



Octubre 2018 - ISSN: 1696-8352

## LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANO ESTRATÉGICO GRHE, EFECTO EN EL COMPROMISO DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO: OPERADORA TELEFÓNICA EN ECUADOR.

**Ing. Mauricio Javier Sevilla Ávila, Mgs.<sup>1</sup>**

Docente Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas

[mauricio.sevillaa@ug.edu.ec](mailto:mauricio.sevillaa@ug.edu.ec)

**Ing. Giuliana Yadira Ramos García, Mgs.<sup>2</sup>**

Docente Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas

[Giuliana.ramosg@ug.edu.ec](mailto:Giuliana.ramosg@ug.edu.ec)

**Ing. Juan Carlos Jácome Moreira, Mgs.<sup>3</sup>**

Docente Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas

[juan.jacomem@ug.edu.ec](mailto:juan.jacomem@ug.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mauricio Javier Sevilla Ávila, Giuliana Yadira Ramos García y Juan Carlos Jácome Moreira (2018): “La gestión de recurso humano estratégico GRHE, efecto en el compromiso dentro del clima organizacional. Estudio de caso: operadora telefónica en Ecuador”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/grhe-clima-organizacional.html>

### Resumen.

El objetivo de este estudio es analizar la gestión de recurso humano estratégico GRHE, efecto en el compromiso dentro del clima organizacional. Para ello, la literatura sobre la gestión de recurso humano estratégico y el compromiso dentro del clima organizacional, ambas teorías como aporte metodológico de trabajo. A nivel mundial grandes organizaciones han desarrollado la combinación de estas teorías para mejorar el rendimiento y la productividad dentro sus organizaciones. Se aplicó una metodología de investigación de carácter bibliográfico reflexivo. Como muestran los hallazgos de este estudio, las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un efecto en el compromiso dentro del clima la organizacional, tanto individual como sistemáticamente. Los hallazgos obtenidos abren nuevos horizontes en las discusiones que defienden la unificación de las prácticas de gestión de recursos humanos en la industria de telefonía móvil. Estudio de Caso: Operadora Telefónica en Ecuador.

**Palabras Claves:** Gestión de recurso humano estratégico, compromiso, clima organizacional, Telefónica, Ecuador.

<sup>1</sup> Ingeniero en Comercio Internacional, Magister en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing.

<sup>2</sup> Ingeniero Comercial, Magister en Administración de Empresas.

<sup>3</sup> Ingeniero Comercial, Magister en Administración de Empresas.

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the strategic human resource management SHRM, effect on the commitment within the organizational climate. For this, the literature on strategic human resource management and commitment within the organizational climate, both theories as a methodological contribution of work. Worldwide, large organizations have developed the combination of these theories to improve performance and productivity within their organizations. A reflective bibliographic research methodology was applied. As the findings of this study show, human resource management practices have an effect on the commitment within the organizational climate, both individually and systematically. The findings obtained open new horizons in the discussions that defend the unification of human resources management practices in the mobile telephony industry. Case Study: Telephone Operator in Ecuador.

**Keywords:** Strategic human resource management, commitment, organizational climate, Telefonica, Ecuador.

**Nº de clasificación JEL**

## 1. INTRODUCCION

La gestión de crisis puede definirse como los actos y comportamientos de una organización que la preparan para estar preparados para gestionar los principales sucesos catastróficos en un estilo seguro y eficaz (Lockwood, 2005). En el alcance general de la mayoría de los estudios, la crisis se toma solo como una crisis financiera. Sin embargo, desde la perspectiva de los recursos humanos, es importante tener en cuenta cualquier tipo de crisis; entonces, en este estudio se evaluará la crisis en general. Una crisis puede describirse como un evento perturbador total de una interrupción parcial en la que personas, propiedades, equipos o el medio ambiente pueden terminar afectando el valor de la empresa de manera negativa. Arruina la reputación y trastorna la percepción de las partes interesadas hacia la organización. En el mundo de hoy, el papel de los recursos humanos es cada vez más importante en tiempos de crisis para evitar daños irreparables de lo que era antes. Los gerentes de recursos humanos tienen un rol importante para garantizar que su entorno sea consciente de la crisis desde el lado de los empleados y elaboren planes y proyecciones para ayudar a reducir su interrupción. Para este propósito, los gerentes de recursos humanos trabajan juntos con un compromiso total para producir soluciones por el bien del clima organizacional. (Lockwood, 2005).

Como las organizaciones de servicios son organizaciones que requieren mucha mano de obra, la eficiencia de las prácticas de recursos humanos y el compromiso dentro del clima organizacional de los empleados es muy importante. Uno de los recursos más importantes y variables en las organizaciones telefónicas que se encuentran dentro de la industria de servicios son los empleados y el rendimiento y la productividad de los empleados es uno de los principales factores que influyen en el éxito de la organización. La presente investigación será la revisión bibliográfica sobre como los empleados pueden mostrar un alto rendimiento y productividad depende de su satisfacción laboral. Las prácticas de gestión recursos humanos estratégicos (GRHE) basadas en el desempeño clima organizacional y el comportamiento de los empleados, o coloquialmente en las prácticas de recursos humanos, han sido uno de los principales temas de estudio en el mundo en desarrollo durante muchos años (Delaney & Huselid, 1996). Existe un número muy limitado de estudios sobre prácticas de recursos humanos en países en desarrollo en general (Budhar & Debrah, 2011.), citado por (Singh, 2004). Si bien el enfoque de este estudio se deriva de un análisis sobre la gestión de recurso humano estratégico efecto en el compromiso dentro del clima organizacional en la operadora de telefonía móvil Telefónica en Ecuador. Este trabajo intentará ofrecer la visión de los autores sobre los recursos humanos durante cualquier crisis. Entonces, en este estudio, no

abordaremos cómo prevenir las crisis; sin embargo, arrojaremos luz sobre algunos enfoques modernos que la gestión de los recursos humanos puede utilizar en situaciones difíciles.

