesto recae principalmente sobre la capacidad del talento humano y en el compromiso de la alta directiva.

Factibilidad económico-financiera

La factibilidad de la implementación del modelo en este aspecto, se determinó en base a la estimación de inversiones necesarias para tal fin, y en base a los beneficios económicos que como efecto de la adopción del modelo se generarían.

Para la implementación del modelo, es necesario invertir en la capacitación del talento humano en el ámbito de responsabilidad social empresarial, ya que a pesar de que se tienen conocimientos en la materia, esto permitiría aprender, conocer e implementar las mejores prácticas existentes hoy en día. Sin embargo, esto no representa un problema, dado que la inversión en entrenamiento/capacitación es

considerada anualmente en los presupuestos. Por otra parte, la adopción del modelo propuesto, se traduce en beneficios inmediatos para los grupos de interés, lo cual promovería su confianza y fidelidad. Esto a su vez se traduce en beneficios económicos para la organización.

Factibilidad social

Desde esta perspectiva, la adopción del modelo propuesto no demanda cambios significativos en la filosofía de la empresa, por consiguiente el Modelo de Gestión de la Calidad para el desarrollo de la Responsabilidad Social en empresas de Telecomunicaciones es considerado factible. En tal sentido la implementación del modelo permitiría definir con mayor claridad los objetivos y resultados esperados en los proyectos que en materia de RSE las empresas de este sector emprendan.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las telecomunicaciones constituyen hoy en día uno de los sectores con mayor crecimiento, dado en auge de las nuevas tecnologías y el crecimiento de Internet. Es por ello, que las actividades que llevan a cabo las empresas de este sector deben ser gestionadas con eficiencia y eficacia y deben estar orientadas a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Sin embargo, esto hoy en día no es suficiente, ya que los clientes no sólo exigen productos o servicios que satisfagan sus necesidades sino que demandan cada vez más servicios y productos respetuosos con el medioambiente y con la sociedad. Es por esto que las empresas de telecomunicaciones se han visto en la necesidad de romper paradigmas y aplicar nuevas formas de gestionar la empresa con el objetivo de ser socialmente responsables.

El estudio realizado permitió determinar que actualmente existen muchos modelos de gestión de la calidad, aparte de los estudiados en la presente investigación. Sin embargo, con respecto a la responsabilidad social empresarial no sucede lo mismo, aunque si se han desarrollado modelos en esta área, no existe una gran variedad como en el área de la calidad. El estudio comparativo de los ocho modelos, permitió evidenciar que la gestión de la calidad contempla aspectos de la responsabilidad social empresarial. Es decir, los modelos de RSE contemplan aspectos de la calidad y viceversa, aunque existen diferencias en los términos que emplean. Lo anterior refleja que un modelo de la gestión de la calidad puede apalancar el desarrollo de la RSE, de hecho, facilita la implementación de la RSE en la organización debido a las similitudes existentes.

La investigación también permitió determinar las dimensiones que debe tener un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la RSE, las cuales son:

liderazgo, planificación estratégica, gestión basada en los grupos de interés, gestión basada en procesos, innovación, gestión de recursos, medioambiente, medición y control y, por último, mejora continua. Todas estas dimensiones se describen en el modelo desarrollado.

Los modelos de gestión de la RSE influyen en la calidad integrando otros aspectos a considerar e inyectando una serie de principios que van a permitir a las empresas no sólo gestionar sus actividades diarias con calidad, sino ser más sensibles a los cambios que se viven hoy en día, ser más humanista y estar orientada a la conservación del medioambiente, tener empatía, ser justos, trabajar por el bien común más que en la obtención de ganancias. Por lo cual es necesario el desarrollo de herramientas que permitan gestionar la calidad en las iniciativas que se emprendan en el ámbito de la RSE, con la finalidad de lograr el éxito sostenido de la empresa.

Las oportunidades de mejora identificadas en la actual gestión de las empresas de telecomunicaciones, fueron consideradas para el diseño del Modelo de Gestión de la Calidad propuesto, cuya implementación permitiría que dichas empresas lleven a cabo los proyectos de RSE con la calidad requerida y que los mismos sean culminados exitosamente, logrando beneficios para todas las partes interesadas. El modelo constituye una herramienta de gestión sencilla de entender y de aplicar y que representa una gran ayuda a la hora de mejorar la gestión.

