UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA
(SOCIÓLOGO)

Título:

CAMBIOS GENERADOS EN LA RSE DEBIDO A LA ADQUISICIÓN EMPRESARIAL DE DIGITEL TIM POR LA CORPORACIÓN DIGITEL C.A.

Realizado por:

NATHALIE CAROLINA ESPINOZA PERAZA

AIMARA SIKIU ELÍAS DUBS

Profesor guía:

ALBERTO RODRÍGUEZ

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA:

RELACIONES INDUSTRIALES. MENCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

SOCIOLOGÍA

CAMBIOS GENERADOS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEBIDO A LA ADQUISICIÓN EMPRESARIAL DE DIGITEL TIM POR LA CORPORACIÓN DIGITEL C.A.

Tesistas:

Espinoza Peraza, Nathalie Carolina

Elías Dubs, Aimara Sikiu

Tutor:

Rodríguez, Alberto

Caracas, septiembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

A Alberto Rodriguez por sus minuciosas correcciones y su entrega y dedicación para la elaboración de este proyecto de grado. Sin sus conocimientos esto no habría sido posible.

A Yelitza Querales y Glorycé Torres por sus asesorías en cuanto a la metodología implementada en este proyecto desde sus inicios.

A nuestras familias y amigos que siempre estuvieron presenten y nos motivaron a culminar exitosamente este proyecto.

A la Corporación Digitel C.A. por permitirnos realizar este trabajo de grado, pero en especial a la **Gerencia de Comunicaciones Imagen Corporativa / Conexión Social**, sin la información que nos permitieron recolectar esto no habría sido posible.

A la Universidad Católica Andrés Bello y a la escuela de Ciencias Sociales por formar parte de nuestras vidas durante toda esta etapa que ya culmina.

A Dios por guiarnos y no permitir que decayéramos en ningún momento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS III

ÍNDICE DE CUADROS VI

RESUMEN VII

INTRODUCCIÓN 8

CAPÍTULO I 10

Planteamiento del Problema 10

CAPÍTULO II 15

Objetivos de la investigación 15

Objetivo General 15

Objetivos Específicos 15

Justificación 16

CAPÍTULO III 17

Marco Referencial 17

CAPÍTULO IV 19

Marco Teórico 19

Antecedentes 19

Adquisición Empresarial 20

Cambios asociados a la Adquisición Empresarial .....

Cadena de Valor Compartido .....

Responsabilidad Social Empresarial 26

CAPÍTULO III 34

Marco Metodológico 34

Tipo de la Investigación 34

Diseño de la Investigación 35

Sistemas de Variables 36

Operacionalización 38

Técnicas de Recolección de la Información 39

Validez y Confiabilidad 39

Viabilidad 40

CAPÍTULO VII 41

Presentación y Análisis de los resultados 41

Educación 42

Salud 45

Ambiente 47

CAPÍTULO VIII 51

Conclusiones y Recomendaciones 51

BIBLIOGRAFÍA 53

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Análisis de los programas de Responsabilidad Social Empresarial y su relación con la empresa. ……..49

Cuadro N° 2. Relación entre los proyectos de Responsabilidad Social, respecto al valor de la empresa y el valor de la comunidad. …….....50

RESUMEN

El presente trabajo de grado es un estudio que analizó los cambios en materia de Responsabilidad Social, debido al proceso de adquisición empresarial, tal y como ocurrió en Digitel TIM por la Corporación Digitel, C.A., para ello se delimitaron los siguientes objetivos específicos: Describir la Adquisición Empresarial de la Corporación Digitel, C.A. Identificar la creación de Cadena de Valor Compartido enfocadas en las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial. Determinar los proyectos de Responsabilidad Social de ambas empresas antes y después del proceso de adquisición. Para el logro de los objetivos planteados la metodología que fue aplicada en este trabajo de grado es de tipo descriptivo, con un sistema de variables que se enmarca en un cuadro de operacionalización en el cual se definen las variables, junto a sus diversas dimensiones y respectivos indicadores; tales como: Responsabilidad Social Empresarial, Adquisición Empresarial, Cadena de Valor Compartido. Como resultados se logró comprobar que en efecto sucedieron cambios en la ejecución de los proyectos de Responsabilidad Social, y como objetivo para las instituciones deberían reformular ciertos aspectos de la estrategia corporativa para afianzar las Cadenas de Valor Compartido y que se puedan crear nuevas.

Descriptores: Responsabilidad Social Empresarial, Adquisición Empresarial, Cadena de Valor Compartido

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto, se aplicó un estudio basado en los cambios de la Responsabilidad Social debido al proceso de Adquisición Empresarial de Digitel TIM por la Corporación Digitel C.A., se hará énfasis en los cambios de este proceso a través del tiempo, enmarcado en los sustentos teóricos como las Cadenas de Valor Compartido, las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial y otros.

Todo este proceso se llevará a cabo a través del análisis realizado luego de la recolección de información documental y audio visual, a través de un conjunto de revistas, videos, presentaciones, documentos y testimoniales de un grupo de personas consideradas informantes claves que evolucionaron con la empresa.

Este estudio busca conocer la estrategia aplicada en materia de Responsabilidad Social que desarrolla la empresa de telecomunicaciones, Corporación Digitel C.A., todo esto con el fin de generar una serie de conocimientos en sus directivos, sobre el impacto que originó la creación de Cadenas de Valor Compartido en los proyectos que lleva a cabo la organización.

Este trabajo de grado está conformado por siete capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I: El Problema, contiene el planteamiento de la pregunta originante basada en el tema de la Responsabilidad Social Externa, el cual se enmarcará en el proceso de Adquisición Empresarial.

Capítulo II: Objetivos de la investigación, en él se definirá la orientación que persigue este trabajo de grado, partiendo desde lo general a lo particular y por último la justificación y la importancia de este tema.

Capítulo III: Marco Referencial, en él se reseñará la historia de la empresa y el proceso de Adquisición por una junta de accionistas nacionales.

Capítulo IV: Marco Teórico, conformado por las bases teóricas, las cuales permiten conceptualizar y analizar el problema, así como la definición de términos básicos, que conllevarán a la comprensión de las variables y sus indicadores, para la realización del análisis que dará respuesta a los objetivos del trabajo de grado.

Capítulo V: Marco Metodológico, constituido por el nivel y el tipo del trabajo de grado, el sistema de variables, técnica e instrumento de recolección de la información, a fin de obtener los insumos necesarios que den respuesta los objetivos del trabajo de grado.

Capítulo VI: Análisis de los resultados, en él se reflejan los hallazgos producto de la metodología y la investigación que dan respuesta a los objetivos del trabajo de grado.

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones, en éste apartado se presentan una serie de sugerencias para mejorar la aplicación y aumentar el alcance de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial Externa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo empresarial se ha caracterizado siempre por su constante desarrollo, así como también por su apuesta en los avances tecnológicos que le permitan mantener una ventaja a nivel competitivo. Adicionalmente, es un hecho que esta vanguardia tecnológica es utilizada principalmente por las corporaciones como recurso para regenerar las fuentes de ingreso y con ello permitirse participar en la creación de proyectos cuya intención es brindar soluciones sociales, así como diferentes acepciones de soluciones organizacionales.

Es factible que en algunos casos resulte complejo comprender que las empresas no sólo fungen como generadores de bienes y servicios, sino que adicionalmente se encuentran implicadas en el "impacto social cuando el negocio consiste en producir servicios públicos", más allá de ello, "(…) cumplen una función social sin proponérselo" no obstante "implicaría un propósito explícito de servicio que puede no estar vinculado a la actividad productiva" (Méndez, 2008).

También se conoce que existen diversos tipos de empresas que hacen vida en el país, tales como las trasnacionales y las nacionales; a su vez, estas pueden atravesar una serie de cambios debido a las negociaciones entre accionistas, organizaciones, y otros entes transformando así los principios de las compañías.

Uno de estos procesos de negociación es conocido como Adquisición Empresarial, la cual busca aprovechar los puntos de convergencia entre los intereses de la nueva junta de accionistas respecto al capital ya existente, procurando que las transformaciones a implementar sean progresivas, capaces de fomentar confianza y en concordancia con los nuevos valores de los propietarios y accionistas.

En este trabajo de grado se estudiará el caso de Adquisición de la empresa Digitel TIM que comenzó siendo una empresa de carácter trasnacional, cuyos accionista principales eran *Telecom Italia Mobile* y motivado a múltiples ofertas de compra, después de un proceso de negociación que duro aproximadamente 1 año fue legalmente adquirida por la junta de accionistas de lo que inmediatamente paso a ser Corporación Digitel C.A., la cual inicio sus operaciones en el año 2006 dando continuidad a sus actividades en el rubro de las telecomunicaciones. Basándose en una estrategia muy similar a la aplicada por Michael Porter conocida como creación de Cadenas de Valor Compartido.

No obstante, este mundo corporativo admite que al esforzarse por vivir en la vanguardia del ámbito estratégico y empresarial, también le obliga a sostener el reto de mantenerse en la delantera de su mercado; asociándose directamente con su imagen y con la responsabilidad que representa tener un capital humano amplio, y una preocupación por generar soluciones sociales, a la par de la obtención de ganancias.

Por ello y por las facilidades de acceso que se han servido para la realización de este trabajo de grado, se hará referencia a casos específicos de la empresa Digitel TIM y la Corporación Digitel, C.A.; de igual forma se contó con la disposición de tiempo y recursos para conocer un poco más a cerca de su historia y ejecución de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

Entendiendo que la responsabilidad social empresarial "es la posibilidad cierta de incidir profundamente, suponiendo trascender, de la buena administración de los fondos, a la promoción activa y audaz de nuevas posibilidades" (Rodríguez, 2005), y conociendo que las empresas socialmente responsables son "aquellas que realizan operaciones empresariales responsables, siendo estas las acciones que realiza la empresa con una orientación que le permita hacer las cosas de forma cónsona con una noción expresamente dirigida a ser responsable según algunos parámetros explícitos" (Rodríguez, 2005). De allí que las operaciones empresariales responsables que se encargan de los beneficios establecidos por la ley, y adicionalmente se apegan a la filosofía e intereses específicos y responsables de la empresa, para generar acciones que plantean soluciones sociales en pro del beneficio de la comunidad interna (trabajadores) y las comunidades externa.