## **2 REVISIÓN LITERARIA**

### **2.1 Gestión de recursos humanos y estrategias de recursos humanos**

Hoy en día, las empresas ya han comenzado a prestar más atención a las políticas y aplicaciones de recursos humanos con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible y un alto rendimiento en las operaciones comerciales. El concepto de gestión de recursos humanos surgió de la idea de utilizar el capital humano de forma razonable y eficiente (Vardarlier, 2015). El departamento de recursos humanos de una empresa sirve de diversas maneras y para diferentes propósitos, como aumentar la competencia, administrar negocios internacionales, innovaciones tecnológicas, operar de acuerdo con las regulaciones actuales, supervisar las actividades sindicales, garantizar los problemas éticos y las mejores prácticas en función del mejor ajuste (Lojić, Škrbić, & Ristić, 2012). El departamento de recursos humanos es ampliamente aceptado como guardián de la cultura (Zaidi, 2005) y el guardián de los valores y principios de la empresa de manera justa en toda la organización. Los profesionales de recursos humanos tienen un rol estratégico cuando ocurre una crisis; y, su preparación reduce la ansiedad en toda la organización. Entonces, el departamento de recursos humanos probablemente tenga el rol más importante en una organización antes, durante y después de las crisis. La gestión de recursos humanos consiste en implementar y utilizar la cantidad óptima de personal en puestos y horarios adecuados para permitir que la empresa alcance sus objetivos. De esta forma, aumentará la motivación y la satisfacción laboral del personal.

Por lo tanto, los costos operacionales disminuirán y la rentabilidad aumentará. Todos estos procesos y actividades pueden recopilarse bajo el paraguas de la gestión de recursos humanos (Uyargil, 2010). Como sostiene (Canman, 1995) desde una perspectiva de gestión de recursos humanos, los empleados deben considerarse como un factor prominente que agrega valor a la organización (Canman, 1995). Baysal tiene una definición simple, destacando que el concepto de gestión de recursos humanos para desarrollar el trabajo es aumentar la contribución de los empleados al bienestar de la organización (Baysal, 1993). De hecho, es una unidad de función y esfuerzo que garantiza una gestión eficiente dentro de la organización y su entorno medioambiental; por lo tanto, es una contribución al éxito del negocio (Kaynak, 1998).

Entonces, la administración de recursos humanos es tan importante como cualquier otro departamento que contribuya a la organización. Por otro lado, se cree que los empleados son uno de los recursos de la organización; y, por lo tanto, debe administrarse de la misma manera que cualquier otro recurso en el negocio (Kane, Crawford, & Grant, 1999). La efectividad de la gestión de recursos humanos está ciertamente asociada a la inversión en capital humano y también a la minimización estratégica de costos. Los empleados son un grupo importante de partes interesadas y no pueden ser dirigidos por ningún otro organismo dentro de la organización como una unidad completa. Además, sus intereses y necesidades son muy importantes para la organización (Beardwell & Clark, 2007). Al ser diferente de otros departamentos de la organización, la gestión de recursos humanos se refiere a la capacitación, las habilidades y la experiencia de los empleados (Dessler, 2005). Dado que el objetivo de la gestión de recursos humanos es aumentar el éxito de la empresa junto con el éxito de los empleados utilizando los recursos disponibles, debe cumplir cinco objetivos básicos: eficiencia, ventaja competitiva, cumplimiento legal, calidad de vida laboral y cumplimiento de la fuerza de trabajo (Çetin & Özcan, 2014).

Una forma de utilizar los recursos humanos para el éxito del negocio es llevar la administración del personal más allá de las reglas y la burocracia, beneficiándose de las habilidades y el potencial de los empleados. Esto se puede lograr fusionando las cinco funciones de gestión (Dessler, G, 2013). Estas funciones son planificación, organización, dotación de personal, liderazgo y control. La planificación es determinar los estándares y los objetivos utilizados para crear y mejorar los procedimientos y hacer predicciones. Organizar es asignar o delegar tareas específicas a los empleados y establecer departamentos. También implica coordinación y comunicación entre los empleados. El personal incluye el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo del personal, la determinación de los estándares de personal, la evaluación de estos desempeños, los problemas de compensación y la consultoría de los empleados. Liderar es

motivar a los subordinados para que puedan trabajar de manera más eficiente. Controlar es determinar los objetivos de ventas y los estándares para los niveles de calidad del producto. Controlar también implica auditar estos estándares y compararlos en toda la organización (Dessler, G, 2013). La gestión de recursos humanos ejerce estas funciones de una manera más detallada. Genera subfunciones que son cruciales para el éxito de la gestión. En realidad, estas funciones son típicas y son las actividades diarias de la gestión de recursos humanos. En realidad, el verdadero papel de los recursos humanos es un puente entre el empleador y los empleados. Todas las actividades que son realizadas por recursos humanos sirven para este objetivo organizacional. Abarcan los procesos desde el comienzo de la contratación hasta la terminación del trabajo. Al darse cuenta de estos objetivos e intereses, no es ni organizacional ni personal, sino algo entre la administración de la organización y los empleados. Como consecuencia, hay un movimiento decisivo en el tratamiento y la gestión de los recursos humanos en la organización. Esto no solo le dará importancia a la gestión de los recursos humanos, sino que también enfrentará serios desafíos (Lojić, Škrbić, & Ristić, 2012).

### **2.1.1 Enfoques estratégicos**

En gestión de recursos humanos En primer lugar, es mejor volver a visitar algunos enfoques y modas clásicos. Tanto las prácticas clásicas como las modernas se llevan a cabo para aliviar los efectos de la crisis en la organización y sus empleados. Aquí sería apropiado mencionar los efectos de una crisis en cualquier organización o empleado. Por lo tanto, algunos de los más importantes se enumeran de la siguiente manera:

- Pánico dentro de la organización
- Pérdida de personal clave y conocimiento
- Alto movimiento de mano de obra
- Falta de moral y motivación que causa bajo rendimiento
- Aumento de los costos de beneficios de salud.
- Litigios costosos relacionados con recursos humanos.
- Política de compensación emergente.
- Reputación negativa e imagen en público.
- Desinformación.
- Liderazgo y pérdida de tranquilidad.
- Dificultad para comprender los problemas psicológicos en las fases de respuesta y recuperación.
- Cancelación de reclutamientos.
- Cancelación de programas de entrenamiento programados.

Con el fin de lograr una gestión de crisis adecuada al considerar los problemas mencionados anteriormente, se han desarrollado enfoques modernos. Lo primero que debe observarse al comienzo de una crisis es una situación de pánico. En una organización no preparada, será una sorpresa tanto para la gerencia como para los empleados. Una comprensión clásica no hace nada para disminuir los efectos del pánico y el estrés. Por otro lado, un enfoque moderno lo maneja formando un equipo de gestión de crisis para hacer frente a una posible crisis. Un equipo de gestión es uno de los primeros pasos para controlar la crisis y, por lo tanto, es muy crucial.