El modelo puede ser aplicado por cualquier empresa del sector, dado que fue desarrollado considerando una visión general de los aspectos de la calidad y de la RSE.

Recomendaciones

Sobre la base de los resultados obtenidos en el presente estudio, se presentan a continuación las siguientes recomendaciones:

- Fomentar en todos los niveles de la organización la gestión de la calidad y la gestión de la responsabilidad social empresarial.

- Crear conciencia en los líderes de la organización sobre la importancia de estimular al recurso humano mediante el reconocimiento oportuno de los logros alcanzados.

- Entrenar/capacitar al personal de la organización en materia de responsabilidad social empresarial.

- Adoptar el modelo propuesto, ya que permitirá la mejora en la prestación de los servicios y la posibilidad de llevar a cabo los proyectos de RSE de forma estructurada y controlada, garantizando el éxito sostenido de la empresa.

- Seleccionar un área como piloto para la implementación del modelo, con la finalidad de analizar los resultados obtenidos y determinar las oportunidades de mejora a considerar cuando se implemente el modelo en el resto de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5ta. ed.). Caracas: Episteme.

Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación (2da. ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.

Bestratén, M. Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el Modelo EFQM 2010. Notas Técnicas de Prevención [Documento en línea], 870. Consultado el 03 de Julio de 2012 en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/870w.pdf

Blog Isotools. (s.f.). Gestión del liderazgo según Malcolm Baldrige [Página web en línea] Consultada el 24 de Junio de 2013 en: http://blog.isotools.org/gestion-del-liderazgo-segun-malcolm-baldrige/

Centro de Integración, Cooperación y Desarrollo Internacional. (s.f.). [Página web en línea] Consultada el 18 de Julio de 2012 en:www.cicodi.org/

Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela. (s.f.). [Página web en línea] Consultada el 20 de Julio de 2012 en: http://www.cantv.com.ve/

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial, 36.860, 30-12-1999. [Documento en línea] Consultado el 29 de Julio de 2012 en: http://pdba.georgetown.edu/constitutions/venezuela/ven1999.html

Crosta, L. (2009). El impacto del modelo de excelencia en las empresas y sus cadenas de valor. [Documento en línea]. Consultado el 18 de Julio de 2012 en: http://www.petrotecnia.com.ar/febrero09/el_impacto_del_modelo_de_excelencia.pdf

De Nieves, C. y Ros, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. [Documento en línea]. Disponible en:

http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/efqm_comparacion.pdf&].

Deloitte. (2010) Modelo de gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. [Documento en línea]. Consultado el 20 de Mayo de 2013 en: http://www.centroregionalpmal.org/web-pacto/esp/sites/default/files/UNGC_Management_Model_Brochure-crops.pdf

Domínguez, R. y Fernández, J. (2011). Responsabilidad social corporativa [Documento en línea]. Consultado el 12 de Junio de 2012 en: http://www.ciberoamericana.com/pdf/Guia1_RSC.pdf

Espiñeira Pacheco y Asociados. (2011). III Encuesta de Responsabilidad Social en Venezuela. Prácticas y Tendencias Actuales de Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental en Venezuela. Resumen de Resultados. [Documento en línea]. Disponible en: https://www.pwc.com/es_VE/ve/encuestas/assets/pwc-encuesta-rsa2012.pdf.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. ISO 9000. (2006). Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Tercera edición

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. ISO 9001. (2008). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Cuarta edición.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. ISO 9004. (2009). Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad. Tercera edición.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. ISO 14001. (2004). Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso. Segunda edición.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad. ISO 26000. (2010). Guía de responsabilidad social. Primera edición

Forum Empresa. (2009). El estado de la responsabilidad social empresarial bajo la mirada de ejecutivos de empresas de Latinoamérica [Documento en línea]. Consultado el 20 de Junio de 2012 en: http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/EstadoRSE_FE.pdf