Bajo esa perspectiva, este trabajo de grado se ha dado a la tarea de buscar los fundamentos sobre los cuales la Corporación Digitel, C.A. genera Cadenas de Valor

Compartido. Para comprender los cimientos por los cuales se rige la corporación, es necesario conocer la misión, visión y valores, las cuales se describen a continuación:

Visión: Ser la empresa líder en tecnología móvil del mercado venezolano de Telecomunicaciones en términos de calidad, innovación y rentabilidad, manteniendo una relación cálida y humana entre nosotros y con nuestros clientes.

Misión: Convertirnos en el líder de tecnología del mercado venezolano de telecomunicaciones a través de la oferta de productos y servicios de voz y data, con tecnología de punta que excedan las expectativas de nuestros clientes y accionistas, distinguiéndonos por una vocación de servicio, innovación, calidad y compromiso social.

Valores Corporativos

Compromiso Social: Desplegamos iniciativas que contribuyan al desarrollo y a mejorar la calidad de vida de nuestras audiencias, para dejar una huella en cada uno de los venezolanos.

Equipo: Con nuestro aporte y compromiso personal, alineamos nuestros esfuerzos para hacer de nuestro trabajo un logro común, con base a la armonía, la cooperación y el respeto.

Innovación: Generamos continuamente nuevas ideas, apoyándonos en la tecnología de punta para ofrecer los mejores productos y servicios, lo que nos hace la compañía líder en el mercado de las telecomunicaciones.

Pasión: Mantenemos los niveles más altos de calidad en todo lo que hacemos, estamos en la búsqueda constante de perfección en nuestro trabajo, para satisfacer la dinámica de nuestro negocio.

Vocación: Satisfacemos a nuestros clientes a través de una comunicación abierta y franca, construyendo relaciones cercanas y duraderas, atendiendo sus necesidades de forma eficiente.

Integridad: La honestidad y la ética son nuestros pilares fundamentales y puentes de conexión con nuestros compañeros de trabajo, con nuestros clientes y el mundo. (Corporación Digitel, 2014)

Esto no sólo equivale a un costo en términos monetarios para la empresa socialmente responsable, también ayuda a posicionar a la misma con relación a su imagen, y solidez, por hacer tangible la prédica de su filosofía. Por ello, se aprecia que:

> La responsabilidad corporativa empieza afirmando la singular capacidad de las empresas para crear riqueza y beneficiar a la sociedad mediante la creación del valor a largo plazo. (…) El punto clave de la estrategia es "aprender a contribuir a la sociedad de tal modo que refuerce el modelo empresarial, así como apreciar cuándo se ha invertido una importante suma de dinero en cuanto a las cadenas de suministro, y con ello se vinculan las necesidades y las oportunidades locales a los objetivos comerciales. (Porter & Kramer, 2006)

Por todo lo anteriormente descrito, surge como inquietud en este trabajo de investigación de conocer la estrategia y la operatividad, de Corporación Digitel, C.A. para crear cadenas de valor compartido, y si aún mantienen vigentes dichos fundamentos para generar éxito corporativo y progreso social luego de haber adquirido la empresa Digitel TIM, de allí que este estudio plantee:

¿Qué sucedió con los proyectos de Responsabilidad Social Externa luego del proceso de adquisición empresarial de Digitel TIM por la Corporación Digitel, C.A.?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a la principal inquietud de este trabajo de grado, se deben resolver principalmente los siguientes objetivos:

Objetivo General

Analizar los posibles cambios en la Responsabilidad Social Externa debido al proceso de adquisición empresarial de Digitel TIM por la Corporación Digitel, C.A.

Objetivos Específicos

1. Describir la Adquisición Empresarial de la Corporación Digitel, C.A.
2. Identificar la creación de Cadena de Valor Compartido enfocadas en las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial Externa.
3. Determinar los proyectos de Responsabilidad Social Externa de ambas empresas antes y después del proceso de adquisición.

Justificación

El aporte y la importancia de esta investigación yacen en el reconocimiento de la estrategia aplicada para la Responsabilidad Social Empresarial que contiene y predica una de las empresas más fuertes en el mercado de las telecomunicaciones en Venezuela como lo es Corporación Digitel C.A, puesta en práctica desde su fundación hasta la actualidad.

El área de la responsabilidad social empresarial, es considerada un mar de conocimientos y oportunidades para explorar, por lo cual se estima que se un aporte de este trabajo de grado será la profundización en la temática de estrategia y operatividad, que le sirven como ejemplo a otras instituciones desde sus cimientos, permitiendo potenciar su competitividad a nivel estructural, económico y social.

Asimismo pretende que el resultado de este estudio, de pie a nuevas propuestas sobre los tópicos de responsabilidad social y estrategia, que motiven al mundo empresarial a desarrollar e implementar proyectos sociales con un mayor alcance y efectividad, impulsando con ello un buen clima organizacional, e impacto social.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Este caso de estudio se basa en la empresa hoy denominada Corporación Digitel C.A., la cual se fundó al fusionar en el año 1997 tres empresas de telecomunicaciones que se encontraban operativas en el contexto nacional representadas por: Infonet cuyas operaciones se desarrollaban en la región zuliana, centro occidental y andina; Digicel ubicada en la región oriental, guayana e insular y Digitel concentrada en la región capital, central y llanera.

La Comisión Nacional de Telecomunicaciones de Venezuela (CONATEL), es el ente regulatorio que cuenta entre sus múltiples funciones, con la capacidad de conceder a las empresas de telefonía fija y móvil el espectro radioeléctrico para realizar sus operaciones; a través de este organismo público, Digitel en el año 1997 gana la licitación para dar inicio a sus actividades.

Para el momento en el cual Digitel comenzó a ejecutar sus actividades, se encontraba presidida por una junta directiva de aliados financieros y accionistas en áreas específicas como comunicacional, técnica y económica entre los cuales se pueden distinguir: LTD de Noruega, Parque Tecnológico Sartenejas de la Universidad Simón Bolívar; Banco Santander Central Hispano S.A. entre muchos otros.

Dos años más tarde comienza a operar en el campo de la telefonía rural así como también en la telefonía móvil ofreciendo tecnología GSM. Sin embargo, ávidos de capital con el propósito de expandir los horizontes de la empresa y fortalecer la tecnología ofrecida iniciaron conversaciones con TIM y otras compañías de gran envergadura.

Un año después, Telecom Italia Mobile mejor conocido como TIM, adquiere más del 50% de las acciones de Digitel; donde parte del capital se empleó en la ampliación de la corporación.

Para el año 2002 TIM se convierte en el accionista mayoritario de Digitel, procediendo a la realización de cambios estructurales, legales y de imagen convirtiéndola oficialmente en Digitel TIM.

En el 2004 TIM internacional se fue desligando de sus empresas en Latinoamérica iniciado así las negociaciones de venta de las acciones de Digitel; y dos años más tarde Oswaldo Cisneros compra definitivamente la compañía la cual fue bautizada con el nombre de Digitel GSM, desde entonces esta empresa de telecomunicaciones obtuvo la potestad de ampliar su cobertura a todo el país.

A principios del 2014, se realizó el cambio de imagen de la empresa asociado al lanzamiento de la nueva tecnología 4G LTE y nuevas campañas de servicios asociadas a la ampliación de la huella de cobertura y las velocidades de navegación con planes de datos, en las frecuencias GSM/GPRS/EDGE en 900/1800Mhz, 3G/HSPA+ en 900Mhz y 4G/LTE en 1800Mhz.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Conocer el mundo corporativo, y sus obligaciones, es una de las principales tareas de éste estudio. En este trabajo de grado se plantea la integración de tres visiones, en primer lugar la Responsabilidad Social, en segundo lugar la Adquisición Empresarial y los cambios que de esta se derivan, para la creación de Cadenas de Valor Compartido desarrolladas por la Corporación Digitel C.A.

Se quiere destacar que a nivel de investigación son pocos los estudios realizados sobre estas variables en conjunto, sin embargo para construir teorías que las relacionen y las empresas puedan reconocer su importancia, se encontraron varias teorías que contribuyeron con la elaboración de este trabajo de grado.

Tiscornia en el 2001, realiza un aporte relevante en su estudio "*Fusión y adquisición de empresas*". Su investigación consiste en inferir conclusiones y recomendaciones en materia de regulación y transición en los procesos de fusiones y adquisiciones dándole un mayor peso al factor humano.

Colmenares y Nevado en el 1999, estudiaron la "*Aproximación a la estructura y tendencias de compensación total en el sector consumo masivo*." Su investigación consistió en inferir conclusiones y recomendaciones en materia compensación total y sus diferentes acepciones, enfatizándose en el sector del consumo masivo en Venezuela.

El estudio que fue empleado como sustento teórico para la Responsabilidad Social y comprensión de las vertientes, fue una investigación realizada como proyecto de grado

en la Universidad Católica Andrés Bello. El autor fue Montilla en el 2001 y su estudio se tituló "La Responsabilidad Social Empresarial y ambiental como determinante de la generación de valor de las empresas".

Adquisición Empresarial

Para los efectos de este estudio, la Adquisición Empresarial es considerada como la combinación de dos o más sociedades ya sean nacionales o trasnacionales, teniendo como resultado la desaparición o sustitución de una de ellas, de forma legal, interviniéndola hasta haber adquirido todos sus pasivos y activos; para llevar a cabo este proceso, se deben realizar estudios previos, donde los ejecutivos de las grandes organizaciones, sustentan el éxito de dicha operación en:

> "Contratar y retener a la gente adecuada", este es un desafío de los Gerentes estratégicos de las empresas, pero, cómo hacerlo cuando en las fusiones y adquisiciones cada cual trae: su "sello" cultural, políticas, formas de trabajo, a veces totalmente diferentes. Por ello, para lograr resultados a corto plazo, al encarar una fusión o adquisición debe darse un peso importante al factor humano. (Tiscornia, 2001)

Cabe resaltar, que las fusiones empresariales no son lo mismo que las adquisiciones de una empresa por otra; ambas son vistas como parte de un conjunto de maniobras corporativas llevadas a cabo por la gerencia o directiva de cada una de las organizaciones participantes en dichos procesos, de forma tal de mejorar su productividad y fortalecer sus estrategias, donde las fusiones se enfocan en la combinación de dos o más empresas, o algunos otros activos de las mismas y las adquisiciones representan la compra de parte de las acciones de una empresa a otra, sin verse la necesidad de una unificación de patrimonio.