Un equipo de gestión de crisis está compuesto por un líder de equipo, un director de seguridad, un asesor legal, un vocero de medios, un especialista en comunicación interna, un director de recursos humanos, un representante de los empleados y un especialista en seguridad. Si es necesario, también se puede contratar un asesor externo o un consultor de campo (Robinson, 2005). Se debe financiar un equipo de manejo de crisis y sus actividades. Las descripciones de tareas y las definiciones de tareas deben estar bien redactadas y se debe asignar un líder. Las reuniones deben celebrarse regularmente para discutir posibles situaciones de crisis y medidas a tomar. Esto mantendrá a todo el equipo alerta psicológicamente ante cualquier crisis. El equipo de gestión de crisis debe continuar con sus actividades diarias (Tancredi, 2013).

## 2.1.2 Gestión Estratégica de Recursos Humanos

La "Gestión de Recursos Humanos" surgió en teoría a principios de los años ochenta. Hasta entonces, se mencionaba principalmente como "Gestión de personal". Hoy es mucho más que gestión de personal. Encapsula muchas disciplinas humanitarias, como capacitación, empatía, psicología, evaluación / gestión del talento, compromiso, trabajo en equipo, liderazgo, confianza, ciudadanía, responsabilidad social, socialización, gratificante y motivador. Todos ellos impulsan el espíritu humano, que es la columna vertebral de cualquier organización, ya que, sin personas; no hay compañía para hablar. La administración de personal considera a las personas como insumos para alcanzar el producto deseado determinado por la alta gerencia. La administración de personal no se ocupa de la capacitación, el desarrollo de las habilidades de los empleados, la gestión del talento o la planificación profesional. La gestión del personal depende más de la alta dirección que los recursos humanos. Mientras que los recursos humanos tienen la oportunidad y la posición de debatir cuestiones estratégicas con la alta dirección, la gestión del personal realmente actúa como un subgrupo que cumple los mandatos de la alta dirección (Vardarlier, P, 2015). Como resultado, la administración de personal es una forma tradicional de administrar empleados en la organización, mientras que la gestión de recursos humanos es un enfoque moderno, no para hacer lo mismo sino para el éxito de la organización. La gestión estratégica es la suma de las decisiones y actividades que especifican e identifican el desempeño a largo plazo de una organización (Eren, 2013).

Teniendo en cuenta la definición de gestión estratégica antes mencionada, se puede decir que la gestión estratégica de recursos humanos está pronosticando, comprendiendo, cambiando, mejorando y liderando el comportamiento humano dentro de la organización de acuerdo con los planes estratégicos de la alta dirección. (Lojić, Škrbić, & Ristić, 2012). Todos los planes de recursos humanos se deben diseñar de manera que la organización pueda manejar las políticas y prácticas de gestión sin problemas. Las estrategias de recursos humanos pueden surgir por razones externas, como la dificultad para cumplir con algunos planes o necesidades futuros. Por otro lado, pueden provenir de los desafíos actuales que enfrenta la organización. Las estrategias de recursos humanos pueden ser declaradas oficialmente por la alta gerencia, como parte de los planes estratégicos de la organización y, a menudo, el departamento de recursos humanos las forma detalladamente. Esto es realmente diferente para cada compañía ya que la cultura y el entorno de las empresas son diferentes entre sí.

Como se mencionó anteriormente, la gestión de crisis es la suma de los esfuerzos para preparar a las partes interesadas para definir, reaccionar y rescatar los efectos de crisis. Del mismo modo, los procesos del departamento de recursos humanos estratégicos se desarrollarán de manera cooperativa con otros departamentos de acuerdo con los objetivos, valores, capacidades básicas y declaración de la misión de la empresa para lograr los objetivos de gestión de crisis. A medida que la comprensión de la gestión estratégica de crisis ha surgido recientemente en la literatura sobre gestión de recursos humanos (HRM), el enfoque se ha centrado principalmente en los puntos de vista administrativos de los organismos de recursos humanos (Lockwood, 2005). En la actualidad, ha habido una amplia gama de discusiones sobre si las crisis fortalecen o debilitan el papel estratégico de los recursos humanos en una organización. La última crisis financiera, por ejemplo, dio lugar a grandes cambios en general, incluidas las políticas de recursos humanos de las organizaciones (Mitsakis, 2014). No hace falta decir que, HRD tiene un papel fundamental en ayudar y apoyar los planes de las organizaciones para situaciones de emergencia como una crisis financiera (Hutchins, Annulis, & Gaudet, 2008)(Hutchins & Wang, 2009). Por lo tanto, descartar el DRH puede ser otro desastre para prevenir o recuperarse de una crisis y puede arruinar todos los esfuerzos de gestión de las organizaciones (Wang & Belardo, 2005). No obstante, muchas organizaciones ven la planificación de desastres como una forma de prevenir las crisis y evitar cualquier daño a la empresa, mientras que el papel de los recursos humanos está en el lado humano de la planificación de desastres. Mirando desde el lado humano, HRD no ignora los beneficios de la organización; considera la reputación de la compañía y ayuda a mejorar su ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, un solo cuerpo de la organización no es suficiente para recuperar o mejorar los problemas, como una ventaja competitiva que es crucial para la existencia y el bienestar de la organización; por lo tanto, se deben consultar múltiples fuentes (Kazlauskaitė & Buciuniene, 2008). Una situación de crisis requiere una gestión de crisis, un proceso que conduce a una adaptación organizacional rápida y flexible a las condiciones rápidamente cambiantes de un período de emergencia. Las organizaciones podrían enfrentar cualquier crisis

más fácilmente, si implementaran un comportamiento proactivo en lugar de uno reactivo. La gestión de los recursos humanos se vuelve esencial en términos del proceso de toma de decisiones, como se mencionó anteriormente, ya que no solo tiene en cuenta los intereses de la organización sino también los de sus empleados. Al mismo tiempo, las situaciones de crisis alientan a los empleados a tener un mejor rendimiento, a estar más dedicados a la organización (Ștefănescu & Dărăbăneanu, 2011).

### **2.3 Conceptualización Gestión de Recurso Humano Estratégico**

Los estudios en la literatura examinan las prácticas e investigaciones modernas de gestión de recursos humanos. La importancia y el valor de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), que garantiza que las organizaciones logren sus objetivos satisfaciendo las expectativas y necesidades individuales de los empleados como su principal objetivo, y por lo tanto, el departamento de recursos humanos para las organizaciones ha aumentado. El contenido del trabajo realizado por los gerentes de recursos humanos que tienen el rol clave en el proceso de GRHE ha cambiado drásticamente. En este marco, se sugiere que nuevas tareas como unirse al proceso de planificación estratégica, estar representado en la junta administrativa, estar en constante cooperación con otros gerentes de departamento y línea, pueden hacer que los gerentes de recursos humanos sean percibidos como más significativos e importantes, estudios más potentes y autónomos. Estudios limitados en literatura extranjera, indican que estos cambios que ocurren en los puestos de trabajo de gerentes en departamentos de recursos humanos causan un cambio positivo de actitud en ellos hacia sus trabajos (satisfacción laboral) y su compromiso dentro del clima organizacional (Budhar & Debrah, 2011.).