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2012) Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión [Documento en línea]. Consultado el 24 de Junio de 2013 en: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/Modelo_Iberoamericano_General_V_2012.pdf

Fundación PROhumana. (2006) Modelo de gestión RSE PROhumana [Documento en línea]. Consultado el 06 de Mayo de 2013 en: http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Modelo_de_gestion_RSE_Prohumana.pdf

Fundación Valenciana de la Calidad. Guía para una gestión basada en procesos [Documento en línea]. Consultado el 06 de Julio de 2012 en: http://www.fvq.es/Archivos/Publicaciones//4f4d263778guia_gestionprocesos.pdf

Gaitán, L. (2007) Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos. [Tesis en línea]. Fundación Universidad del Norte, Barranquilla. Consultada el 29 de Julio de 2012 en: http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/86/1/32884145.pdf

González, I. (2004). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas [Revista en línea], 6, 155-169. Consultado el 25 de Julio de 2012 en: http:// www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/.../657/1023

Guédez, V. (2009) Dudas que rodean a la RSE: beneficios, riesgos y falacias [Documento en línea]. Consultado el 20 de Junio de 2012 en: http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloI_Edic_70.pdf

Guía para la realización de diagnósticos RSE en Pymes de Navarra. Metodología InnovaRSE. Diagnóstico de RSE. [Documento en línea]. Consultado el 25 de Julio de 2012 en: http://www.mas-business.com/documentos/guia_diagnostico.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (4ta. ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ta. ed.). México: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Fundación Sypal

Hurtado, J. (2006). El proyecto de investigación. Metodología de Investigación (4ta. ed.). Bogotá: Ediciones Quirón Sypal

Ley Orgánica del Ambiente. (2006). Gaceta Oficial, 5.833 (Extraordinaria) 22-12-2006. [Documento en línea] Consultado el 29 de Julio de 2012 en: http://www.minamb.gob.ve/files/Ley%20Organica%20del%20Ambiente/Ley-Organica-del-Ambiente-2007.pdf

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial, 38.236, 26-07-2005. [Documento en línea] Consultado el 29 de Julio de 2012 en: http://www.inpsasel.gob.ve/moo_news/lopcymat.html

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. Gaceta Oficial, 37.543, 07-10-2002. [Documento en línea] Consultado el 29 de Julio de 2012 en: http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/documentos/marcolegal/4.pdf

Libro Verde de la Comisión Europea. (2002) Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible [Documento en línea]. Consultado el 20 de Junio de 2012 en: http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf

Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación. Actividad del sector telecomunicaciones tuvo crecimiento de 7% [Comunicado en línea]. Consultado el 20 de Junio de 2013 en: http://mcti.gob.ve/Noticias/14259

Osuna, A. y Lovera, V. (2009). Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela. Caso: Chocolatera Flor de Birongo – Fundación Empresas Polar. [Tesis en línea]. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Consultada el 27 de Mayo de 2012 en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR4742.pdf.

Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (2da. ed.) Caracas: FEDEUPEL

Ramírez, F., Miquilena, M., Galuppo, R., Blanco, C. y Bermúdez, J. (2010). Responsabilidad Social e Identificación de los Trabajadores en las Empresas de Telecomunicaciones de Venezuela. Quórum Académico Universidad del Zulia

[Revista en línea], 7 (2), 33-53. Consultada el 07 de Julio de 2012 en: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199016268003

Tarí, J. Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva [Libro en línea]. Consultado el 18 de Julio de 2012 en: http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf

Tarí, J. y García, M. (2011). La Gestión de la Calidad y la Responsabilidad Social en Empresas de Servicios. Revista de Dirección y Administración de Empresas [Revista en línea], 18, 77-93. Consultada el 27 de Mayo de 2012 en: http://www.enpresa-donostia.ehu.es/p256-content/es/contenidos/informacion/euempss_revista/es_revista/adjuntos/18_5.pdf

Tobar, F. (2002) Modelos de gestión en salud. [Documento en línea]. Consultado el 03 de Julio de 2012 en: http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-138.pdf

Universidad Católica Andrés Bello. (2012). Congreso Internacional de Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