En las diferentes clasificaciones de las empresas, pueden distinguirse por su carácter trasnacional o nacional. Las primeras son empresas de gran volumen con un alto nivel de dinamismo cuyos intereses conllevan al desarrollo de la actividad incluso fuera de

su lugar de origen, independientemente de la procedencia del capital; por otro lado, las segundas son aquellas cuyos dueños capitales en un 80% son del país de origen de la organización así como su personal operativo.

Al llevarse a cabo un proceso de Adquisición Empresarial se generan una serie de cambios asociados a los objetivos, misión, visión y valores, que se encuentran intrínsecamente relacionados con el capital humano, financiero, entre otros aspectos fundamentales de la corporación; entendiendo así que:

> La adquisición de una empresa ya creada, está considerada como la forma más rápida de ganar una posición destacada en el mercado, (…) para realizar una adquisición es necesario llevar a cabo un largo proceso, que exige perseverancia. Efectuando tres actividades fundamentales: investigar las empresas candidatas, conocer y comprender la estrategia de la empresa elegida y formular una estrategia propia de adquisición. (Manso, 2003)

Para llevar a cabo la realización del proceso de adquisición es necesario tomar en cuenta tanto el capital humano como el tipo de mercado, en el cual se desenvuelve la organización, clasificándose de la siguiente forma: concentraciones horizontales, concentraciones verticales y concentraciones entre empresas no relacionadas.

> Las *concentraciones horizontales* son aquéllas en las cuales las empresas que participan en la operación de adquisición o fusión son competidoras en el mercado del mismo producto.
>
> Las *concentraciones verticales*, en cambio, implican fusiones o adquisiciones entre empresas cuya relación en el mercado es la de proveedor-cliente.
>
> Las *concentraciones entre empresas no relacionadas*, finalmente, involucran casos en los cuales las empresas venden productos que no compiten entre sí pero

que usan canales de comercialización o procesos productivos similares, casos en los que se dedican a productos similares pero los venden en áreas geográficas diferentes y casos en los cuales la concentración se da entre empresas que no tienen ninguna relación entre sí. (Tiscornia, 2001)

Cambios asociados a la Adquisición Empresarial

El proceso de adquisición de las empresas representadas en este estudio de caso puede asociarse a la definición de concentraciones horizontales, por ser ambas empresas (Digitel TIM y la Corporación Digitel) pertenecientes al mismo sector de las telecomunicaciones. De allí la trascendencia de estos procesos más allá de los aspectos económicos, para comprender lo que hace realmente productiva a una empresa:

> El cambio desempeña siempre un papel importante cuando se trata de complejas transacciones comerciales, y este papel suele ser menospreciado por los actores experimentados. Las fusiones y adquisiciones triunfantes son obra de empresas progresivas y no regresivas; aunque parezca que el oportunismo y la improvisación están en la base de más de una adquisición ventajosa, sospechamos que el éxito es, en realidad, el resultado de una bien estudiada operación tras los bastidores, no es una casualidad. (...) Finalmente, el esfuerzo debe contar con el capital y recursos humanos necesarios para hacer realidad la visión empresarial, facilitar la transición y optimizar sus beneficios. El éxito de las iniciativas empresariales depende de líderes que poseen no solo ambición, sino también sabiduría. (…) Son hombres capaces de promover un crecimiento imprescindible conservando la necesaria estabilidad. Desafían las capacidades de los demás sin aplastarlas y llegan a donde se proponen sin propagarse. (McCann & Gilkey, 1990)

Según lo expresado en al año 2005 por el sociólogo Alberto Rodríguez, para que una Adquisición Empresarial sea considerada como exitosa debe tener una orientación estratégica hacia la creación de Cadenas de Valor Compartido haciendo referencia a sus principios corporativos desarrollando así diferentes métodos de entrenamiento y aprendizaje. Como se describe anteriormente estas iniciativas empresariales se originan a partir de:

> Los líderes de negocios y de la sociedad civil, quienes se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados. Si una empresa o una sociedad sigue políticas que benefician a un solo lado a expensas del otro, se encontrará en una senda peligrosa. La ganancia temporal de una socavará la prosperidad a largo plazo de ambas (Porter & Kramer, 2006)

Cadena de Valor Compartido

"El objetivo de las corporaciones debe ser redefinido como la creación de Valor Compartido, no solamente la generación de ganancias. Esto producirá una nueva ola de innovación y crecimiento productivo en la economía global." (Porter & Kramer, 2011) Es por eso que los negocios pueden renovarse y ser más exitosos si conocen las mecánicas para crear Valor Compartido.

> Los negocios y la sociedad han estado enfrentados por mucho tiempo. Esto se debe en parte a que los economistas han legitimado la idea de que para proveer beneficios sociales, las compañías deben moderar su éxito económico. En el pensamiento neoclásico, un requisito para el avance social con elementos como seguridad o protección para los discapacitados imponía una restricción en las corporaciones. Y añadir una limitación a una empresa que está maximizando los

costos, de acuerdo con la teoría, inevitablemente elevará los costos y reducirá las ganancias.

Esta perspectiva también les dio forma a las estrategias de las empresas, que han dejado de lado por mucho tiempo las consideraciones sociales y ambientales de su pensamiento económico. Las empresas toman el contexto más amplio, de acuerdo con el cual ellas dan por sentados sus negocios y resisten las regulaciones, que están invariablemente en contra de sus intereses. La resolución de problemas sociales se dejó en las manos de los gobiernos y las ONG. Los programas de responsabilidad corporativa una reacción a la presión externa han surgido como forma de mejorar la reputación de las firmas y son considerados un gasto necesario. Cualquier otra cosa es vista como un uso irresponsable del dinero de los accionistas.

El concepto de valor compartido, por el contrario, reconoce que las necesidades de la sociedad no sólo las económicas definen a los mercados. También reconoce que los daños o debilidades de la sociedad frecuentemente generan costos internos para las firmas, tales como el desperdicio de energía o materias primas, costosos accidentes o la necesidad de entrenamiento (...) Y ocuparse de los daños y restricciones a la sociedad no necesariamente les eleva los costos a las firmas, ya que estas pueden innovar a través del uso de nuevas tecnologías, métodos operativos y técnicas de gestión, y, en consecuencia, aumentar su productividad y expandir sus mercados.

El valor compartido, entonces, no se trata de valores personales. Tampoco se trata de compartir el valor que las empresas ya han creado, desde una perspectiva redistributiva. Se trata, en cambio, de expandir el fondo total de valor económico

> y social. (…) Una perspectiva de valor compartido, en cambio, estaría enfocada en mejorar las técnicas de crecimiento y fortalecer el grupo local de proveedores e instituciones a fin de aumentar la eficiencia de los mismos, su producción, la calidad de sus productos y la sustentabilidad. (Porter & Kramer, 2011)

La creación de Cadenas de Valor Compartido supone el reconocimiento de "la interdependencia entre una empresa y la sociedad, bajo dos formas posibles" (…) "Primero, una empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de los negocios. Éstos son los vínculos de adentro hacia afuera." (…) "Segundo, no solamente la actividad corporativa tiene efectos en la sociedad sino también las condiciones externas influyen sobre las corporaciones, para bien o para mal. Estos son los vínculos de afuera hacia adentro". (Porter & Kramer, 2006)

Asimismo, para que las organizaciones sean capaces de ofrecer soluciones sociales efectivas, que deriven en Cadenas de Valor Compartido, deben asociarse a la elección de problemas que se encuentren alineados con las directrices y principios del negocio; de allí que:

> Categorizar y calificar los problemas sociales sólo es el medio para un fin, que es crear una agenda social corporativa afirmativa y explícita. Una agenda social corporativa ve más allá de las expectativas de la comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente. Pasa de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social.
>
> Una agenda social de esas características debe ser sensible a los stakeholders, pero no puede quedar ahí. Una parte importante de la atención y los recursos corporativos debe migrar a la Responsabilidad Social Empresarial verdaderamente estratégica. Mediante la RSE estratégica es que la empresa

provocará el impacto social más significativo y cosechará los mayores beneficios de negocios. (Porter & Kramer, 2006).

La Responsabilidad Social no es una cuestión monetaria, por el contrario, va asociada directamente con la oportunidad o posibilidad de crear Valor Compartido, entre la empresa que ejecuta los proyectos sociales y la comunidad que se beneficia de ellos; creando así una relación interdependiente de ganar-ganar entre ambos actores, dando origen al compromiso entre ellos y aumentando el rendimiento corporativo.

Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial parte de la habilidad de una empresa de dar respuesta a los problemas sociales, así como también de la distinción entre Acciones Sociales, Operaciones Empresariales Responsables y una estrategia que permita la creación de una agenda social efectiva que derive en la creación de Cadenas de Valor Compartido.

Para sustentar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en este trabajo de grado, se definirá la Acción Social de una empresa, la cual aunque conlleva al desarrollo social, no puede cumplir esta función por sí sola, sino que debe estar asociada a las siguientes perspectivas:

> Orientación hacia la No Diferenciación: esta perspectiva centra la decisión sobre el tema o procedimiento independientemente de si está siendo trabajada también por otros cooperantes. Incluso busca emular lo realizado preferentemente por las más prestigiosas que en ese momento existan. (…) La no diferenciación es la práctica más habitual de la responsabilidad social.
>
> Y otra hacia la Diferenciación: esta perspectiva busca incidir preferentemente un sector que no está siendo apoyado por la responsabilidad social de otras empresas, ni está siendo adecuadamente cubierto por el estado u otra agencia cooperante. (Rodríguez, 2005)

Luego de haber caracterizado lo que representa la Acción Social dentro de la Responsabilidad Social Empresarial, se debe exponer que las Operaciones Empresariales Responsables son aquellas que cumplen con lo establecido por la ley y más allá de eso, operaciones vinculadas a la misión, visión y valores de la compañía en pro de maximizar los beneficios y minimizar el impacto económico que éstas generan al incluir todas las áreas de la misma.