### **2.4 Conceptualización del Clima organizacional**

Influencia del clima organizacional La literatura describe que el clima organizacional se define como las percepciones subjetivas de los empleados sobre cómo su ambiente de trabajo los afecta como individuos (Glisson, 2007). Como está más relacionado con el individuo y el ambiente de trabajo circundante, el clima organizacional se "basa en patrones percibidos en las experiencias y conductas específicas de las personas en las organizaciones (Schneider, Bowe, Ehrhart, & Holcombe, 2000). Además, la literatura organizacional establece una distinción entre clima organizacional, que resume "la forma en que las personas perciben su ambiente de trabajo" y la cultura organizacional, que se refiere a las normas y "la forma en que se hacen las cosas en una organización" (Glisson, 2007) Con respecto al tema del clima organizacional, se debe subrayar que se reconoce la influencia de los factores climáticos organizacionales en el logro de metas organizacionales, ofreciendo fuertes predicciones sobre motivación laboral, compromiso laboral de los empleados, satisfacción laboral, desempeño y actitudes de otros empleados (Schyns, Van Veldhoven, & Wood, 2009). El entorno físico (muebles, equipos), el entorno tecnológico (procesos de trabajo, la organización del lugar de trabajo, máquinas, equipos), el entorno social (actitudes de los empleados, comportamientos, reglas, el apoyo ofrecido a los empleados, recompensas), la política el entorno y el entorno económico representan los elementos del clima organizacional que influyen en la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (Huțu, 2005).

Con el fin de contribuir a la mejora de la motivación de los empleados, es necesario determinar los factores climáticos organizacionales que estimulan a los empleados para alcanzar los objetivos de la organización. Los empleados de las empresas industriales podrían estar motivados en sus actividades laborales creando y manteniendo un clima organizacional que estimule su deseo de realizar muy bien las tareas laborales y satisfacer sus necesidades mediante el logro de los objetivos de la organización. En ese contexto, parece importante identificar la influencia de los factores climáticos organizacionales en la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados, ya que esto dirige a los empleados a adoptar una actitud positiva con respecto a su actividad laboral diaria.

### **2.5 Prácticas de gestión de recursos humanos estratégico y compromiso dentro del clima organizacional**

Las prácticas de GRHE y sus efectos sobre el compromiso de la organización con cualquier institución, especialmente la participación emocional, han sido evaluadas en detalle en el estudio de (Meyer & Allen, 1997). Las prácticas de gestión de recursos humanos relacionadas con los métodos de elección, capacitación, evaluación del desempeño, premios y seguridad laboral se evalúan como un mejor compromiso organizacional (Meyer y Smith 2000). Como muestran estos resultados, la gerencia puede mantener a sus empleados en la institución manteniendo su compromiso organizacional, y esto, al final, alentará al personal calificado de afuera a unirse a la institución. Al obtener una ventaja competitiva por la necesidad de vincular a la fuerza de trabajo con la organización y empleados calificados y atractivos, se ha dado un gran salto en la cantidad de estudios destinados a estudiar las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso de la organización. Los hallazgos de los estudios mencionados prescriben muchas variables importantes, que incluyen capacitación, intercambio de información y premios (Pare & Tremblay, 2007). Los hallazgos de estudios existentes confirman una relación positiva entre el compromiso organizacional y las prácticas de RR.HH. (Paul & Anantharaman, 2004). Además, los estudios que realizan una evaluación sistemática también muestran una correlación positiva entre el sistema de gestión de recursos humanos y el compromiso de la organización. La teoría del intercambio social también indica la correlación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional. Según esta teoría, se produce una relación de intercambio social entre empleados y organizaciones, lo que significa que las oportunidades que presentan los empleados por parte de la organización hacen que el empleado se sienta responsable de devolverle algo a la organización.

## 2.6 Operadora Española Telefónica en Ecuador

Esta Operadora móvil, tuvo su introducción hace aproximadamente 25 años. Su nombre comercial era Celular Power. Además, es considerada la segunda operadora de telefonía móvil del Ecuador. De acuerdo a la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones que detalla Densidad de Abonados y Líneas Activas (Arcotel, 2018). Son datos mensuales tomados desde 2008 hasta 2017. Se adjunta Tabla No. 1 Densidad de Abonados y Líneas Activas.

**Tabla No 1. Densidad de Abonos y Líneas Activas**

						
SERVICIO MOVIL AVANZADO						
Densidad de Abonados y Líneas Activas						
Fecha de publicación: Enero de 2018 <a href="#">Volver al Índice</a>						
MES/AÑO	TOTAL CONECEL	TOTAL OTECEL	TOTAL CNT	TOTAL NACIONAL DE LÍNEAS ACTIVAS	POBLACIÓN NACIONAL	DENSIDAD NACIONAL DE LÍNEAS ACTIVAS
Dec 2008	8.156.359	3.211.922	323.967	11.692.248	13.805.095	84,70%
Jan 2009	8.287.484	3.173.204	330.269	11.790.957	13.821.681	85,31%
Feb 2009	8.388.534	3.176.502	334.341	11.899.377	13.838.287	85,99%
Mar 2009	8.463.534	3.257.699	334.341	12.055.574	13.854.913	87,01%
Apr 2009	8.541.054	3.262.702	331.256	12.135.012	13.871.559	87,48%
May 2009	8.631.581	3.307.629	335.725	12.274.935	13.888.225	88,38%
Jun 2009	8.692.970	3.329.956	347.752	12.370.678	13.904.911	88,97%
Jul 2009	8.757.321	3.385.733	353.557	12.496.611	13.921.617	89,76%
Aug 2009	8.815.709	3.466.213	356.327	12.638.249	13.938.343	90,67%
Sep 2009	8.889.565	3.532.685	356.327	12.778.577	13.955.090	91,57%
Oct 2009	8.979.559	3.594.896	356.327	12.930.782	13.971.856	92,55%