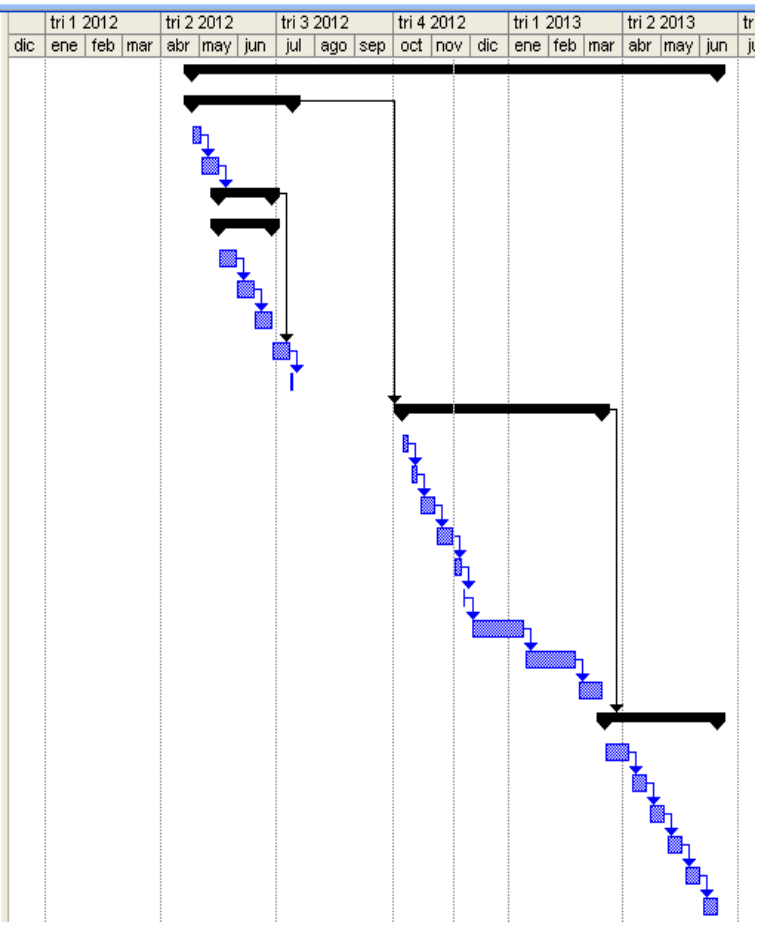
Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales (3era. Reimpresión). Caracas: FEDEUPEL

Vincular – Responsabilidad Social Empresarial. (2006) Modelo de gestión de RSE [Documento en línea]. Consultado el 20 de Junio de 2013 en: http://www.vincular.cl/images/stories/Modelo.pdf