> En este sentido son operaciones empresariales responsables: 1.- Darle beneficios especiales a sus empleados pues son parte de la política de recursos humanos de la empresa. 2.- Usar como sponsor, la marca proveniente de una agencia de desarrollo social, pues son parte de la política de mercadeo (con el correspondiente pago a la agencia de desarrollo por el uso de su marca). 3.- Hacer acciones respetuosas del ambiente y de los vecinos dentro de las operaciones que suponen deben realizar.
>
> Las operaciones empresariales responsables no deben ser confundidas con las acciones de responsabilidad social. Las acciones de responsabilidad social son las operaciones que efectúa la empresa con recursos provenientes de una parte de las ganancias, utilidades, excedentes... con miras a realizar acciones exógenas a la empresa. Es la actividad que típicamente cumplen las fundaciones empresariales y que no pueden ser ubicadas como funciones de recursos humanos, mercadeo, operaciones. (Rodríguez, 2005)

Entre los autores consultados para la realización de este trabajo de grado, la experta Charo Méndez caracteriza la Responsabilidad Social Empresarial como una forma de colocar a la empresa en un plano secundario, dado que:

> Otorga el reconocimiento por la sociedad, pero que resulta insuficiente por no generar un nivel de impacto social tan alto, como para que se califique a una empresa como Socialmente Responsable. (…) En el marco de ésta concepción están apareciendo nuevos términos como «gobierno corporativo» y «transparencia empresarial» con el propósito de asegurar por un lado, la concertación y armonización de intereses entre los actores involucrados en la empresa y por otro, la garantía de suministro de información válida entre accionistas, analistas financieros, colaboradores y medios de comunicación. (Méndez, 2008)

Cuando se habla de empresas socialmente responsables es porque se reconoce en ellas el poder transformador de responder y de ofrecer soluciones a los problemas sociales, entendiéndose como:

> Tener la capacidad de respuesta, como lo dicen las etimologías que vinculan esta palabra con el verbo responder. La responsabilidad presupone cuando se la mira como un deber, la necesidad de un dialogo entre los humanos si se quiere mantener la dignidad de lo humano. Así como sucede con las palabras, las acciones crean la demanda de una respuesta y se es dueño de esas acciones en tanto existen la capacidad y la disponibilidad para responder por ellas. Son una exigencia y una característica distintivas de lo humano.
>
> (…) en el mundo conceptual se pretende mantener como conceptos distintos humanidad, dignidad, responsabilidad y ética; la realidad, sin embargo, muestra a la responsabilidad como una manifestación ética que fortalece la dignidad e integra en la esfera de lo humano. (Juárez, 2009)

En sus estudios M. Porter y M. Kramer (2006) proponen que la búsqueda de armonización y concertación de intereses, se aprecia principalmente en corporaciones cuyo interés se centra en generar ideas para solucionar problemas sociales, y con ello implementar cierta carga de herramientas tecnológicas para minimizar y simplificar procedimientos, y con ello obtener mayor rendimiento.

Aún en la actualidad hay quienes sostienen que una empresa cumple con un nivel suficiente de responsabilidad social, cuando paga salarios justos, ofrece condiciones laborales adecuadas, promueve la capacitación y el mejoramiento de sus empleados y reinvierte en el crecimiento económico.

> La actuación de las empresas hacia los trabajadores se considera la dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial, la cual también se ha desarrollado hacia otros públicos internos menos explícitos como solos futuros empleados, jubilados y posteriormente los proveedores y distribuidores. "Por ello aparecieron estrategias vinculadas con programas de becas, bolsas de trabajo, pasantías, créditos educativos, entre otros con el propósito de apoyar la formación y capacitación de futuros empleados". (…) Sin lugar a dudas, la dimensión interna de la responsabilidad social empresarial dirigida preferentemente al público laboral está completamente vigente, y ello se refleja en los beneficios adicionales asignados a los trabajadores. Este es el argumento que utilizan hoy día muchas empresas en nuestro país para mantener su quehacer social exclusivamente en el ámbito interno. (Méndez, 2008)

Ahora bien, todo mecanismo activado por cada empresa en pro del bienestar social interno, forma parte de una estrategia mediante la cual dicha corporación ejerce parte de su responsabilidad social. Las ideas propuestas en la investigación provienen de tres influencias teóricas que conforman la base de este trabajo de investigación.

El reto que se presenta en el mundo corporativo es poder explorar de forma creativa las oportunidades que se presenten, para aprovecharlas llevando a cabo formas de

responsabilidad social empresarial con la plena capacidad de "incidir profundamente, trascendiendo la buena administración de unos fondos, la promoción activa y audaz de nuevas posibilidades" (Rodríguez, 2005), Esto forma parte de la orientación estratégica que debe poseer una empresa que pretende gozar de una buena calidad de responsabilidad social, cuya implementación tiene capacidad de influir tanto en los trabajadores, como en los clientes y en los proveedores.

En los escritos compilados por Víctor Guédez, la Socióloga Mireya Vargas, revela que sin importar el tamaño de las corporaciones, el mundo de las organizaciones sociales se enfrenta todos los días al reto de ser socialmente responsables, así como también deben tener presente el término «Desarrollo Sustentable/Sostenible», esto ha pretendido significar que si bien es importante mantener las reglas internas de la Responsabilidad Social, a su vez es importante lo que se presenta externamente. Ello implica que el presupuesto y las tecnologías que son utilizadas para generar las soluciones a los problemas sociales, tienen que verse reflejados también en las perspectivas a futuro, economizando y utilizando al máximo todos los recursos, procurando a su vez la protección del ambiente y de las comunidades aledañas.

> A pesar de que el concepto de Desarrollo Sustentable del Informe Brundtland se le señale de ambiguo y carente de operatividad, es posible afirmar que define una dirección general de actuación puesto que enfatiza sobre la necesidad de preservar los recursos fundamentalmente de la economía, la sociedad y el medio ambiente; señala la necesidad de alcanzar objetivos sociales que incorporen la inclusión y las capacidades humanas; se inspira en la solidaridad, la responsabilidad, la libertad y la ciudadanía ética e introduce la preocupación por el bienestar intra e intergeneracional, sea como sea definido éste; y, pone límites al crecimiento pues deja entrever que hay límites físicos que imposibilitan el crecimiento ilimitado.
>
> Sus basamentos son la responsabilidad, el compromiso con la generación de oportunidades de alcanzar el bienestar, la visión del ser humano de una manera

íntegra y el respeto a las diferencias entre lo que se aspira, las capacidades y la libertad de usar las oportunidades. (Vargas, & Otros. 2006)

Esto implica que las empresas socialmente responsables interna y externamente, deben ser partícipes de una estrategia que comulga con la cadena de valor compartido, enunciada por Porter (2006), estos autores explican que la responsabilidad social se basa en algo más que acciones benéficas o de carácter filantrópico;

Es importante mencionar que la Responsabilidad Social Empresarial está constituida por dos dimensiones conocidas como interna y externa, las cuales se enfocan en diversos ámbitos de acción según el interés y las actividades asociadas al rubro de la compañía. Estas dimensiones se definen como:

Responsabilidad Social Externa: Lejos de circunscribirse al perímetro de las empresas, la responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de a los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.

Responsabilidad Social Interna: Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones al momento de llevar a cabo la Adquisición Empresarial, es el tratamiento que se le brinda al recurso humano perteneciente a las empresas en cuestión a través del ofrecimiento de una remuneración o compensación económica y/o no monetaria, de forma tal de captar nuevo talento que genere un alto rendimiento, así como mantener y retener al personal ya existente forjando un alto nivel de pertenencia entre estos empleados desarrollando un aumento notorio en los niveles de productividad de la misma, a través de la creación de cultura y desenvolvimiento de los valores organizacionales de la misma.

Partiendo de este supuesto, la remuneración total abarca un conjunto amplio de elementos monetarios y no monetarios que han ido evolucionando con el paso de los años, ya que en sus comienzos se pensaba que solo estaba integrada por el salario y los beneficios ofrecidos a los trabajadores; por ello, se definirá lo que se conoce como compensación total, la cual es considerada como el "retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como un intercambio por su tiempo, talento, esfuerzo, y resultados para atraer, motivar, y retener al talento requerido." (Urquijo, 2008). Igualmente se ha de identificar como elementos de compensación total, la remuneración variable que abarca la compensación intrínseca, la compensación extrínseca o no financiera.

En cuanto a los elementos que forman parte integral de la remuneración total, se puede decir que son llevados a cabo para alcanzar los objetivos primordiales del negocio y son cinco: compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y desarrollo de carrera.

Milkovich (1999), elaboró una definición sobre lo que hoy entendemos como compensación no monetaria, en la cual expresa que es "el retorno no cuantificable que recibe el trabajador por parte del empleador, como la satisfacción social, amistades, sentido de pertenencia, o logro de metas."

Sin embargo, se debe mencionar lo que realmente es considerado como compensación para el empleador, dado que es lo que mantiene satisfechos a los trabajadores de la organización, aportándole a la empresa una gran ventaja competitiva dentro del mercado en el que se desempeña, en este caso el de las telecomunicaciones.

Para la mayoría d los empresarios, la compensación representa un costo de operación, ya que esta influye de forma directa en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, para lo cual es necesario diseñar adecuadamente un sistemas de compensación haciendo que su administración sea sólida y se ejecute de manera equitativa y justa.

Asimismo, las organizaciones que desean retener por un período de tiempo prolongado a su personal deben implementar este sistema de acuerdo con un estudio de mercado (*Benchmarking*) a través de la comparación de las diversas políticas de remuneración, teniendo en cuenta los beneficios, ya que estos son los que determinan la confiabilidad y transparencia de los resultados.

Un sistema de remuneración eficiente, contribuirá al incremento del esfuerzo individual y grupal de los trabajadores y por ende de los resultados de cada de los mismos; es por ello que se plantea de forma insistente que la remuneración de los empleados debe ser totalmente dinámica, por lo cual deben ser vistas por los empleadores como una inversión de gran envergadura dependiendo de su implementación eficaz y nunca como un gasto.