Nov 2009	9.085.049	3.645.994	356.900	13.087.943	13.988.642	93,56%
Dec 2009	9.291.268	3.806.432	356.900	13.454.600	14.005.449	96,07%
Jan 2010	9.413.020	3.868.567	356.900	13.638.487	14.021.963	97,27%
Feb 2010	9.514.599	3.904.390	353.181	13.772.170	14.038.497	98,10%
Mar 2010	9.628.485	3.935.607	357.344	13.921.436	14.055.051	99,05%
Apr 2010	9.719.643	3.984.045	355.675	14.059.363	14.071.624	99,91%
May 2010	9.814.475	4.039.162	327.319	14.180.956	14.088.216	100,66%
Jun 2010	9.905.599	4.069.975	339.718	14.315.292	14.104.828	101,49%
Jul 2010	10.006.645	4.083.531	317.884	14.408.060	14.121.460	102,03%
Aug 2010	10.100.770	4.108.651	320.415	14.529.836	14.138.111	102,77%
Sep 2010	10.172.071	4.154.773	318.952	14.645.796	14.154.782	103,47%
Oct 2010	10.258.688	4.194.580	316.188	14.769.456	14.171.472	104,22%
Nov 2010	10.349.269	4.221.593	320.319	14.891.181	14.188.182	104,95%
Dec 2010	10.470.502	4.314.599	333.730	15.118.831	14.483.499	104,39%
Jan 2011	10.542.836	4.395.998	340.203	15.279.037	14.506.852	105,32%
Feb 2011	10.615.546	4.457.956	341.177	15.414.679	14.530.242	106,09%
Mar 2011	10.706.611	4.468.931	331.798	15.507.340	14.553.670	106,55%
Apr 2011	10.787.725	4.436.954	328.641	15.553.320	14.577.136	106,70%
May 2011	10.859.278	4.476.084	335.329	15.670.691	14.600.640	107,33%
Jun 2011	10.905.038	4.513.966	329.724	15.748.728	14.624.181	107,69%
Jul 2011	10.956.931	4.496.949	332.504	15.786.384	14.647.761	107,77%
Aug 2011	11.006.651	4.521.758	318.474	15.846.883	14.671.378	108,01%
Sep 2011	11.057.121	4.501.472	309.419	15.868.012	14.695.034	107,98%
Oct 2011	11.100.717	4.485.371	311.342	15.897.430	14.718.728	108,01%
Nov 2011	11.128.914	4.472.281	285.038	15.886.233	14.742.459	107,76%
Dec 2011	11.057.316	4.513.874	303.368	15.874.558	14.765.927	107,51%
Jan 2012	11.085.968	4.558.396	321.688	15.966.052	14.789.734	107,95%
Feb 2012	11.116.364	4.616.860	338.463	16.071.687	14.813.584	108,49%
Mar 2012	11.148.559	4.668.221	329.378	16.146.158	14.837.474	108,82%
Apr 2012	11.190.152	4.685.518	356.836	16.232.506	14.861.387	109,23%
May 2012	11.245.278	4.738.277	359.133	16.342.688	14.885.350	109,79%
Jun 2012	11.293.134	4.750.412	349.669	16.393.215	14.909.347	109,95%
Jul 2012	11.353.323	4.731.263	348.002	16.432.588	14.933.391	110,04%
Aug 2012	11.407.676	4.737.880	338.988	16.484.544	14.957.476	110,21%
Sep 2012	11.462.312	4.755.565	334.861	16.552.738	14.981.574	110,49%
Oct 2012	11.532.903	4.910.577	333.169	16.776.649	15.005.727	111,80%
Nov 2012	11.636.478	4.958.450	327.073	16.922.001	15.029.934	112,59%
Dec 2012	11.757.906	5.019.686	309.271	17.086.863	15.520.973	110,09%
Jan 2013	11.855.128	5.033.644	349.051	17.237.823	15.542.121	110,91%
Feb 2013	11.956.563	5.051.199	349.413	17.357.175	15.563.269	111,53%
Mar 2013	12.006.715	5.033.297	362.560	17.402.572	15.584.417	111,67%
Apr 2013	12.084.788	5.043.646	362.560	17.490.994	15.605.565	112,08%
May 2013	11.647.402	5.059.197	362.560	17.069.159	15.626.713	109,23%
Jun 2013	11.700.024	5.078.250	362.560	17.140.834	15.647.861	109,54%
Jul 2013	11.760.446	5.092.038	362.560	17.215.044	15.669.009	109,87%
Aug 2013	11.822.671	5.098.263	362.560	17.283.494	15.690.157	110,16%
Sep 2013	11.886.803	5.096.066	362.560	17.345.429	15.711.305	110,40%
Oct 2013	11.968.444	5.098.702	362.560	17.429.706	15.732.453	110,79%
Nov 2013	12.008.987	5.090.492	362.560	17.462.039	15.753.601	110,84%
Dec 2013	12.030.886	5.148.308	362.560	17.541.754	15.774.749	111,20%
Jan 2014	12.063.960	5.246.719	558.207	17.868.886	15.795.809	113,12%
Feb 2014	12.108.040	5.243.581	566.161	17.917.782	15.816.869	113,28%