ANEXO A

Cronograma de actividades del trabajo de grado

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
Trabajo de grado de Maestría	**297 días?**	**jue 26/04/12**	**vie 14/06/13**	
FASE I: Elaboración del Proyecto de Investigación	**57 días**	**jue 26/04/12**	**vie 13/07/12**	
Determinación del tema de investigación	5 días	jue 26/04/12	mié 02/05/12	
Elaboración del capítulo I (El problema)	10 días	jue 03/05/12	mié 16/05/12	3
Elaboración del capítulo II (Marco teórico)	**30 días**	**jue 17/05/12**	**mié 27/06/12**	**4**
Levantamiento de información	**30 días**	**jue 17/05/12**	**mié 27/06/12**	
Investigación de los modelos de gestión d	10 días	jue 17/05/12	mié 30/05/12	
Investigación de los modelos de gestión d	10 días	jue 31/05/12	mié 13/06/12	7
Levantamiento de información sobre la sit	10 días	jue 14/06/12	mié 27/06/12	8
Elaboración del capítulo III (Marco metodológico)	10 días	jue 28/06/12	mié 11/07/12	5
Elaboración de las referencias bibliográficas	2 días	jue 12/07/12	vie 13/07/12	10
FASE II: Revisión del Proyecto	**115 días?**	**lun 08/10/12**	**vie 15/03/13**	**2**
Elaboración del resumen y de la introducción	5 días	lun 08/10/12	vie 12/10/12	
Ajuste de la justificación, importancia y alcance de	5 días	lun 15/10/12	vie 19/10/12	13
Desarrollo de las bases teóricas	10 días	lun 22/10/12	vie 02/11/12	14
Revisión y ejecución de ajustes en el marco metod	10 días	lun 05/11/12	vie 16/11/12	15
Elaboración del capítulo IV (Aspectos éticos y admi	5 días	lun 19/11/12	vie 23/11/12	16
Entrega del proyecto para evaluación	1 día?	lun 26/11/12	lun 26/11/12	17
Elaboración y validación de los instrumentos	30 días	lun 03/12/12	vie 11/01/13	18
Aplicación de los instrumentos	30 días	lun 14/01/13	vie 22/02/13	19
Procesamiento y análisis de los datos	15 días	lun 25/02/13	vie 15/03/13	20
FASE III: Presentación del Trabajo de Grado	**65 días**	**lun 18/03/13**	**vie 14/06/13**	**12**
Determinación de las dimensiones del modelo de ge	15 días	lun 18/03/13	vie 05/04/13	
Formulación del modelo	10 días	lun 08/04/13	vie 19/04/13	23
Desarrollo del modelo	10 días	lun 22/04/13	vie 03/05/13	24
Validación del modelo	10 días	lun 06/05/13	vie 17/05/13	25
Ajustes del trabajo de grado y elaboración de conc	10 días	lun 20/05/13	vie 31/05/13	26
Elaboración de la presentación para defensa	10 días	lun 03/06/13	vie 14/06/13	27



ANEXO B

Presupuesto

ITEM	RECURSO / ACTIVIDAD	COSTO (BS.)
1	Fotocopiado	300,00
2	Cartuchos	800,00
3	Resma de papel	360,00
4	Encuadernación	300,00
5	Empastado	600,00
	TOTAL	**2360,00**

ANEXO C

Instrumentos

LISTA DE VERIFICACIÓN

Fecha de consulta:		
Fuente:		
Tipo de Modelo:	**( )Modelo de gestión de la calidad** **( ) Modelo de gestión de RSE**	
Nombre del Modelo:		
ITEMS:		
Indique en cuáles de las siguientes dimensiones/criterios se basa el modelo de gestión	**SI**	**NO**
a) Liderazgo		
b) Planificación estratégica		
c) Enfoque en los recursos humanos		
d) Orientación hacia el cliente		
e) Orientación hacia los grupos de interés		
f) Gestión basada en procesos		
g) Alianzas y recursos		
h) Medición, análisis y gestión del conocimiento		
i) Resultados		
j) Medioambiente		
k) Valores		
l) Mejoramiento continuo		
Indique en cuáles de los siguientes principios se basa el modelo de gestión	**SI**	**NO**
a) Enfoque al cliente		
b) Liderazgo		
c) Participación de las personas		
d) Enfoque basado en procesos		
e) Enfoque de sistema para la gestión		
f) Mejora continua		

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones		
h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor		
i) Rendición de cuentas		
j) Transparencia		
k) Comportamiento ético		
l) Respeto a los intereses de las partes interesadas		
m) Respeto a la legalidad		
n) Respeto a la normativa internacional de comportamiento		
o) Respeto a los derechos humanos		
Observaciones		