Es de vital importancia aclarar que los sistemas de retribución se deben encontrar completamente alineados con el plan de negocio de los empleados sin olvidar que la remuneración variable de los mismos incidirá directamente en el aumento de la motivación y el compromiso personal hacia la empresa, reteniendo así al talento humano; de lo contrario se generaría una fuente de problemas que en el peor de los casos terminaría convirtiéndose en conflictos legales y /o gremiales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo direccionará el trabajo de grado, en el sentido de generar una visión global sobre el tipo de estudio realizado y de las técnicas empleadas para la recolección, categorización y análisis de los datos, los cuales darán pie para establecer las conclusiones y recomendaciones.

> El objetivo del marco metodológico es definir la estrategia metodológica, que se va a utilizar para obtener el conocimiento producto del proceso investigativo a desarrollarse; entendiéndose por estrategia metodológica el conjunto de métodos y técnicas necesarias para la realización de una investigación. (Castro, 2001)

Tipo de la Investigación

Se puede decir que el tipo de investigación es aquel que se utiliza para describir la naturaleza que presenta el estudio, la cual puede ser clasificada en experimental o no experimental, la diferencia entre estos tipos de estudio radica principalmente en el hecho en el que los investigadores del proyecto puedan o no realizar cambios a la hora de desarrollar los experimentos referidos a la exploración que se realiza.

Adicional a esto, se puede agregar que la naturaleza del presente trabajo es de tipo no experimental debido a que los investigadores no crean la situación del problema ya que este trata de un evento o suceso que ocurrió en el pasado bajo la decisión de terceros la cual no puede ser alterada por ningún concepto según el gusto de los investigadores.

Aunado a esto, las variables que se estudian no pueden ser alteradas por los investigadores según lo mencionado con anterioridad.

En cuanto al nivel de la investigación, se desea hacer mención al grado de profundidad con que se halla un objeto de estudio.

Según el nivel que tenga la investigación, esta se clasificará en: exploratoria, descriptiva y explicativa. La investigación descriptiva a su vez se subdivide en: el estudio de medición de variables independientes e investigación correlacional.

Para el presente estudio, se realizara un tipo de investigación descriptiva, la cual está definida por Arias, F (2006), en su libro titulado "El proyecto de investigación" como: "(…) la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento."

Adicionalmente, los estudios correlacionados se refieren a un tipo específico de estudio o proyecto descriptivos el cual intenta generar o determinar la existencia de un grado o nivel de relación entre las diferentes variables que se analice en el proyecto.

El estudio que se presenta a continuación se caracteriza por ser de tipo descriptivo correlacional debido a que este pretende caracterizar los cambios ocurridos por la adquisición de la empresa Digitel TIM por la Corporación Digitel, C.A. con ello determinar cuál es la relación existente entre la creación de Cadenas de Valor Compartido y la Responsabilidad Social Empresarial.

Diseño de la Investigación

Arias, F (2006), en su libro "El proyecto de investigación" expresa que: "el diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado." Por su parte Castro, M (2001), expresa que este "se refiere a la manera como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación".

El diseño de la investigación puede ser tanto documental como de campo o experimental; cada uno de estos con características distintas unas de otras entre cada diseño. Para este trabajo de grado se estableció un diseño de investigación de corte documental, tal como lo explica Arias, F (2006), "Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos

y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, entre otras."

Este estudio posee un diseño de tipo documental dado que, se revisó el material corporativo compilado en los archivos de la organización, tales revistas, videos, notas, presentaciones y testimoniales que brindaron información que será analizada para responder tanto a la pregunta inicial como al objetivo general y los objetivos específicos.

Esta técnica se utilizará para manipular con mayor facilidad la metodología que será aplicada, la cual está atada a la naturaleza del estudio y se emplea en función de los datos que se requieren, para reforzar el marco teórico y optimizar la fuente secundaria de información del desarrollo de la investigación,

Para el análisis de las fuentes documentales, se emplearon: la observación documental resumida, el resumen analítico y el análisis crítico. Igualmente, se emplearon una serie de técnicas operacionales tales como: subrayado, citas y notas de referencias bibliográficas, presentaciones de cuadro y gráficos.

Entendiendo que la observación documental se basa en la búsqueda de los hechos que se encuentran representados en las diversas fuentes de interés, se realizarán consultas para el desarrollo de la investigación, de acuerdo a los niveles de importancia determinados de acuerdo al contenido valorado como indispensable, durante la recolección de la información.

La aplicación de esta técnica permitió la representación fidedigna de las ideas expresadas en los documentos corporativos; cabe destacar que este modo de presentación resumida representa un aspecto importante en la construcción del análisis y resultados de la investigación.

Sistemas de Variables

Las variables son definidas por Arias, F (2006) 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" asimismo, se puede decir que se utilizaran variables cualitativas ya que son atributos o cualidades expresadas y descritas través de las palabras y no de forma numérica.

En el presente proyecto de investigación, se identifica como variable independiente la “Responsabilidad Social Empresarial” así como también el planteamiento de las Digitel TIM y Corporación Digitel C.A., ya que este tipo de fenómenos son considerados como aquellos que generan algún cambio en las variables dependientes. Estas serán detalladas a continuación.

La variable dependiente constituye los efectos o consecuencias que se miden y dan origen a los resultados de la investigación, en el caso del presente estudio, las variables dependientes son Adquisición Empresarial, Cadena de Valor Compartida y los cambios que esta genera. La variable independiente es aquel elemento que “por lo general explica cierta variaciones del fenómeno en estudio” y ofrece respuesta a los objetivos sin verse afectado por las variables dependientes; la variable independiente se ve representada este trabajo de grado por la Responsabilidad Social Empresarial. A continuación se presenta el cuadro donde se operacionalizan las variables dependientes y la variable independiente, definiendo sus dimensiones e indicadores:

Operacionalización

Variable	*Definición Operativa*	*Dimensión*	*Indicadores*
Adquisición Empresarial	Se refiere al cierre de una negociación de carácter legal y moral, donde un grupo de accionistas aporta un capital para obtener los derechos sobre todos los activos de una organización determinada; bien sea de, Capital Humano o Activos Físicos.	Cambio de la propiedad	Composición accionaria
		Cambio de la gerencia	Cambios en el personal gerencial
			Cambio en las líneas estratégicas de la empresa
Cadena de Valor Compartido	Al hablar de cadena de valor compartido de una organización, se hace referencia a los beneficios mutuos que se generan a como consecuencia del trabajo cooperativo entre las organizaciones y las comunidades a las cuales le ofrece sus productos o servicios.	Interdependencia	Impacto de los problemas sociales que son significativamente afectados por las actividades de una empresa en el curso habitual de sus negocios.
			Integrar los esfuerzos de la empresa con la sociedad
Cambios	Esta variable permite analizar a través del tiempo, las diferencias entre los proyectos de Responsabilidad Social de la organización.	Relación regresiva y progresiva de los proyectos	Evolución de los proyectos de Responsabilidad Social llevados a cabo por la organización.
			Involución de los proyectos de Responsabilidad Social llevados a cabo por la organización.
Responsabilidad Social Empresarial	Con esta variable lo que se pretende evaluar es el nivel de compromiso que posee cada una de las organizaciones estudiadas no solo con las comunidades para las cuales desarrollan sus actividades de producción cotidianas sino también para cada uno de los trabajadores que hace posible la realización de las mismas.	RSE Externa	***Educación:*** Números de obras educativas que ha sido apoyadas por la organización
			Salud: Número de equipos de telecomunicaciones instalados en centros hospitalarios
		RSE Interna	***Salud:*** Número de historias médicas de niños, niñas y adolescentes recolectadas en los sectores seleccionados
			Ambiente: Programas de Reciclaje

Técnicas de Recolección de la Información

Toda investigación requiere de una fuente para tomar todos datos relevantes que permitirán el desarrollo del mismo, conforme tanto al tipo de investigación como al nivel seleccionado y explicado con anterioridad; para lo cual se considera como apropiado no solo una, sino múltiples técnica.

Para esta investigación documental se consideró apropiada la recolección y discriminación de los datos e información a través de revistas, videos, presentaciones y otros documentos corporativos que sirvieran de referencia para cotejar los proyectos de Responsabilidad Social y su desarrollo a lo largo del tiempo, ejecutados por ambas organizaciones (Digitel TIM y Corporación Digitel C.A.)

Validez y Confiabilidad

El criterio de validez o validación de un estudio de investigación es considerado por Castro como la forma de: "evidenciar la relación entre el contenido de la variables y el constructo teórico, con el instrumento." (2001. Pp. 70)

Por su parte, se puede expresar que la confiabilidad es: "Determinar la efectividad de la investigación mediante el cuestionario del instrumento de recolección, ya sea una entrevista o un cuestionario." (Castro. 2001. Pp. 70)

En el trabajo de grado que se está presentando, es necesario recalcar que los criterios de validez y confiabilidad estarán basadas únicamente en la selección adecuada de los documentos escritos y visuales tales como, presentaciones, videos, revistas empresariales y otros elementos de carácter corporativo, lo cual hace posible obtener una visión panóptica de los diversos programas o proyectos de Responsabilidad Social llevados a cabo por los integrantes de ambas organizaciones en sus respectivos momentos.

Viabilidad

Para cumplir con los objetivos planteados inicialmente por los investigadores del presente trabajo de grado, es necesario tener a disposición diversos tipos de recursos, hablado en términos económicos, tecnológicos y humanos en pro de la metodología que desembocará en el resultado y análisis del proyecto a presentar; esto, se realizará con ayuda de una investigación tanto documental a través de fuentes secundarias: físicas y digitales, de forma tal de obtener la mayor información correspondiente al tema en estudio.

CAPÍTULO VII

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Desde sus inicios la Corporación Digitel, C.A. se ha encargado de llevar a cabo una serie de proyectos o actividades que forman parte esencial del desarrollo de las estrategias del negocio, basándose en los principios fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial tanto externa como interna; siguiendo con los parámetros establecidos por la teoría desarrollada por Michael Porter explicada con anterioridad, creación de Cadenas de Valor Compartido, creando una interrelación beneficiosa no solo para mejorar la imagen de la empresa dentro del mercado y por ende aumentar su productividad, sino también para atender las necesidades de las comunidades para las cuales están dirigidos los proyectos de mejora social.