Mar 2014	12.145.293	5.224.894	590.475	17.960.662	15.837.928	113,40%
Apr 2014	12.181.007	5.212.879	594.493	17.988.379	15.858.988	113,43%
May 2014	12.205.423	5.188.521	605.904	17.999.848	15.880.048	113,35%
Jun 2014	12.225.752	5.204.947	626.350	18.057.049	15.901.108	113,56%
Jul 2014	12.246.004	5.156.532	635.920	18.038.456	15.922.167	113,29%
Aug 2014	12.266.556	5.148.748	650.682	18.065.986	15.943.227	113,31%
Sep 2014	12.280.228	5.047.263	693.821	18.021.312	15.964.287	112,89%
Oct 2014	12.281.434	5.025.967	717.630	18.025.031	15.985.347	112,76%
Nov 2014	12.270.384	4.995.937	766.910	18.033.231	16.006.406	112,66%
Dec 2014	11.772.020	5.055.645	776.892	17.604.557	16.027.466	109,84%
Jan 2015	11.330.471	5.041.544	888.777	17.260.792	16.048.414	107,55%
Feb 2015	10.870.014	5.038.636	945.867	16.854.517	16.069.362	104,89%
Mar 2015	10.504.831	4.723.385	1.032.323	16.260.539	16.090.311	101,06%
Apr 2015	10.293.002	4.688.985	1.072.376	16.054.363	16.111.259	99,65%
May 2015	10.107.477	4.569.272	1.116.461	15.793.210	16.132.207	97,90%
Jun 2015	9.922.718	4.560.326	1.183.839	15.666.883	16.153.155	96,99%
Jul 2015	9.619.625	4.555.302	942.469	15.117.396	16.174.103	93,47%
Aug 2015	9.448.094	4.551.976	959.628	14.959.698	16.195.051	92,37%
Sep 2015	9.272.704	4.463.361	1.019.403	14.755.468	16.216.000	90,99%
Oct 2015	9.084.496	4.232.428	1.050.069	14.366.993	16.236.948	88,48%
Nov 2015	8.787.911	4.303.330	1.031.219	14.122.460	16.257.896	86,87%
Dec 2015	8.658.619	4.134.698	1.065.703	13.859.020	16.278.844	85,14%
Jan 2016	8.537.945	4.200.524	1.095.492	13.833.961	16.299.668	84,87%
Feb 2016	8.600.300	4.188.097	1.134.222	13.922.619	16.320.492	85,31%
Mar 2016	8.664.956	4.182.766	1.174.947	14.022.669	16.341.316	85,81%
Apr 2016	8.763.907	4.211.949	1.215.638	14.191.494	16.362.139	86,73%
May 2016	8.830.093	4.151.791	1.245.153	14.227.037	16.382.963	86,84%
Jun 2016	8.864.433	4.392.705	1.282.926	14.540.064	16.403.786	88,64%
Jul 2016	8.893.473	4.499.825	1.328.207	14.721.505	16.424.611	89,63%
Aug 2016	8.902.397	4.633.731	1.372.087	14.908.215	16.445.435	90,65%
Sep 2016	8.915.431	4.548.495	1.380.723	14.844.649	16.466.259	90,15%
Oct 2016	8.929.127	4.563.659	1.381.589	14.874.375	16.487.082	90,22%
Nov 2016	8.777.976	4.499.011	1.465.436	14.742.423	16.507.906	89,31%
Dec 2016	8.726.823	4.580.092	1.541.219	14.848.134	16.528.730	89,83%
Jan 2017	8.740.819	4.525.750	1.606.657	14.873.226	16.549.417	89,87%
Feb 2017	8.756.687	4.578.932	1.633.862	14.969.481	16.549.418	90,45%
Mar 2017	8.770.831	4.545.105	1.655.131	14.971.067	16.590.792	90,24%
Apr 2017	8.779.728	4.603.330	1.721.409	15.104.467	16.611.479	90,93%
May 2017	8.801.222	4.537.153	1.723.483	15.061.858	16.632.166	90,56%
Jun 2017	8.821.576	4.479.049	1.676.146	14.976.771	16.652.854	89,94%
Jul 2017	8.751.597	4.474.456	1.829.157	15.055.210	16.673.541	90,29%
Aug 2017	8.682.033	4.485.802	1.882.162	15.049.997	16.694.228	90,15%
Sep 2017	8.611.553	4.501.316	1.924.352	15.037.221	16.714.915	89,96%
Oct 2017	8.521.547	4.439.926	1.985.926	14.947.399	16.735.603	89,31%
Nov 2017	8.421.066	4.467.518	2.027.409	14.915.993	16.756.290	89,02%
Dec 2017	7.960.263	4.549.024	2.142.117	14.651.404	16.776.977	87,33%
<b>Nota 1:</b>	Se tienen en cuenta las siguiente definiciones: TELEFONIA.- Línea del SMA mediante la cual se provee únicamente el servicio de telefonía (voz) para la comunicación con cualquier abonado o cliente del servicio de telefonía fija o móvil avanzado. TELEFONIA E INTERNET.- Línea del SMA mediante la cual se provee el servicio de telefonía (voz) para la comunicación con cualquier abonado o cliente del servicio de telefonía fija o móvil avanzado, y el servicio de acceso a Internet. INTERNET.- Línea del SMA mediante la cual se provee únicamente el acceso a Internet Móvil en cualquier equipo					

	terminal. DATOS.- Línea del SMA mediante la cual se realiza intercambio de datos sin contemplar acceso a Internet o telefonía.
<b>Nota 2:</b>	En líneas de Telefonía están contabilizadas las líneas de Terminales de Uso Público.
<b>Nota 3:</b>	Se actualizó el número de Líneas Activas de la CNT EP en el mes de Enero de 2016 debido a una corrección ingresada por la Prestadora mediante oficio Nro. GNRI-GREG-09-00383-2016 de 02 de Marzo de 2016.
<b>Nota 4:</b>	Se actualizó el número de Líneas Activas Prepago y Postpago de CONECEL del mes de Marzo de 2016 debido a una corrección ingresada por la Prestadora. No se alteró el número total de líneas activas, ni la participación de mercado.
<b>Nota 5:</b>	Datos actualizados del mes de Octubre 2016, solventadas inconsistencias en formularios
<b>Nota 6:</b>	La información de OTECEL S.A. para el mes de junio de 2017 se actualizó con la enviada por el operador
<b>Nota 7:</b>	La información de OTECEL S.A. para el mes de octubre de 2017 se actualizó con la enviada por el operador
<b>Nota 8:</b>	La información de OTECEL S.A. para el mes de noviembre de 2017 se actualizó con la enviada por el operador

Fuente: (Arcotel, 2018)

### 3. MATERIALES Y METODOS

La presente artículo es de carácter bibliográfico reflexivo. Se desarrolló una investigación literaria en la cual se encontró las definiciones de las teorías de la Gestión de Talento Humano Estratégico y el compromiso dentro del clima organizacional. Por consiguiente, se relacionó en un entorno empresarial. Como estudio de Caso: Empresa móvil Telefónica en Ecuador. empresa de servicio telefónico móvil ecuatoriano de capitales españoles.

### 4. DISCUSIÓN

#### 4.1 La adopción de Políticas en la Gestión de Recursos Humano Estratégicos y compromiso dentro del clima organizacional a nivel de macro entorno

(Singh, 2004), sugirió que las adopciones de políticas de recursos humanos (RRHH) deben ser compatibles con la planificación empresarial. Las organizaciones no deben considerar a las personas como gastos variables, sino como activos y deben tener en cuenta que son valiosos y una fuente de ventaja competitiva (Singh, 2004). Según (Budhar & Debrah, 2011.), indicó que "las personas y sus habilidades, capacidades y experiencias totales, cuando se unen a las habilidades de la empresa en beneficio de la empresa, se consideran un recurso importante y una contribución al éxito corporativo y la ventaja competitiva". Según (Bratton & Gold, 2007), GRHE "es el proceso para conectar la función de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización para mejorar el rendimiento". Han agregado que GRHE es una práctica de administración que es requerida por las políticas y prácticas de recursos humanos que se conectarán con los objetivos estratégicos de la organización. Existe un importante debate en la literatura sobre si GRHE y las estrategias de recursos humanos relacionadas son un producto o un proceso. (Snell, Youndt, & Wright, 1996), y académicos similares ven GRHE como un sistema del clima organizacional diseñado para obtener una ventaja competitiva sostenible a través de los humanos. Para otros, es un proceso que conecta las prácticas de recursos humanos con las estrategias comerciales (Ulrich, 1997). De manera similar, (Bamberger & Meshoulam, 2000) definen GRHE como el proceso en el que los miembros de una organización investigan los métodos para conectar el capital humano, social e intelectual con las necesidades estratégicas de la empresa. Muchos investigadores (Delaney & Huselid, 1996) piensan que las prácticas de gestión de recursos humanos en las organizaciones ayudan a mejorar el rendimiento y, por lo tanto, el crecimiento y obtener una ventaja competitiva sostenible.

Estas investigaciones son estudios que intentan responder a la pregunta de si la gestión de los recursos humanos tiene una función importante para crear un alto rendimiento financiero y una ventaja competitiva sostenible en un entorno en constante cambio. Tradicionalmente, los recursos humanos se ven como un recurso para crear métodos y valores estratégicos, que pueden tener importantes efectos económicos en el desempeño del clima organizacional (Becker & Gerhart, 1996).

Como (Becker, B; Huselid, M, 1998) indican, una fuerza de trabajo hábil y motivada puede tener un papel muy importante en ofrecer a la organización la velocidad y flexibilidad necesarias para obtener una ventaja competitiva en un mercado dinámico donde los recursos tradicionales de ventaja competitiva (calidad, tecnología, economía de escala, etc.), se han vuelto más fáciles de ser copiados por organizaciones rivales. Recientemente se ha incrementado el número de estudios sobre prácticas de GRHE y la relación de estas prácticas con el desempeño del clima organizacional. En estudios exhaustivos realizados sobre la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional también se ha demostrado que existe una relación innegable entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño clima organizacional (Wright, P; Gardner, T; Moynihan, L, 2005).

Aunque hay innumerables estudios que confirman la relación entre la Fuerza de concentración y el rendimiento, los estudios empíricos que examinan el mecanismo que hace que esta relación funcione todavía son inadecuados (Wright, P; Gardner, T, 2003). Uno de los métodos para examinar este mecanismo se centra en el papel del ser humano prácticas de recursos sobre el compromiso dentro del organizacional de los empleados. Se cree que este factor afecta las motivaciones de los empleados, si hacen lo mejor que pueden y, finalmente, el desempeño de la compañía. (Wright, P; Kehoe, R, 2008), estudios sobre la relación entre las prácticas de recursos humanos y la organización el compromiso y el rendimiento evalúan las prácticas de recursos humanos individualmente y como sistema de recursos humanos.

Se cree que el compromiso dentro del clima organizacional tiene efectos singulares sobre diferentes variables, como habilidades, intercambio de información y premios (Allen & Meyer, 1990)(Pare & Tremblay, 2007). Algunos autores critican el enfoque individual de las prácticas de RR.HH. en términos teóricos y metodológicos (MacDuffie, 1995). Para resolver este problema, otros estudios han argumentado que el sistema de recursos humanos es la opción correcta. Por ejemplo, (Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009), muestran en su estudio que el uso del sistema de recursos humanos es eficaz en la satisfacción laboral individual de los empleados y la creación de un compromiso efectivo de la organización. Teniendo en cuenta los antecedentes antes mencionados, el objetivo del presente estudio es presentar un análisis exhaustivo sobre las prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional desde la perspectiva de los empleados. Además, la relación entre las prácticas de RR.HH. y el compromiso de la organización se evaluará tanto en las prácticas de RR.HH. individuales como en el uso del sistema de recursos humanos. Como la mayoría de los estudios previos se enfocaron en países desarrollados occidentales, los estudios sobre la relación de las prácticas de administración de recursos humanos y el compromiso organizacional visto en países no occidentales son limitados (Meyer & Allen, 1997). Sin embargo, esta percepción de las diferencias culturales entre los países sudamericanos y occidentales puede llevarnos a una perspectiva diferente sobre esta discusión. Al final, puede revelar una diferencia en las opiniones de los gerentes de recursos humanos que trabajan en los países de América del Sur como en el caso ecuatoriano en la empresa de telefonía móvil TELEFONICA en Ecuador.

#### **4.2 Políticas en la Gestión de Recursos Humano Estratégicos GRHE y compromiso dentro del clima organizacional en Telefónica Ecuador.**

En Ecuador, las empresas tienen una mezcla occidental y oriental en la aplicación de la gestión de recurso humano y su efecto dentro del clima organizacional de las mismas. En el sector de las telecomunicaciones no es ajeno la introducción de estrategias vía política. La razón, las políticas se arraigan o alinean a la misión, visión y valores de la empresa como su sucede con la subsidiaria española Telefónica en Ecuador. Desde su concepción empresarial como se detalla en la siguiente tabla y su impacto en la aplicación de la GRHE para generar un compromiso dentro del clima organizacional.

OPERADORA TELEFONICA	GESTIÓN RECURSOS HUMANO ESTRATÉGICO Y COMPROMISO DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
<p>La compañía Otecel S.A., arranco sus operaciones en el año 1993 bajo el nombre Celular Power. Luego, paso a llamarse Bellsouth convirtiéndose en la segunda operadora nacional móvil en Ecuador. Para el año 2004 Telefónica adquirió a Otecel S.A. su totalidad accionaria. Después, en el año 2005, “tras una inmensurable campaña publicitaria BellSouth deja de aparecer como nombre comercial, para pasar a ser movistar, con el logotipo de la letra m azul y verde lima.” (Telefónica S.A. , 2018).</p> <p>En la actualidad, sigue siendo la segunda operadora de telefonía móvil más grande del Ecuador. La empresa española posee “más de 3,8 millones de clientes, con 90 puntos de atención al cliente y con redes CDMA y GSM.” (Telefónica S.A. , 2018).</p> <p><b>Misión:</b> Estamos viviendo una revolución social y económica sin precedentes en la historia de la humanidad, provocada por las posibilidades que abre la tecnología a las personas. Nuestra misión es acercar estas opciones a todas las empresas y personas, de manera que puedan vivir mejor, hacer más cosas y ser más (Telefónica S.A. , 2018).</p> <p><b>Visión:</b> En Telefónica, creemos que todo el mundo debería tener a su alcance las posibilidades que ofrece la tecnología. De esta forma, todos podremos vivir mejor, hacer más cosas, ser más. Para hacer realidad esta visión, nuestra estrategia es acercar lo mejor de la tecnología a nuestros clientes, a través de nuestras marcas comerciales (Telefónica S.A. , 2018).</p> <p><b>Valores empresariales:</b> Los valores con los que se maneja Telefónica son los siguientes: Discover, Disrupt, Deliver. En la página web de la empresa se menciona que “estas tres actitudes resumen tanto nuestros 24 actuales comportamientos corporativos y valores de marca, como las expectativas de nuestros clientes, empleados y analistas (Telefónica S.A. , 2018).</p>	<p>GRHE.1. “Desarrollar cursos online para todos los colaboradores de Telefónica donde se capacita y se evalúa de acuerdo a estándares éticos que se pueden aplicar a la gestión diaria.” (Telefónica S.A. , 2018)</p> <p>GRHE2. Capacitar a sus empleados para actuar con rectitud, sin buscar beneficio propio a través de coimas o regalos, tampoco a buscar el beneficio de otros por medio de la información o las herramientas que se manejen.</p> <p>GRHE3. La empresa también se compromete a respetar las leyes y normativas vigentes en los países que opera y también las que rigen de manera internacional, además garantiza una competencia justa dentro del mercado en el que se maneja.”(Telefónica S.A. , 2018)</p> <p>GRHE4 En cuanto a Derechos Humanos, “Telefónica está comprometida cumplir y respetar las Declaraciones de la OIT y la ONU.” (Telefónica S.A. , 2018). La meta es otorgar igualdad de oportunidades sin importar género, nacionalidad, religión, entre otros, con unanimidad e igualdad.</p>

## 5. CONCLUSIONES

El recurso humano es el factor de producción más valioso y la principal fuente de ventaja competitiva. El factor humanista es considerado como un recurso estratégico para las organizaciones; por lo tanto, la gestión de recursos humanos es parte de la planificación estratégica. La base de la gestión de los recursos humanos es reconocer las suposiciones de que las decisiones se basan en ella y, en el caso de la predicción adecuada y el buen juicio, los objetivos previstos se dan cuenta. En el caso de la empresa Telefónica de Ecuador, el recurso humano puede considerarse el recurso estratégico más importante con la organización del futuro, y la calidad de obtención, integración, mantenimiento, difusión y aplicación representa la calidad más significativa en la gestión de recursos humanos y como efecto en el compromiso dentro del clima organizacional para generar un rendimiento y obtener una ventaja competitiva. Como reflexión final, las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un efecto en el compromiso dentro del clima organizacional, tanto individual como sistemáticamente. Los hallazgos obtenidos abren nuevos horizontes en las discusiones que defienden la unificación de las prácticas de gestión de recursos humanos en la industria de telefonía móvil. Estudio de Caso: Operadora Telefónica en Ecuador.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, , 63, 1–18.
- Arcotel. (2018). *Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones*. Obtenido de Estadísticas Anuales Líneas Móviles. : <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-movil-avanzado-sma/>
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation and impact*. Thousand Oaks: Sage.
- Baysal, A. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan (Cilt 225)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Beardwell, J., & Clark, I. (2007). An introduction to human resource management. . *Human Resource Management: A Contemporary Approach.*, 15-27.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779–801.
- Becker, B; Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications,. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice, 4th Edition*, (4Th ed.). Houndmills: Macmillan.
- Budhar, P., & Debrah, Y. (2011.). *Human Resource Management in Developing Countries*. London: Routledge.
- Canman, A. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi (Cilt 260)*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çetin, C., & Özcan, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Cilt 9)*. İstanbul: Seçkin.
- Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services. *Research on Social Work Practice*, 17, 736 – 747.
- Hutchins, A., Annulis, H., & Gaudet, C. (2008). Crisis planning: Survey results from Hurricane Katrina and implications for performance improvement professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 20(3), 27-51.
- Hutchins, M., & Wang, J. (2009). Organizational crisis management: Unexpected territory in HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 1-18.
- Huțu, C. (2005). *Cultură organizațională și leadership*. Iași: Venus.
- Kane, B., Crawford, J., & Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM (Cilt 20). *International Journal of Manpower*, 23-36.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Cilt 276)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Dönence Basım.
- Kazlauskaitė, R., & Buciuniene, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 5, 78-84.
- Lockwood, N. (2005). *Crisis Management in Today's Business Environment*. . New York: Society for Human Resource Management (SHRM).
- Lojić, R., Škrbić, Ž., & Ristić, V. (2012). Strategic approach to human resources management. *Procedia*, 1-14.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–219.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitsakis, F. (2014). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 189-203.
- Pare, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Paul, A., & Anantharaman, R. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77-88.

- Robinson, C. (2005). Preparing for the unexpected: Teamwork for troubled times. *The Journal for Quality and Participation* ., 22-34.
- Schneider, B., Bowe, D., Ehrhart, M., & Holcombe, K. (2000). *The Climate for Service. Evolution of a Construct. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson, Handbook of Organizational Culture & Climate*. California: Sage Publications.
- Schyns, B., Van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. The example of supportive leadership climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 649 - 663.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India Asia Pacific . *Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Snell, S., Youndt, M., & Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Ștefănescu, F., & Dărăbăneanu, D. (2011). The human resources management in the context of the economic crisis. *Romanian Economic Business Review*, 6(1), 104-117.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. . *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- Tancredi, N. (2013). *Emergency & Crisis Management in Human Resource Management & Development*. Boston: Pearson.
- Telefónica S.A. . (Febrero de 2018). *Movistar*. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de Historia de Movistar: <https://www.movistar.com.ec>
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303- 320.
- Uyargil, C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Vardarlier, P. (2015). *Sosyalika: İnsan Kaynaklarının Sosyal Yüzü*. İstanbul: Fastbook Yayınları.
- Wang, W., & Belardo, S. (2005). Strategic integration: A knowledge management approach to crisis management. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, 252-260.
- Wright, P., Gardner, T., & Moynihan, L. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
- Wright, P; Gardner, T. (2003). *The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. London: Holman.
- Wright, P; Kehoe, R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(6).
- Zaidi, R. (2005). *HR Contribution to Crisis Management: A Key Role in Employee Defense and Business Sustainability*. New York: Pearson.