CUESTIONARIO

MEJORA CONTINUA			
1.1	**Acciones de Mejora**	**SI**	**NO**
1.1.1	¿Se toman en cuenta las lecciones aprendidas de la gestión? **Nota:** El término gestión se refiere al conjunto de actividades que se realizan para dirigir y administrar una organización.		
1.1.2	¿Se evalúan los resultados para mejorar las actividades diarias?		
1.1.3	¿Se llevan a cabo acciones de mejora continua? **Nota:** El término mejora continua se refiere a la actividad recurrente de mejorar los resultados y aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.		
1.1.4	¿Considera usted que es importante que se lleven a cabo acciones de mejora continua?		
LIDERAZGO			
2.1	**Implicación en el desarrollo, implementación y mejora del sistema**	**SI**	**NO**
2.1.1	¿Se involucran los líderes en los proyectos o actividades que se llevan a cabo?		
2.1.2	¿Los líderes realizan seguimiento a las actividades planificadas?		
2.1.3	¿Los líderes gestionan los recursos necesarios para la ejecución de las actividades?		
2.1.4	¿Considera usted que es importante la presencia del liderazgo para el logro de los objetivos propuestos?		
2.2	**Implicación con el personal externo e interno de la organización**	**SI**	**NO**
2.2.1	¿Mantienen los líderes una buena comunicación con el personal (empleados y aliados)?		
2.3	**Motivación, apoyo y reconocimiento del personal**	**SI**	**NO**
2.3.1	¿Son reconocidos los logros del equipo de trabajo por el líder?		
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			

3.1	**Medición del desempeño**	**SI**	**NO**
3.1.1	¿Se cuenta con indicadores formales para medir el desempeño de la empresa?		
3.1.2	¿Considera usted que es importante orientar las acciones que se lleven a cabo con la finalidad de lograr y superar los estándares de desempeño y los plazos fijados?		
3.2	**Objetivos**	**SI**	**NO**
3.2.1	¿Las actividades diarias son ejecutadas en función del logro de objetivos previamente establecidos?		
3.3	**Nivel de satisfacción del cliente**	**SI**	**NO**
3.3.1	¿Se mide el nivel de satisfacción del cliente (interno y/o externo)?		
3.3.2	¿Considera usted que es importante conocer el nivel de satisfacción del cliente y tomar acciones con la finalidad de mejorar el mismo?		
DESARROLLO DE ALIANZAS Y ASOCIACIONES			
4.1	**Gestión de alianzas externas**	**SI**	**NO**
4.1.1	¿Se mantienen buenas relaciones con los proveedores/aliados externos a la empresa?		
4.1.2	¿Considera usted que es importante mantener buenas relaciones con los proveedores para el logro de los objetivos propuestos?		
ENFOQUE HACIA EL CLIENTE			
5.1	**Productos y servicios ofrecidos al cliente**	**SI**	**NO**
5.1.1	¿Se toman en cuenta las especificaciones de los clientes a la hora de prestar un servicio u ofrecer un producto?		
5.1.2	¿Los productos ofrecidos por la empresa están destinados a satisfacer las necesidades de los clientes?		
5.1.3	¿Considera usted que es importante orientar las acciones con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes?		
GESTIÓN DEL PERSONAL			
6.1	**Satisfacción de los empleados**	**SI**	**NO**
6.1.1	¿Considera usted que los empleados cuentan con la información necesaria para la realización de las actividades?		

6.1.2	¿Se mide el nivel de satisfacción de los empleados?		
6.2	**Entrenamiento/Capacitación**	**SI**	**NO**
6.2.1	¿Los empleados reciben entrenamiento para la ejecución de las actividades diarias?		
6.3	**Compromiso del personal**	**SI**	**NO**
6.3.1	¿El personal se encuentra comprometido con el logro de los objetivos?		
6.3.2	¿Considera usted que es importante contar con un personal capacitado y comprometido para lograr los objetivos propuestos?		
DIRECCIÓN POR PROCESOS			
7.1	**Gestión sistemática de procesos**	**SI**	**NO**
7.1.1	¿Las actividades diarias son ejecutadas basadas en procesos?		
7.2	**Mejora continua de los procesos**	**SI**	**NO**
7.2.1	¿Se llevan a cabo acciones para la mejora de los procesos?		
7.2.2	¿Considera usted importante contar con procesos documentados que orienten la gestión?		
INNOVACIÓN			
8.1	**Desarrollo de nuevos productos**	**SI**	**NO**
8.1.1	¿Se fomenta la innovación en la empresa?		
8.1.2	¿Se desarrollan productos o servicios nuevos en la empresa?		
8.1.3	¿Considera usted importante que la empresa incentive la innovación?		
RESPONSABILIDAD SOCIAL			
9.1	**Bienestar y satisfacción del empleado**	**SI**	**NO**
9.1.1	¿La empresa se preocupa por mejorar los beneficios de sus trabajadores?		
9.2	**Proyectos emprendidos**	**SI**	**NO**
9.2.1	¿Se llevan a cabo proyectos en materia de responsabilidad social empresarial (RSE)? **Nota:** La responsabilidad social empresarial es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, ambiental y social, reconociendo los intereses de distintos		