A continuación se explican los resultados de la investigación, haciendo mención a los proyectos realizados por la organización, junto con una descripción sobre el desarrollo de los mismos, la población que se benefician de ellos, los logros obtenidos por su aplicación, transformaciones realizadas con el paso de los años para mejorar su ejecución y algunos otros aspectos que se consideran importantes destacar para la eficaz comprensión de las actividades de RSE llevadas a cabo por la Corporación Digitel, C.A.

Cabe destacar que en la actualidad, estos proyectos son ejecutados y dirigidos por la Coordinación de Conexión Social, la cual se ha encargado de enfocarse en las áreas de mayor relevancia de la RSE tanto en su dimensión externa como en su dimensión interna; estas áreas son las de: Educación, Salud y Ambiente

La presentación del análisis de los resultados inicia con la explicación del proyecto externo llamado Kilos y Kilos de Caras Felices, el cual fue una de las primeras actividades que realizó la organización; iniciativa que provino de la idea aportada por uno de los trabajadores regionales de la empresa, con el objetivo de contribuir con la mejora de

las necesidades básicas de las comunidades aledañas a la sede de centro occidente de la compañía; inicialmente fue un proyecto que se ejecutó en esta región; y debido a su éxito fue poco a poco expandiéndose hasta abarcar todo el territorio nacional.

Esta actividad social se llevó a cabo de forma continua y con la contribución de los empleados de la organización, a través de la recolección de kilos y kilos de ropa, enceres y mayoritariamente comida no perecedera; los cuales una vez al mes son entregados por Voluntarios 412 (voluntariado corporativo, integrados por los trabajadores activos miembros de la empresa), a las zonas populares de mayor precariedad del país para distribuirla entre ancianatos, casas hogares de niños y jóvenes, centros de acopio que prestan apoyo a las comunidades, colegios, y otros lugares en los que se contribuye a generar confianza social a través de este tipo de acciones.

Actualmente por la situación económica y productiva por la cual está atravesando el país, esta labor fue mermando con el tiempo hasta desaparecer por completo. Sin embargo, esta actividad sirvió para fortalecer la unificación de las estrategias organizativas a nivel nacional.

DAR, fue otras de las iniciativas de la Corporación Digitel C.A., que lleva a cabo la recolección de fondos, a través de mensajes de textos enviados por los clientes, a los cuales se les ofrece la posibilidad de escoger la fundación a la cual desean destinar su donativo por medio del uso de un código (palabra relacionada con el objetivo de la fundación). Una vez contabilizada y clasificada la mensajería de texto, se procede a la entrega del donativo a cada una de las fundaciones participantes. Este fue un proyecto que no se lleva a cabo en la actualidad, ya que se desarrolló como promoción de mercadeo con causa por un periodo de tiempo largo pero finito.

Educación

La Corporación Digitel C.A. de la mano con Venezuela sin Límites ha ido evolucionando y encontrando sus fortalezas en la estrategia de unificar esfuerzos para consolidar de proyectos sociales; así ha logrado desarrollar, desde la naturaleza de su negocio, soluciones de impacto para las comunidades estudiantiles, cuyo foco es el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, con el objetivo de potenciar las

habilidades tanto educativas como técnicas para niños y jóvenes, no sólo capacitándolos sino potenciando sus habilidades para el trabajo.

La Corporación Digitel C.A. al concientizar las necesidades de su entorno, estableció una alianza con Fe y Alegría, en pro de fortalecer su compromiso con la educación en Venezuela, trascendiendo de la intención por ayudar a otros, hacia los aspectos legales que formalizaron los vínculos desde hace 4 años.

Para brindar respuesta a este problema social, la Corporación Digitel C.A. además de legalizar la alianza con Fe y Alegría, decidió incorporar a la sociedad (los usuarios de la empresa) para que pudieran ser parte de este cambio, creando así su promoción más fuerte a nivel de mercadeo, titulada *Unidos Todos en un Solo Corazón*, siendo esta una iniciativa de Mercadeo Social que ha replicado las conocidas rifas de recaudación de fondos de Fe y Alegría y las ha convertido en un instrumento de valor donde todos sus actores son benefactores y beneficiarios.

La mitad de dicho aporte representa el de los clientes y es entregado íntegro a Fe y Alegría y se utiliza en el financiamiento de proyectos educativos, especialmente en el área de formación docente mediante talleres de tecnología en las aulas recuperadas por Digitel desde el año 2011. Con esta iniciativa los docentes cuentan con la oportunidad de reforzar sus conocimientos y aumentar sus capacidades para enseñar a los alumnos en las aulas de computación. La otra mitrad del aporte es invertida por la Corporación Digitel C.A., para dotar más de 50 nuevas salas de computación en escuelas básicas, Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA), Instituto Universitario Jesús Obrero (IUJO) y Centros de Capacitación Laboral (CECAL). Dicha dotación incluye la instalación de más de 600 equipos entre desktops, tabletas, routers, entre otros, además de la instalación de su servicio de Conectividad.

Estas campañas de mercadeo social, se realizan anualmente en las mismas fechas, comenzando su vigencia desde el mes de octubre al mes de noviembre desde hace 4 años; dicha promoción se encuentra dirigida a los clientes del segmento prepago quienes inicialmente adquirían las tarjetas de Bs. 20 identificadas con la promoción. Hasta el 2014 la promoción se realizó para clientes con líneas Prepago Digitel Móviles, Fijas o BAM, así como también los Clientes Prepago INTER que activaran las mismas, con el valor facial de Bs. 30, Bs. 50 y Bs. 120 identificadas con la Promoción dentro del período de vigencia. El

cliente al activar la tarjeta, donaba Bs. 1,50 y Digitel aportaba la misma cantidad. En la actualidad por dificultades de emisión de las tarjetas en físico la promoción se llevará a acabo contabilizando las recargas digitales que se efectúen a través del portal web de la compañía.

En palabras de la señora Mireya Blavia de Cisneros, Presidenta de Venezuela sin Límites y asesora de Responsabilidad Social de la Corporación Digitel C.A. se destaca la importancia de este proyecto dentro de la filosofía social de la empresa: "Esta alianza con Fe y Alegría representa mucho más que una actividad de Responsabilidad Social, representa la ejecución de nuestras estrategias de sustentabilidad que responden al modelo de negocios de Digitel y que tienen como fin último generar un círculo virtuoso en el que todos ganamos. Esta alianza cuenta con 4 años de logros y nos sentimos muy orgullosos de poder contribuir con el desarrollo de la educación en nuestro país de la mano de iniciativas innovadoras e inclusivas como ésta".

Esta alianza con la Asociación Civil Fe y Alegría, le aporta conectividad los colegios como una herramienta tecnológica que busca abrir las ventanas al primer mundo para la educación popular en Venezuela. La promoción *Unidos Todos en un Solo Corazón*, apalanca al programa bandera de Responsabilidad Social de Digitel en materia de educación, el cual lleva por nombre *Conectividad en el Aula* y beneficia a más de 40 colegios de Fe y Alegría, de los cuales 7 son centros piloto y cuentan con una plataforma de conectividad de punta que incorpora la tecnología 4G LTE. Cada colegio está equipado con un número determinado de antenas que permiten una capacidad continua del sistema completo de 5.120 conexiones para que los estudiantes y maestros puedan acceder a contenidos pedagógicos simultáneamente.

Este proyecto beneficia a más de 31 mil niños en todo el país y cuenta con la dotación de equipos informáticos como computadoras, tablets, pizarras electrónicas y video beam; así como la capacitación del personal docente en estas herramientas, para hacer el mejor uso de la tecnología en la enseñanza de los contenidos; los cuales cuentan con Control Parental para acceder únicamente a sitios de calidad comprobada.

Para Corporación Digitel el compromiso con Fe y Alegría representa una prioridad por evidenciar que el negocio permite que la conectividad (principal servicio de la empresa) sirva a la sociedad, lo cual en palabras del señor Alberto Sosa, Presidente

Ejecutivo de Digitel, describe lo siguiente: “Nos sentimos muy orgullosos de formar parte de este proyecto de *Conectividad en el Aula* que desde hace cuatro años mediante la promoción *Unidos Todos en un Solo Corazón*, ha representado una oportunidad para miles de alumnos y docentes de Fe y Alegría, para mantenerse conectados con tecnología de punta y desde la evolución a 4G LTE se está marcando pauta en el mundo, ayudando a estos centros educativos a acceder a contenidos pedagógicos que contribuyen a la formación integral de niños y jóvenes en el país”.

Este proyecto de Responsabilidad Social Externa desde hace dos años valida su efectividad a través de la recolección de datos en un instrumento enfocado en medir el impacto de las TIC en las escuelas de Fe y Alegría, haciendo énfasis en las necesidades de los docentes para potenciar el uso de la conectividad con contenido pedagógico; en este proyecto el voluntariado corporativo de todas las regiones del país participaron como encuestadores recogiendo las opiniones del personal directivo, promotor de informática y docente sobre las dinámicas de uso con el que ellos sacan provecho a los recursos que Conexión Social Digitel les brinda, en pro de la ejecución el programa *Conectividad en el Aula*.

Anualmente no sólo se beneficia a la Asociación Civil Fe y Alegría, sino que adicionalmente los clientes de la empresa que participan activamente en la promoción *Unidos Todos en un Solo Corazón* inmediatamente forman parte de una rifa de un paquete de electrodomésticos que se entrega al finalizar el período vigente de la misma. Allí se premia la fidelidad y la solidaridad que ellos manifiestan a los niños y jóvenes venezolanos al adquirir un producto de la empresa; este sorteo digital en todas las regiones del país, para garantizar la igualdad de posibilidades.

Salud

La Corporación Digitel C.A. buscó dar solución al problema social de la salud desde dos perspectivas diferentes: la primera asociada al sistema SOS Telemedicina a el cual permite realizar consultas médicas a distancia a través de llamadas por video conferencia; la segunda, se refiere a la digitalización de historias médicas en pro de contar con un registro clínico en línea de cada uno de los integrantes de la corporación y de los que puedan ser incluidos en la base de datos a través de jornadas especiales de prueba de esta aplicación que lleva fue bautizada como Digisalud. Para exponer los detalles sobre

cómo se desarrollaron los proyectos de la Corporación Digitel C.A. en materia de salud, estos serán descritos a continuación:

El programa SOS Telemedicina fue implementado por primera vez en la ciudad de Caracas al brindar conectividad al Hospital J. M. de los Ríos, con la finalidad de favorecer la salud de los niños venezolanos, este proyecto inició en el año 2013, al establecer un convenio con este centro pediátrico de referencia nacional y regional, buscando incorporar las TIC en el sistema de Salud Pública. El convenio con el Patronato contempló la construcción de 2 Estaciones para conectar al Hospital J.M. de los Ríos con la Red Nacional de Telecomunicaciones de Digitel, la cual permite brindar cobertura Interna de las distintas áreas funcionales del Hospital con servicios de 3G y 4G LTE; para ello se instaló un Enlace Dedicado de 10 MBPS, para brindar conectividad al servicio de los procesos de atención a pacientes y gestión en salud.

Adicionalmente, este programa se expandió para la región Occidente instalando antenas de la compañía en el punto más alto de la zona fronteriza, aledaña a la comunidad de Los Ángeles del Tukuko, donde se encuentran las etnias Yukpa y Barí, para ofrecer soluciones de salud a través de la conectividad brinda la compañía a esta población indispensable para el funcionamiento del ambulatorio y la sala telemática de la escuela de los niños de la localidad.

Así este pilar de la Responsabilidad Social Externa que se fundamenta en brindar soluciones sociales al servicio de la salud, ejecutando iniciativas a través de Conexión Social que aporta en infraestructura, conectividad y de equipos para el personal médico y administrativo hacia comunidades de escasos recursos financieros, con la finalidad de optimizar los procesos de atención, lo cual permite mejorar la calidad de vida y condiciones de salud venezolana.

El programa en curso Digisalud, que se encarga de digitalizar las historias médicas, actualmente se encuentra fortaleciendo la creación de una aplicación para que estos registros clínicos puedan estar al alcance de cualquier persona que posea un dispositivo inteligente y la conectividad a plan de datos; para ello realizó una prueba piloto en la zona rural del Municipio El Hatillo, dónde se evaluó la efectividad de la misma, mediante el uso de tablets y de la conectividad proveniente de Corporación Digitel C.A., alcanzando un registro de más de 1.500 niños, pertenecientes a los colegios municipales y

estadales. Posteriormente, los especialistas del área de operaciones, sistemas y otras áreas técnicas de la empresa colaboraron como voluntarios en la actualización y perfeccionamiento de esta aplicación, invirtiendo horas de su jornada laboral al servicio de la salud. Esta aplicación se probó nuevamente en el Municipio Sucre, los Altos Mirandinos, en la Guajira y otras comunidades de bajos recursos.

A través de Digisalud, las jornadas de diagnóstico y almacenamiento digital, se abarcan en el despistaje los problemas de salud de tipo auditivo, agudeza visual, descarte de daltonismo, problemas de odontología, anemia, revisión de medicina general, y la complementación del proceso regular de vacunación.

Siendo la prueba de esta aplicación una de las actividades que ha movilizado una la mayor cantidad de voluntarios corporativos, se aprecia un testimonio como el de Ivarelys Figueredo, Coordinadora de Servicios de Información comentó "Siempre me había preguntado cómo podría aportarle algo más a mi país, más allá de contribuir con mi trabajo diario, cómo lograr marcar la diferencia con mis acciones. Por eso, enseguida me postulé como voluntaria para sumar mi granito de arena y colaborar con aquellos que tienen recursos más limitados."

Otro de los programas puntuales de Responsabilidad Social Empresarial que dirige la coordinación de Conexión Social de la Corporación Digitel se realiza en alianza con la Fundación Autismo en voz alta, se fundamenta en el apoyo económico, a través de la cancelación de los tratamientos requeridos por los hijos de los trabajadores que presentan esta condición, así como la flexibilidad en el horario que requieran los a padres para acompañar a sus hijos, lo que genera un sentido de gratificación por parte de los empleados hacia la empresa, ya que sienten empatía por parte de la misma. Este programa de Responsabilidad Social Empresarial es uno de los más nuevos de la organización y se ejecuta bajo los estándares de la dimensión interna ya que el beneficio se orienta directamente hacia los trabajadores de la empresa y las familiares de estos, para demostrar el nivel de importancia que representan los empleados para la compañía.

Ambiente

Uno de los proyectos que comenzó y se reforzó dando continuidad con Conexión Social fue el apoyo al programa "Hasta el último cartucho" de FUNDANA, el cual cumple

con el propósito de autofinanciar a la fundación para atender y formar en sus Casas de Abrigo "Los Chiquiticos", a niños desde recién nacidos hasta los 6 años de edad. Niños que no han conocido el calor de un hogar, que carecen de cariño, amor y dedicación, de la educación moral y la atención que les permita ser ciudadanos venezolanos dignos. Ello a través de la donación de material de impresión reciclable, este reúne recipientes de tinta vacíos al reunir entre 40 o más cartuchos mensuales.

Siguiendo con la explicación de los proyectos realizados por la organización, es imprescindible mencionar otros no menos importantes, ya que con estrategias diferentes también dan apoyo a instituciones en diversos ámbitos; una de las iniciativas es el Reciclaje Ambiental a través de la cual se hace partícipe todos y cada uno de los empleados, prestando su apoyo en la recolección y almacenaje organizado del papel utilizado a fin de venderlo a las empresas cuyo principal objetivo es el reciclaje y el dinero obtenido se dona a instituciones, organizaciones, asociaciones sin fines de lucro, de desarrollo social u ONG’s, la cuales lo destinan a la ejecución de sus programas.

Tapas por vida es una fundación cuya sede se encuentra ubicada en valencia, y desde allí se encarga de la emisión de campañas publicitarias a través de las cuales pretenden captar el interés de la población y su concientización, solicitando la recolección de las tapas plásticas de jugos, refrescos y bebidas envasadas, con el objetivo de ayudar con los tratamientos de los niños que padecen de cáncer. Ambos proyectos de reciclaje se continúan llevando a cabo actualmente y se pretende seguir con ellos, como una forma de concientización no solo ambiental sino también de solidaridad hacia aquellas personas que atraviesan situaciones de salud complicadas, según sea el caso.

Cuadro N° 1: *Análisis de programas de Responsabilidad Social Empresarial y su relación con la empresa.*

		RSE Proveedores	***Producción***	***Usuarios***	***Filantropía***
Proyectos de Digitel TIM	Kilos y kilos de caras felices				**X**
	DAR				**X**
	Tapas por vida				**X**
	Reciclaje Ambiental		**X**		
	FUNDANA		**X**		
Proyectos de Corporación Digitel, C.A.	Fe y Alegría			**X**	
	SOS Telemedicina			**X**	
	Digisalud			**X**	
	Autismo en voz alta				**X**
	FUNDANA		**X**		
	Tapas por vida				**X**
	Reciclaje Ambiental		**X**		

Asociado al análisis de la Creación de Valor Compartido se reconocen en el cuadro anterior una distinción de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial enmarcados en la evolución a través del tiempo, desde sus inicios operativos hasta la actualidad. Cabe destacar que en el comienzo las actividades eran mayoritariamente de carácter filantrópico, representadas por acciones sociales puntuales traducidas como donaciones; asimismo, la relación de Producción puede verse como aquella donde la empresa origina material que las ONG's pueden aprovechar para su financiamiento; finalmente, a diferencia de la relación anterior, el vínculo con los usuarios se genera porque los beneficiarios se ven directamente involucrados con las actividades que el negocio ejecuta, incidiendo en los usuarios generando programas de apoyo para solventar los problemas sociales en los aspectos de educación, salud y ambiente.

Cuadro N°2: *Relación entre los proyectos de Responsabilidad Social, respecto al valor de la empresa y el valor para la comunidad.*

Programa	***Valor de la Empresa***	***Valor de la Comunidad***
Fe y Alegría	Valor Reputacional: Apoyo a institución educativa prestigiosa	Dotación que mantiene al día la tecnología digital
FUNDANA	Valor Reputacional: Atención a la infancia	Colaboración con el financiamiento de la institución
Tapas por Vidas	----------	Colaboración para las organizaciones de apoyo a los niños con enfermedades graves o severas
Autismo en voz alta	Aumento de la lealtad y sentido de pertenencia	Apoyo a instituciones y familiares que trabajan con autismo
SOS Telemedicina	Generación de un nicho de mercado con acceso de medicina moderna	Ubicar productos y proveedores del sector salud en lugares lejanos y de difícil acceso
Digisalud		
Reciclaje Ambiental	Valor Reputacional: Cuestión ambiental que no es aprovechado suficientemente	Dar recursos a centros de atención a la población vulnerable Reducción del impacto ambiental

Desde la perspectiva de Michael Porter y su propuesta teórica de creación de Cadenas de Valor Compartido, este trabajo de grado muestra que hubo una evolución en el desarrollo de programas de Responsabilidad Social desde el objeto de estudio era Digitel TIM e incluso siendo Corporación Digitel C.A., sin embargo también refleja que las relaciones asociadas a la imagen corporativa están vinculadas al mercadeo de los servicios y las bondades de la compañía y que si bien tienen un fin benéfico, se encuentran más orientadas a productividad del negocio; Por otro lado, también se analizaron los casos de SOS Telemedicina y Digisalud, los cuales representan el típico modelo Porteriano, porque se genera un nicho de mercado especializado, y se genera mejores condiciones de vida para la comunidad, implicando la tecnología de la empresa y promoviendo el producto en el mercado.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo de grado, se puede concluir que la Responsabilidad Social Empresarial, es una acción voluntaria que desarrolla la empresa a través de programas que atacan áreas específicas de acción (educación, salud y población vulnerable), beneficiando a la comunidad en general a través de la dimensión externa, así como a sus trabajadores a través de la dimensión interna, por poseer la capacidad de responder a los problemas sociales desde las perspectiva de la empresa, de forma tal que estos programas generen así una relación de interdependencia, alcanzando beneficios mutuos de forma equitativa y justa a través de la creación de Cadenas de Valor Compartido.

A través de este trabajo de grado se evidenció una evolución en los proyectos sociales con el paso del tiempo luego del proceso de Adquisición Empresarial entre las empresas, desarrollando de esta forma un sistema de Valor Compartido, los cuales actualmente se encuentran en perfeccionamiento.

Dados los fundamentos teóricos que sustentan este trabajo de grado, los programas que cumplen con las estrategias que van orientadas a crear Valor Compartido, ya que representa valor claro para la empresa y para la comunidad desde el área de negocio de la organización, estos proyectos son; SOS Telemedicina y Digisalud.

Adicionalmente, es importante mencionar, que para los proyectos tanto educativos como ambientales, se pudiese considerar la ejecución de cambios para crear más valor a la empresa, así como también a la comunidad, y fortalecer las Cadenas de Valor Compartido, como estrategia organizativa; poniendo especial atención en los programas de reciclaje debido a que no se aprovechan lo suficiente, dado que no se reinvierte directamente en el ámbito ambiental para retribuir al mismo, lo que se podría estar afectando por la

producción diaria de la empresa, por ello se sugiere replantear una línea estratégica bien definida, para la aplicación de una Responsabilidad Social proactiva y no reactiva.

Luego de realizar esta investigación es posible concluir que una perspectiva que brindaría frutos de gran provecho para la empresa, sería el redefinir las estrategias que conllevan a la integración de todas sus áreas de acción social responsable, haciendo sinergia que permitiría crear y fortalecer las Cadenas de Valor Compartido ya establecidas.

Como conclusión y recomendación para los futuros tesistas de Relaciones Industriales, haciendo especial énfasis en el área de Compensación y Beneficios, es la profundización y creación de aportes teóricos, sobre lo que se conoce como *"Compensación No Monetaria"* para los empleados que se destaque en las diversas actividades de Responsabilidad Social Empresarial, las cuales pueden ser el desarrollo de su profesión a través de capacitación laboral en sus áreas de especificas de interés.

Así mismo, es necesario establecer la relación existente entre lo que es la Responsabilidad Social Empresarial Interna y lo que es la Compensación No Monetaria que de alguna forma remunera al trabajador aumentando así sus niveles de lealtad, confianza y desempeño mejorando altamente los niveles y la calidad de de la productividad del negocio, y que a su vez en la actualidad es considerada como una de las formas más aceptadas por parte de los empleados en vista de la situación social, económica y política que se ha venido suscitando en los últimos tiempos generando altos niveles de satisfacción y responsabilidad por parte del recurso humano de las organizaciones.

Desde la perspectiva de la Sociología, se concluye que este estudio evidencia la diferenciación del significado de una acción social puntual (donación, patrocinio) y la acción socialmente responsable, incluyendo lo que representa para una empresa nacional de gran proyección realizar proyectos de responsabilidad social, con una metodología que busca la sostenibilidad y replicabilidad de las actividades, con capacidad de medición de resultados mediante un seguimiento efectivo, permitiendo la intervención a tiempo de las condiciones que ayuden en la maximización de la eficiencia y eficacia de los proyectos; entendiendo que debe haber un objetivo más allá de la intención de brindar bienestar puntual a las comunidades como beneficiarios externos, el cual ha de ser que las comunidades puedan desarrollarse y auto sostenerse gracias al aporte social de las empresas, estableciendo así una relación donde ambas partes ganan en valor y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMES, R. ESPINOZA, N. y DALLAL K. (2009). Detección del maltrato de los padres hacia los adolescentes y su influencia en la actividad y rendimiento estudiantil en el Colegio San Luis.

ARIAS Fidias G. (2006), El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. PP. 143. 5° edición. Caracas, Venezuela.

ALLES, Martha (2015) Dirección estratégica de RR.HH. Vol. I - (3a ed.): Gestión por competencias. Ediciones Granica, Pp. 456.

AUTORES VÁRIOS, Compilados por LA CRUZ R, Tito I (2007). Definición de la problemática: la exploración, en Guías de Metodología de la Investigación para estudiantes del 2do año de Ciencias Sociales UCAB.

BAUTISTA, Daniela y ESPINO, Stephany (2003) Compensación y beneficios. Relación entre la satisfacción laboral con la compensación no monetaria y el desempeño laboral. UCAB. Facultad de ciencias económicas y sociales. Escuela de Ciencias Sociales. RRII. Tutor: Eduardo Quevedo.

CARPIO, Ana y RANAUD, Emilia (2004) Compensación y beneficios. Análisis de variaciones en componentes del sistema de compensación vs variables socioeconómicas

periodo 2000 – 2003. Tutor María José Goncalves. UCAB. Facultad de ciencias económicas y sociales. Escuela de ciencias sociales. RRII.

CASTRO Márquez. F. (2001). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. 1° edición. Colson. Caracas, Venezuela.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas. Pp. 35.

CORPORACIÓN DIGITEL, C.A. (2014) Presentación de inducción Caracas, Venezuela

ESPINOZA, Natasha (2007). Estudio sobre la calidad del servicio que se presta en el departamento de eventos y banquetes de los hoteles cinco estrellas del municipio Baruta. Venezuela. Tesis de grado Hotelería y Turismo, Instituto Universitario de Tecnología Venezuela (IUTV).

FAJARDO Zavarce, Neyesca de Lourdes (2007), Estrategias de captación del voluntariado corporativo en las iniciativas de responsabilidad social empresarial desarrolladas por la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

GARCÍA Sainz Cristina y GARCÍA Diez Susana (2000), Para una valoración del trabajo más allá de su equivalente monetario, Cuaderno de Relaciones Laborales, pp. 26, ISSN: 1131-8635.

GARCÍA Jurado Roberto (1999) La cooperación social voluntaria, Política y Cultura, núm. 12, pp. 93-109, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. México.

GATES Melinda, GATES Bill (2014), *Why giving away our wealth has been the most satisfying thing we've done*. Disponible en: http://www.ted.com/talks/bill_and_melinda_gates_why_giving_away_our_wealth_has_been_the_most_satisfying_thing_we_ve_done/transcript (Consulta: 2014, Septiembre)

GUÉDEZ, Víctor – Compilador - VARGAS, Mireya y otros () Responsabilidad Social Empresarial, visiones complementarias: hacia un modelaje social. Publicaciones de VenAmCham, Grupo Intenso. Pp. 489. Caracas - Venezuela

JUÁREZ, JOSÉ (2009) Ética de la comunicación y Responsabilidad Social en el siglo XXI. VIII jornadas de educación en valores. Konrad Adenauer Stiftung; Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela

MCCANN, Joseph E., GILKEY, Roderick. Fusiones y adquisiciones de empresas. Ediciones Díaz de Santos, 1990 - 224 páginas. Disponible en: http://books.google.co.ve/books?id=9fG8wEJv2bUC&dq=sinergia&hl=es&source=gbs_navlinks_s

MÉNDEZ, R. Charo (2008), *Responsabilidad Social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*, Estratrego consultores. Segunda edición, Carcas - Venezuela

MILCKOVICH, G, NEWMAN J y MILCKOVICH C. (1999) The compensation. Rwin. Editorial mc Graw Hill.

MONTILLA, J. (2001), "La responsabilidad social como determinante de la generación de valor de las empresas". UCAB, Tutor: Cardinale, Pablo.

NEVADO, Laura y COLMENARES, Evelyn (1999). "Aproximación a la estructura y tendencias de compensación total en el sector consumo masivo". Caracas – Venezuela.

NICHOLSON Walter (2001), Microeconomía Intermedia y sus aplicaciones, McGrow-Hill Interamericana, S.A. pp. 615. Colombia.

PÉREZ Muñoz Cristian, REY Pérez José Luis (2007), ¿Garantías del ingreso para garantizar el trabajo?, Revista de Ciencia Política, vol. 27, núm. 1, pp. 89-109, Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile.

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2006), Estrategia y Sociedad, Harvard Business Review - América Latina – Pp. 14.

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2011), La Creación de Valor Compartido: Cómo reinventar el capitalismo y generar una ola de innovación y crecimiento. Harvard Business Review - América Latina – Pp. 23.

PORTER, Michael E. (2013), *Why business can be good at solving social problems*. Disponible en: http://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems/transcript?lang=es (Consulta: 2014, Agosto)

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. y otros autores (2006) El concepto de responsabilidad social corporativa de Nestlé: según se ha implementado en Latinoamérica. Foundation Strategy Group, Nestlé S. A. Public Affairs, Enterprise d' arts graphiques Jean Genoud S. A. Pp. 68. Ginebra - Suiza.

RODRÍGUEZ, Alberto (2005), *Cómo hacer Responsabilidad Social Empresarial para la Gente: Manual para la Gerencia*. Publicaciones UCAB, Caracas – Venezuela.

RODRÍGUEZ, Alberto (2012), La responsabilidad social empresarial en la Venezuela actual. Cuadernos UCAB, Publicaciones UCAB. Pp. 7. Caracas – Venezuela.

SAMPIERI y otros (1997) Metodología de la investigación México mc Graw Hill

Urquijo, José Ignacio (2008), Remuneración del trabajo. UCAB. Pp. 359. Caracas – Venezuela.

TAYLOR, S. y BOGDAN, R. (1986) "Introducción: ir hacia la gente", en Introducción a los métodos cualitativos de investigación. [Disponible: http://ulloavision.org/archivos/antologias/meto2] (Consulta: 2014, Octubre)

TISCORNIA, SUSANA (2001) Adquisición y fusión de empresas. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.Tutor: Benjamín Fernández.

TOURAINE Alain (1978) Introducción a la Sociología, pp. 333. Editorial Ariel, España.

VARGAS, Mireya (2010) La norma Iso 26000, Responsabilidad Social, Herramienta Nº3. Publicaciones de VenAmCham, Disponible en: http://www.venamcham.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1420&Itemid=72 (Consulta: 2014, Septiembre)