	públicos con los que se relaciona.		
9.3	**Resultados de los proyectos ejecutados**	**SI**	**NO**
9.3.1	¿Considera usted que los proyectos emprendidos en materia de RSE son culminados satisfactoriamente?		
	ÉTICA		
10.1	**Valores organizacionales**	**SI**	**NO**
10.1.1	¿Conoce usted los valores organizacionales?		
10.2	**Transparencia**	**SI**	**NO**
10.2.1	¿Es usted informado de los proyectos que emprende la organización?		
10.3	**Comportamiento**	**SI**	**NO**
10.3.1	¿Fomenta la empresa el comportamiento ético de sus trabajadores?		
	ECONÓMICA		
11.1	**Desempeño Económico**	**SI**	**NO**
11.1.1	¿Considera usted que la empresa mejora sus resultados económicos al llevar a cabo acciones de responsabilidad social?		
	MEDIOAMBIENTAL		
12.1	**Materiales**	**SI**	**NO**
12.1.1	¿Se fomenta el uso de materiales reciclados?		
12.2	**Energía**	**SI**	**NO**
12.2.1	¿Se fomenta el ahorro de energía?		
12.3	**Biodiversidad**	**SI**	**NO**
12.3.1	¿Fomenta la empresa la ejecución de proyectos destinados a la conservación y restauración de espacios naturales?		
	SOCIAL		
13.1	**Satisfacción de los diferentes grupos de interés**	**SI**	**NO**
13.1.1	¿Considera usted que la empresa satisface las necesidades de sus empleados?		
13.1.2	¿Considera usted que la empresa satisface las necesidades de la sociedad?		
13.1.3	¿Considera usted que la empresa satisface las necesidades de sus accionistas?		

13.1.4	¿Considera usted que la empresa satisface las necesidades de sus proveedores?		
13.2	**Mejora de la calidad de vida de los empleados**	**SI**	**NO**
13.2.1	¿La empresa actualmente provee a sus empleados beneficios destinados a mejorar su calidad de vida (por ejemplo: transporte, guardería, becas, etc.)?		
13.2.2	¿Considera usted que la empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de sus empleados?		

ANEXO D

Cartas de expertos de validación de la lista de verificación

OBSERVACIONES - SUGERENCIAS
• Está muy bien diseñado y atiende a los ob. de la investigación. • Levantaría los datos, tal como está

Fecha de la validación: 11/06/13

Apellidos y nombres del validador: Fredy Valenzuela

Firma del validador:

OBSERVACIONES - SUGERENCIAS
Excelente!! Suavizar el formato para que no se vea tan cargado.

Fecha de la validación: 03/07/2013

Apellidos y nombres del validador: Efrain Alfredo Alvarado Mijares.

Firma del validador:

OBSERVACIONES - SUGERENCIAS

Fecha de la validación: 12/06/2013

Apellidos y nombres del validador: Gustavo Rosales L.

Firma del validador:

ANEXO E

Cartas de expertos de validación del cuestionario

OBSERVACIONES - SUGERENCIAS
• Está muy bien diseñado y atiende a los o.b. de la investigación. • Levantar los datos tal como está.

Fecha de la validación: 11/06/13

Apellidos y nombres del validador: Fredy Vallenilla

Firma del validador:

OBSERVACIONES - SUGERENCIAS

Fecha de la validación: 12/03/2013

Apellidos y nombres del validador: Gustavo Parada

Firma del validador:

OBSERVACIONES - SUGERENCIAS
EXCELENTE. SUAVIZAR FORRISTO PARA QUE NO SE VEA TAN CARGADO.

Fecha de la validación: 03/07/2013

Apellidos y nombres del validador: EFREN A. ALVARADO M.

Firma del validador: