



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

Facultad de Negocios

Área académica de Administración

**PRINCIPALES FACTORES QUE PROPICIAN LAS  
BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO  
CORPORATIVO EN LA GESTIÓN DE UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS. CASO TELEFÓNICA  
DEL PERÚ S.A.A. 2010 – 2015**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
Para optar al título de Licenciado en Administración

Presentado por los bachilleres:

Lazo Hurtado, Leslie

Ramón Astocóndor, Luz Fidencia

Salazar Huayna, Abel

Asesor:

Trujillo Fajardo, Ricardo MBA

**Lima, Diciembre de 2016**

*A nuestro padres, que han sido pilares importantes en nuestra formación  
como profesionales.*

## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional analiza y evalúa los principales factores que propician las buenas prácticas de gobierno corporativo en la gestión de una empresa de servicios. Caso Telefónica Del Perú S.A.A. 2010 - 2015.

Para este estudio se definió una investigación cualitativa basada en el análisis de entrevistas en profundidad a mandos claves de diversas áreas de la compañía, así como una evaluación a detalle de los reportes e informes anuales emitidos por Telefónica. El análisis dio como resultado 4 factores claves que propician las buenas prácticas de gobierno corporativo: **Transparencia**, todos los colaboradores de la empresa sin distinción de cargo están enterados de las decisiones claves tomadas por la compañía. La información se transmite tanto de forma horizontal como vertical; **Manual de Procedimientos**, los puestos de trabajo cuentan con manuales de procesos. Los altos mandos se reúnen cada cierto tiempo con recursos humanos a fin de preparar los perfiles y manuales; **Responsabilidad Corporativa**, Telefónica tiene una de las fundaciones más importantes del país, Fundación Telefónica, la misma que cuenta con voluntarios que realizan diversas actividades para apoyar a la comunidad, y, **Clima Laboral**; la compañía a lo largo de los años viene realizando importantes programas que benefician y motivan a sus colaboradores, asimismo, es parte del GPTW.

Cabe mencionar que estos factores han sido evidenciados claramente por los entrevistados y respaldado por las cifras detalladas en las memorias anuales. Asimismo, estos factores han llevado a Telefónica a ser una de las grandes empresas del país con buen gobierno corporativo, tal es así que en los últimos años emite reportes de gobierno corporativo y en el año 2015 fue considerada por la Bolsa de Valores de Lima como una de las empresas del país que formó parte del índice de buen gobierno corporativo.

*Palabras clave:* Gobierno Corporativo, Telefónica, Transparencia, Manuales de procedimientos, Responsabilidad Corporativa, Clima Laboral, Entrevistas en Profundidad.

# ABSTRACT

This thesis analyzes and evaluates the main factors that favor good corporate governance practices in the management of a service company. Case of Telefónica Del Perú S.A.A. 2010 - 2015.

For this study, a qualitative research was defined based on the analysis of in-depth interviews with key managers of various areas of the company, as well as a detailed evaluation of the annual reports and reports issued by Telefónica. The analysis resulted in 4 key factors that promote good corporate governance practices: **Transparency**, all employees of the company without distinction of charge are aware of the key decisions made by the company. Information is transmitted both horizontally and vertically; **Procedures Manual**, the working places have process manuals. Senior managers meet from time to time with human resources in order to prepare the profiles and manuals; **Corporate Responsibility**, Telefónica has one of the most important foundations in the country, Telefónica Foundation, which has volunteers that perform various activities to support the community, and, **Work Climate**; the company has been carrying out important programs that benefit and motivate its employees over the years. It is also part of the GPTW.

It is worth mentioning that these factors have been clearly evidenced by the respondents and supported by the figures detailed in the annual reports. Also, these factors have led Telefónica to be one of the great companies of the country with good corporate governance, such that in recent years it has issued corporate governance reports and in 2015 was considered by the Lima Stock Exchange as one of the companies in the country that was part of the corporate governance index.

*Keywords:* Corporate Governance, Telefónica, Transparency, Procedure manuals, Corporate Responsibility, Working Environment,

# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. TEORÍAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	11
1.1.1. TEORÍA DE LA FIRMA.....	11
1.1.2. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS.....	12
1.1.3. TEORÍA DE LA AGENCIA.....	13
1.2. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ.....	14
1.3. MOTIVADORES DE CAMBIO DE GOBIERNO EN LAS EMPRESAS.....	16
CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.1. EL PROBLEMA: ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES QUE PROPICIAN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A?.....	21
2.2. OBJETIVOS.....	22
2.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	24
CAPÍTULO IV. DESARROLLO.....	26
4.1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	26
CAPÍTULO V. ANÁLISIS.....	41
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
6.1. CONCLUSIONES.....	44
6.2. RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS.....	46
ANEXOS.....	51

# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Comercio mundial de mercancías y comercio de servicios comerciales. OMC. ...	<b>1</b>
<b>Figura 2</b> Comercio mundial de mercancías y comercio de servicios comerciales. OMC. ....	<b>2</b>
<b>Figura 3</b> Participación de mercado móvil en Perú por operador a finales del 2015. OSIPTEL. ....	<b>3</b>
<b>Figura 4</b> Participación de mercado móvil en Perú por operador a finales del 2015. OSIPTEL. ....	<b>4</b>
<b>Figura 5</b> Participación de mercado móvil en Perú por operador a finales del 2015. OSIPTEL. ....	<b>4</b>
<b>Figura 6</b> Pasos a seguir para ser reconocida y formar parte del IBGC. Bolsa de Valores de Lima. ....	<b>16</b>
<b>Figura 7</b> Gobierno Corporativo: Prima de mercado. Bolsa de Valores de Lima. ....	<b>20</b>

# INTRODUCCIÓN

Tras la crisis financiera mundial del año 2008, generada por la crisis hipotecaria subprime, se desató una desaceleración en el comercio mundial de mercancía y de servicios, registrando un crecimiento anual negativo en una sola ocasión en el 2009, con una tasa de -9% en servicios y de -22% en mercancías, lo que indica una mayor estabilidad en el comercio internacional de servicios frente al de mercancías (OMC, 2015).

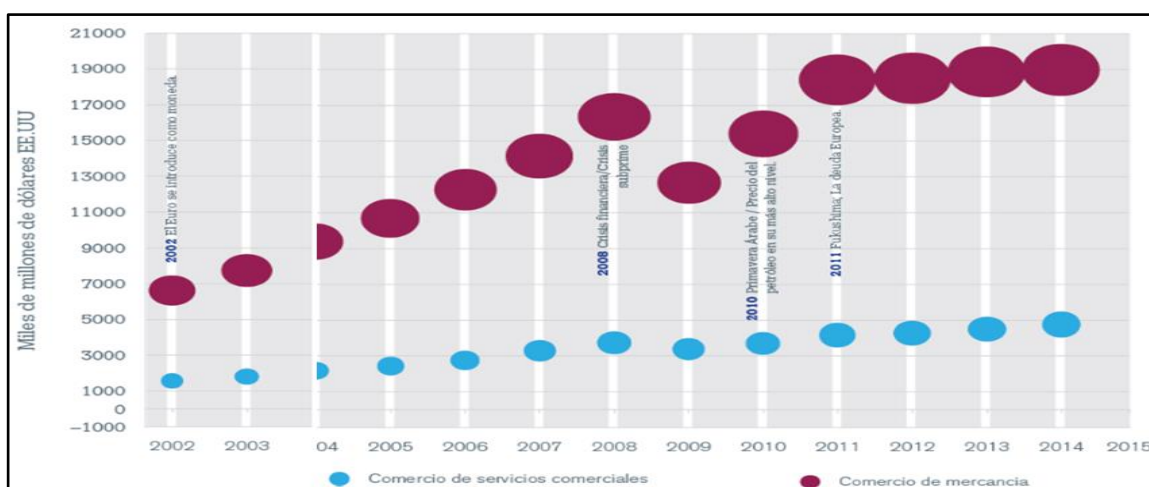


Figura 1. Comercio mundial de mercancías y comercio de servicios comerciales. OMC. Recuperado de: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2015\\_s/its15\\_highlights\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2015_s/its15_highlights_s.pdf)

No obstante, al año siguiente el comercio de servicios se restauró hasta mostrar índices de crecimiento continuo a pesar de la recesión económica mundial que aún se presentaba, y ya para el año 2014 hubo un aumento del 5% en las exportaciones mundiales de servicios mientras que el de mercancías sólo un 0.5% (OMC, 2015).

Dentro del mercado de servicios, las comunicaciones han demostrado ser el sector que presenta mayor capacidad de resistencia a las perturbaciones frente a las otras categorías de servicios y, a partir del 2000, este sector tomó un fuerte impulso de crecimiento gracias a los avances tecnológicos que favoreció especialmente a las telecomunicaciones (OMC, 2015). Si bien en cierto, estos desarrollos tecnológicos se dieron en los años 90's, la presentación y comercialización de ese resultado se inició en la década del 2000, tales como la baja significativa de precios de dispositivos, el inicio de las tarjetas prepago, el lanzamiento de los reproductores MP3 con disco duro, el cual fue liderado por Apple con su producto Ipod, entre otros (Iglesias, 2010).

Desde ese año, la tasa promedio anual de crecimiento de las exportaciones de servicios de comunicaciones ha sido del 9%, gracias al gran incremento de la demanda de servicios de telefonía móvil en el mundo, especialmente en las economías en desarrollo, y a la fuerte demanda de servicios de Internet y, llegado el año 2014, las exportaciones mundiales de servicios de comunicaciones lograron un aproximado de \$ 115.000 millones en dólares americanos (OMC, 2015).

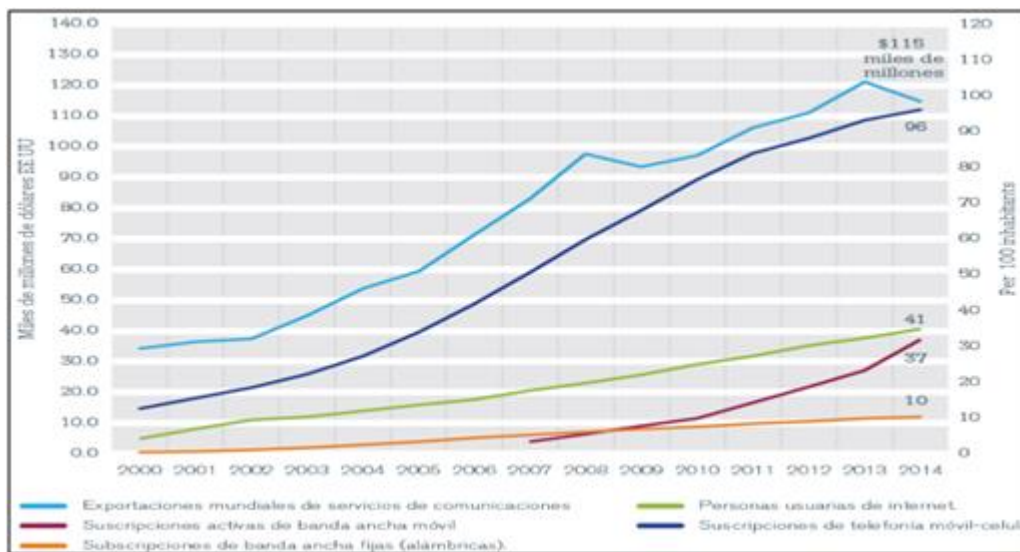


Figura 2. Comercio mundial de mercancías y comercio de servicios comerciales. OMC. Recuperado de: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2015\\_s/its15\\_highlights\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2015_s/its15_highlights_s.pdf)



Asimismo, en el Perú:

El sector de las Telecomunicaciones integrado con Otros Servicios de Información mostró un crecimiento de 6.05% en 2014, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en un contexto donde la economía nacional se desaceleró, y alcanzó un avance de solo 2.35%

(OSIPTTEL, 2014, p.24).

Este incremento es debido a factores tales como la mayor competencia en el mercado por el ingreso de 02 operadores en el segmento de telefonía móvil: Entel Perú y Bitel, generando una reducción relevante de precios así como un aumento significativo en el tráfico de datos y voz. Otro factor es la expansión continua de redes 3G Y 4G en todo el país formando un crecimiento sostenido en estos mercados dando acceso a estos servicios a más peruanos. Del mismo modo, el segmento de telefonía e internet fija ha presentado importante desarrollo, específicamente el subsector de telecomunicaciones registrando un 8.42% de crecimiento, según INEI. Ello resulta interesante por darse en una situación donde el crecimiento mundial de este sector cuenta con menores cifras o incluso negativas (OSIPTTEL, 2014).

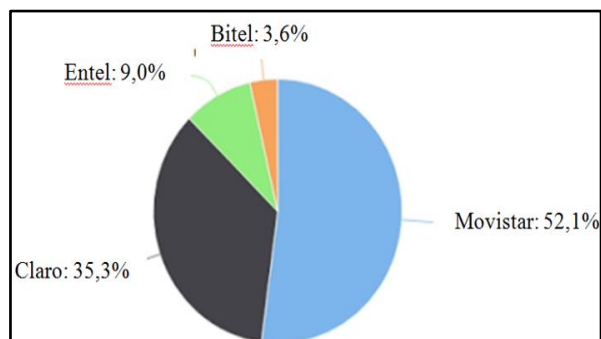
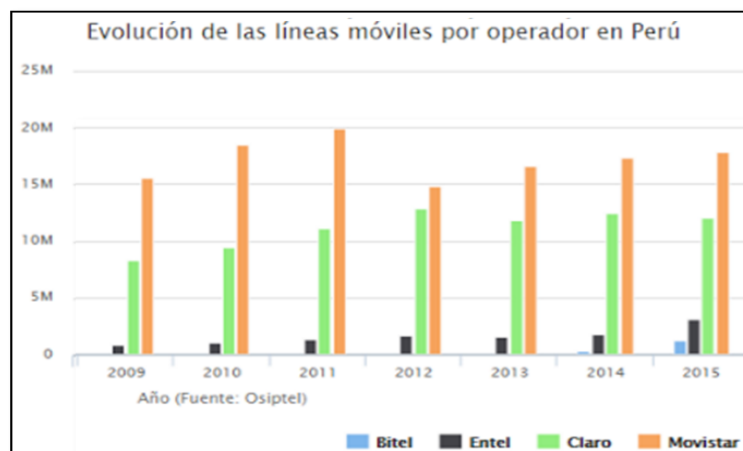


Figura 3. Participación de mercado móvil en Perú por operador a finales del 2015. OSIPTTEL. Recuperado de <http://telecomunicaciones-peru.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>

	2011	2012	2013	2014	2015
Claro	11'054.014	12'880.912	11'855.181	12'498.250	12'084.005
Entel Perú	1'378.736	1'627.526	1'527.264	1'737.115	3'078.863
Movistar Perú	19'872.705	14'861.964	16'571.403	17'318.798	17'841.861
Bitel				322.826	1'231.081
<b>Líneas móviles (total Perú)</b>	<b>32'305.455</b>	<b>29'370.402</b>	<b>29'953.848</b>	<b>31'876.989</b>	<b>34'235.810</b>

Figura 4. Participación de mercado móvil en Perú por operador a finales del 2015. OSIPTEL. Recuperado de <http://telecomunicaciones-peru.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>

En resumen, estos ingresos de nuevas operadoras junto con el incremento de la intensidad competitiva han suscitado variedad de promociones y planes en distintos servicios de telecomunicaciones, reducción de precios, mayor uso de los servicios, e incremento en la compra de equipos celulares.



	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Movistar</b>	19.872	14.861	16.571	17.318	17.841
<b>Claro</b>	11.054	12.880	11.855	12.498	12.084
<b>Entel</b>	1.378	1.627	1.527	1.737	3.078
<b>Bitel</b>				0.322	1.231

Figura 5. Participación de mercado móvil en Perú por operador a finales del 2015. OSIPTEL. Recuperado de <http://telecomunicaciones-peru.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>

Cabe indicar que se estableció las modificaciones en la Ley de Portabilidad Numérica para que, a partir del 16 de julio del 2014 sea posible su aplicación para líneas de telefonía fija y la reducción del período de portación para las líneas móviles (OSIPTEL, 2014).

Peña, J. (2006) afirma que “La importancia social que representa la infraestructura de telecomunicaciones y la de servicios públicos, hace que compartan ciertas características de Gobierno Corporativo”. Lo que significa que este sector tiene una responsabilidad social que conlleva a contar con un adecuado gobierno corporativo por tratarse de un sector que brindar servicios públicos y tiene una inversión de capitales significativa.

Asimismo, Peña, J. (2006) asevera que “Desde hace cientos de años, se ha vislumbrado la necesidad de contar con esquemas para dirigir y controlar las corporaciones que sean transparentes y equitativos.”.

Debido a las crisis y los casos de fraudes, se ha observado la importancia de que el gobierno de las corporaciones cuente con mayores regulaciones y mejoras en su administración (Ibarra, 2006).

Respecto a estas regulaciones, Muñoz (2011) explica: “Hoy en día, los controles que las empresas requieren tener, (...), también son compartidos con el público en general, como una muestra de la eficiencia con la que la empresa busca manejar sus actividades” (p.8); Generando una impresión positiva respecto al manejo de la compañía, traducido en una mayor confianza en los productos que oferte dicha compañía al mercado.

Para que ello sea factible, se deberá someter a un proceso que permita forjar un buen manejo empresarial de la corporación, tal como lo define Muñoz (2011), a continuación:

Este buen manejo empresarial ha evolucionado poco a poco, cumpliendo con diferentes estándares que son aceptados por la sociedad, desarrollando códigos de buen comportamiento, reglas de presentación de información, leyes de cumplimiento mínimos de operación, que juntos dan lugar a la denominación del buen Gobierno Corporativo (p.8).

Para la OCDE (2016), organización para la cooperación y desarrollo económico, el Gobierno corporativo tiene como objetivo “(...) facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios (p.7)”.

Entonces, siendo las empresas de telecomunicaciones grandes compañías que cuentan con una significativa participación de mercado, brindando servicios públicos e inversión significativa de capitales; es necesario que no solamente se rijan en base a normas, políticas y/o regulaciones para contar con un gobierno corporativo. Sino que sepan aplicar un buen gobierno corporativo que mejor se adecúe a su compañía, optimizando beneficios para todas las partes involucradas y que le favorezca en sus planes de perdurabilidad en el mercado.

Para ello, se considera esencial profundizar en el estudio de las buenas prácticas de gobierno corporativo y realizar una investigación de estas en la empresa líder del sector de telecomunicaciones en el país: Telefónica del Perú S.A.A.

Ésta filial de la empresa multinacional Telefónica S.A; Con sede central en Madrid, España ingresó al Perú el 13 de mayo de 1994.

Para entender la importancia de este hecho, es relevante mencionar que en el año 1993, el INEI y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) indicaron que tres de cada 100 peruanos tenía teléfono fijo (Limache, 2011).

Quienes tienen 30 años o más recordarán aquellos años cuando había que esperar 70 meses para tener una línea telefónica fija. Obtener una dependía, en muchos casos, de tener un conocido en la entonces **Compañía Peruana de Teléfonos** (CPT, que operaba en Lima) o en **Entel Perú** (para provincias), y de contar con US\$1.500 que podían pagarse al cash o prorrateados en los recibos mensuales

(Limache, 2011).

Ello promovió que en el gobierno Alberto Fujimori se efectúe la convocatoria para un concurso internacional con el fin de licitar el 35% de las acciones de Entel Perú, y el 19,9% de CPT (Limache, 2011).

El ingreso de Telefónica al país fue por la puerta grande, no solo porque recibió efusivos aplausos al ofrecer US\$2.002 millones (135% más que su competidor más cercano) por la concesión, sino porque esta fue **la primera gran privatización que vivió el Perú en la década de los 90**, como recuerda José Gallardo, coordinador de la maestría de Economía de la PUCP

(Mendoza, 2012).

El contrato de concesión exigía la inversión de US\$ 1.200 millones por parte de Telefónica, así como la instalación de 1,5 millones de líneas dentro de los 5 años siguientes que gozaría de monopolio para facilitar la recuperación de su inversión (Limache, 2011).

Efectivamente, entre 1994-1998 esta empresa desembolsó US\$2.500 millones, y entre 1999-2001 fueron US\$1.200 millones, según informó Osiptel. Se redujo el tiempo de espera en la instalación de una línea de 118 meses a 16 días; y la tasa de atención de fallas en 24 horas aumentó de 62,5% a 99%

(Limache, 2011).

Se calcula que lo desembolsado por la concesión fue recuperado a los 2 o 3 años (Limache, 2011).

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

El Gobierno Corporativo que nace a causa de las carencias y deficiencias que empezaron a darse en el manejo, prácticas y políticas de dirección (Ponce, 2014) se dio origen en 1929 con la gran depresión. Según Muñoz (2011) la crisis de Wall Street en 1929, fue el primer aviso de la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. De igual manera, Ruiz Echaury (2010) afirma que el Crash de 1929 sirve de acicate a una primera gran oleada de interés por llevar la democracia a las corporaciones, con medidas destinadas a acentuar los deberes de transparencia de las sociedades y la información que proporcionan a sus accionistas.

En el año 2001 se desató uno de los mayores escándalos financiero de los últimos tiempos, la quiebra de Enron, empresa eléctrica que ocultó millones de dólares en deuda en una compleja red de transacciones haciendo creer de esta forma a sus inversores que era una empresa saludable (BBC Mundo, 2006). A pesar de no haber sido la única empresa que sufrió las consecuencias de una administración fuera de control, tal vez es la más representativa (González Pérez & Sosa Sánchez, 2004) , ya que de acuerdo a lo mencionado por Sáenz de Miera & Ignacio Galán (2012) su gobierno corporativo defraudó en 60.000 millones de dólares a sus accionistas, dejó sin sus fondos de jubilación a sus 20,000 empleados , causó gravísimos daños a los mercados financieros y cometió innumerables acciones ilegales.

Según Claessens (2006) citado en (Lagos Cortés & Vecino Arenas, 2011), una de las situaciones que dan origen al auge del gobierno corporativo es este y otros escándalos presentados en Estados Unidos y Europa, consideramos que el verdadero auge del gobierno corporativo se da a raíz de la crisis del 2008.

El gobierno corporativo ha captado el interés de la literatura académica principalmente durante las últimas dos décadas, sobre todo debido a las quiebras y los escándalos

empresariales que se han ido produciendo. Se han publicado numerosas investigaciones al respecto, así como una serie de códigos, leyes y principios que han intentado mejorar las normas que rigen el gobierno corporativo a fin de reforzar las debilidades que se han ido identificando. ... A pesar de las aportaciones realizadas durante la última década para su mejora, los problemas relacionados con el gobierno corporativo han sido señalados como claves para explicar lo ocurrido durante la presente crisis. (Kirkpatrick, 2008; European Commission, 2010) citado en (Azkunaga Elgezabal, Ruiz de Agirre, & Urionabarrenetxea Zabalandikoetxea, 2010,p.11)

En síntesis, si bien es cierto a raíz de la crisis del 29 y el escándalo de Enron se publicaron valiosas investigaciones de Gobierno Corporativo, las empresas no pusieron en práctica los principios del control corporativo y esto es evidenciado en la crisis del 2008.

Según Kirkpatrick (2009) citado en (Sáenz de Miera & Ignacio Galán, 2012) la crisis financiera puede ser atribuida en una medida importante, a las fallas y debilidades en el gobierno corporativo. Asimismo, Mercedes Schamann et al. (2015) sostiene que al día de hoy se sabe que fueron dos los factores determinantes de esta crisis en los mercados de valores: por un lado, se produjo, por parte de todos los participantes, una asunción excesiva y descontrolada de riesgos y, por otro lado, se ha comprobado que no existía un grado adecuado de transparencia.

Ganga & Vera (2008) afirma que los escenarios altamente cambiantes están afectando la forma como deben ser gestionadas las organizaciones, por lo que ha surgido la necesidad de contar con sistemas de gobierno y de dirección muy eficaces y eficientes.

Según Mercedes Schamann et al. (2015) para salir de este círculo vicioso de una forma permanente es absolutamente necesario restaurar la confianza y, para ello, es vital revertir los factores que causaron su quiebra aplicando medidas que generen una mejora de la transparencia y del control de riesgos.

Un buen gobierno corporativo debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos que permitan el balance entre la gestión de cada órgano y el

control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento y de acuerdo con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y acreedores y respetando los derechos de los consumidores financieros y de los demás grupos de interés. (Documento conceptual de gobierno corporativo, 2010, p.2)

El gobierno corporativo según la OCDE (1999), citado en Ponce,(2014) es el mecanismo de los accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio para asegurar la eficiencia, equidad, transparencia y resultados mediante acciones directivas seguidas por la organización, a fin de lograr razonabilidad, rendición de cuentas, resultados, transparencia y responsabilidad.

Por otro lado, el gobierno corporativo es el sistema a través del cual las empresas son administradas y controladas. Engloba el cumplimiento de principios de responsabilidad para con los accionistas y stakeholders. Está basado en principios de transparencia, confianza, equidad, responsabilidad social fluidez e integridad de la información. (Bolsa de Valores de Lima, 2016).

El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control. (Documento conceptual de gobierno corporativo, 2010,p.2).

Por otro lado, de acuerdo a un publicación de la Universidad de Navarra (2015) :los principios de Buen Gobierno Corporativo otorga confianza a los inversores y a terceros, que desean que las empresas cuenten con reglas claras y definidas sobre la toma de decisiones y la resolución de conflictos entre accionistas. Además, ofrece un trato



equitativo no solo a los accionistas, sino a todos los grupos de interés. Y, en general, conlleva una mejor expectativa del desempeño de la empresa a largo plazo y de la continuidad de la negociación.

El gobierno corporativo tiene base en Jensen and Meckling, en el documento escrito por HERMASSI, N., ADJAOUD, F., & ALOUI, C. (2015). Donde cita a ambos autores, se indica que el beneficio de los accionistas no siempre está como prioridad para los agentes, el bien de estos últimos a veces está por encima y disponen los recursos de la empresa para ello. Dato importante en el documento es que los gerentes (agentes) buscan pagar deudas con el flujo de caja disponible en vez de buscar la reinversión con este y así sumar para los accionistas (principales), por ende la deuda puede propiciar el enfrentamiento entre ambas partes (principal y agente).

## **1.1. TEORÍAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

Para efectos de este trabajo, se ha identificado tres teorías de gobierno corporativo:

### **1.1.1. TEORÍA DE LA FIRMA**

De acuerdo a lo descrito por Jensen, M. and Meckling, W. (1976), la agencia cuenta con costes tan válidos como otros costos en lo que pueda incurrir la organización. Lo establecido con respecto al rango del costo se limita a lo que se establece en la elaboración del contrato y la(s) ley(es) en cual(es) se soporta.

Cabe resaltar que, según Jensen, M. and Meckling, W. (1976), varios inversores confían sus importes en las organizaciones y gran trabajo de los gerentes/ administradores tener el cuidado sobre estos, para ello se tiene una base contractual donde se establecen los derechos de las partes implicadas. Esta práctica se viene ejecutando correctamente, lo cual se refleja tanto por el incremento de ese ejercicio en las empresas como el aumento del valor de las compañías en el mercado.

Una firma como tal contiene dos tipos de costos, los de transacción que se realizan con el mercado y los internos. Al hablar de un incremento de los costos internos y una

disminución de los de transacciones, llegando a cero esta última, es donde se tiene una unidad en lo que respecta el consumo primario para tener el bien/servicio final.

La Teoría de la Firma tiene como mayor fin que se maximice los ingresos en una organización y lo que se busca, según Abante (2003), es tener una óptima administración dentro de la organización para escatimar en los tipos de costos mencionados anteriormente. Cabe resaltar que también se menciona que mientras más específico sea el activo dentro de transacción, tiene relación directa al resguardo de este en los límites de la firma.

Punto aparte de acuerdo a Abante (2003), para llegar a una administración estratégica y contar con una ventaja competitiva se deben tener detallados los elementos de la firma así como también los límites de la misma. Datos como los recursos específicos que esta posea, complejos de emular, conlleva a un resultante de la determinación de los límites por la estructura y tenencia de estos recursos.

### **1.1.2. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS**

En la presente teoría Herremans, I., Nazari, J., & Mahmoudian, F. (2016) nos muestra la estrategia como forma de tomar a los stakeholders, la cual pone por encima los objetivos de la empresa para que ésta los pueda lograr, y se enfoca en los beneficios que los stakeholders tienen para con la organización. Este punto se considera poco moral por la preponderancia de la empresa sobre los grupos de interés. Asimismo, se muestra a la moral como otro franco del cual considerar a los stakeholders, indica se debe informar a nuestras partes interesadas (personas/organizaciones afectadas por el ejercicio de la empresa) sobre las operaciones que se realizan y a estas partes les corresponde exigir a la organización indicadores de crédito.

Según lo establecido por Lizarzaburu, E. R., Arbaiza, L., & del Brío, J. (2015), la organización debe buscar el correcto desarrollo y beneficio de los stakeholders. Ello recae en el goce de parte de los grupos interés reflejados en el ejercicio de la compañía. Por lo tanto, los anteriores autores indican el foco no solo debe estar en los accionistas.

Las estrategias de una empresa se construyen tomando en consideración a los stakeholders, se tiene gran soporte en ellos por ser también actores en el desarrollo de las actividades de la organización y tener implicancia directa en las decisiones. Es muy importante para la empresa identificar los deberes que esta tiene para con las personas y grupos de interés, ello deriva a una óptima gestión y visual del panorama diario en que se desenvuelve la empresa como lo indica Lizarzaburu, E. R., Arbaiza, L., & del Brío, J. (2015).

### **1.1.3. TEORÍA DE LA AGENCIA**

Es de gran importancia tener clara la relación entre el dueño de una empresa y el gerente general de la misma, “principal y agente” respectivamente. Por ello se toma la teoría de la Agencia para tener un enfoque en el gobierno corporativo explicando el vínculo entre ambos sujetos, ello indicado por Contreras, Castillo, Uriguen (2015). Para tener una actuación coherente del agente en la compañía, esta debe contar con un gobierno que bajo la matriz de normas y alicientes pueda lograrlo, ello resulta ser el problema que más destaca para la empresa. En el mismo documento identifica 3 desigualdades entre el agente y el principal: los alicientes (diferentes motivaciones), riesgo (diferentes posturas respecto al riesgo) e información (las situaciones en que se desenvuelven la información es desigual y escasa).

Como soporte a la Teoría de la Agencia se tiene a que el agente priorice su desarrollo a sus fines por encima de los de la empresa y como segundo punto es que esta persona no tenga las características aptas para conseguir realizar sus labores, lo estipulado como “selección adversa”.

Los contratos se denotan como la pieza más notable para dar por resuelto los inconvenientes que se dan en la agencia, en estos documentos se establece los rendimientos y las formas, todo enfocado a la reducción de desigualdades entre los objetivos de las partes (principal y agente).

## **1.2. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ**

La experiencia demuestra que las formas de implementar y lograr un mejor gobierno, pueden diferir considerablemente en cada país y empresa, incluso dentro de un mismo sector (Guía Práctica de Gobierno Corporativo, 2010).

En el año 2002 se conformó un comité integrado por ocho entidades del sector público y del sector privado, presidido por la entonces Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), hoy Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), con la finalidad de establecer principios de buen gobierno corporativo aplicables a las sociedades peruanas (Bolsa de Valores de Lima, 2012) .

Estos principios, fueron actualizados en el año 2012, a raíz de los avances en temas de gobierno corporativo por parte de la CAF y la OCDE (Bolsa de Valores de Lima, 2012).

Al igual , que los principios , en el año 2002 surge también el Índice de Buen Gobierno Corporativo y es el sistema a través del cual las empresas son administradas y controladas para el cumplimiento de principios de responsabilidad con los accionistas y sus stakeholders, y está basado en principios de transparencia, confianza, equidad, responsabilidad social, fluidez e integridad de la información que permitirán atraer y retener capital financiero y humano, funcionar en forma eficiente, y de esta forma, crear valor económico para la corporación y sus accionistas (Bolsa de Valores de Lima, 2009).



Figura 6. Pasos a seguir para ser reconocida y formar parte del IBGC. Bolsa de Valores de Lima. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/ipgc/ProcedimientoIBGC.pdf>

Aplicar las medidas de Gobierno Corporativo es una acción voluntaria, sin embargo, tomando en cuenta los beneficios que traen a las organizaciones, los especialistas recomiendan ampliamente ponerlas en práctica ("Origen y razón de ser del Gobierno Corporativo",2016).

Hoy en día, los controles que las empresas requieren tener, además de buscar una administración permanentemente evaluada para realizar los seguimientos y rectificaciones del caso, también son compartidos con el público en general, como una muestra de la eficiencia con la que la empresa busca manejar sus actividades. Esto en la mente del consumidor se traduce en una percepción del correcto funcionamiento de una compañía, y

se refleja en la provisión de mejores servicios para sus clientes, o en el proceso eficiente de una línea de producción que le brinda mayor confianza al adquirir sus productos. Dentro de este camino de continua competitividad, junto al control mencionado, la transparencia en la comunicación hacia los diferentes stakeholders (grupos de interés), es justamente la manera de hacer a dichos partícipes conocedores del buen manejo empresarial. (Muñoz, 2011, p.1)

De igual manera, Bernal, Oneto, Penfold, Schneider & Wilcox (2012: 9) sostiene que en los últimos años se ha podido observar que las prácticas de Gobierno Corporativo fortalecen los órganos de dirección y control de las empresas (asamblea de accionistas o propietario, directorio y gerencia), al tiempo que definen reglas claras de juego entre los actores, e incrementan el nivel de transparencia y rendición de cuentas frente a grupos de interés.

### **1.3. MOTIVADORES DE CAMBIO DE GOBIERNO EN LAS EMPRESAS**

La guía práctica de Gobierno Corporativo (2010) presenta una variedad de motivaciones posibles en función de la estructura de participación, el ciclo de vida de la empresa, el sector en que opera y el marco institucional y normativo del país. Todos estos elementos influyen y repercuten en los resultados deseados por la empresa.

Acceder al capital o reducir su costo

Con frecuencia, los líderes empresariales señalan la necesidad de acceder al capital como la razón principal para iniciar mejoras en el gobierno corporativo. De hecho, todos los miembros del Círculo de Empresas han contado el acceso a capital externo y/o la reducción del costo del capital, como factores de motivación importantes para la mejora de sus políticas y prácticas de gobierno (Guía práctica de Gobierno Corporativo 2010, p.13)

Enfrentar y responder a las presiones externas del mercado

Las presiones externas pueden provenir de la competencia global, la escasez de materias primas o los costos fluctuantes de otros insumos de la empresa. Los inversores son otra fuente central que ejerce presión sobre la empresa. Ellos están muy interesados en reducir su riesgo mejorando el gobierno de las empresas en las que invierten. (Guía práctica de Gobierno Corporativo 2010, p.20)

Equilibrar los intereses (a veces) divergentes de los accionistas

Ocurre que los accionistas poseen intereses diferentes respecto de la dirección general que debe seguir la empresa. Este tipo de situación podría ser perjudicial para la empresa, pero puede convertirse en el punto de partida para implementar estructuras, políticas y procesos de gobierno específicos, con el fin de asegurar a los accionistas que sus intereses serán protegidos. (Guía práctica de Gobierno Corporativo 2010, p.21)

Resolver problemas de gobierno en empresas familiares

En una empresa familiar, hay muchas cosas que pueden salir mal. Con el tiempo, y a medida que empresa y familia crecen, la familia —antes considerada como la fuente que garantizaría el éxito de la empresa— puede convertirse en el detonante del desastre.(Guía práctica de Gobierno Corporativo 2010,p.24).

Por ello las aportaciones que un buen gobierno corporativo realiza a las empresas son:

Clasificación de los roles, derechos y responsabilidades para todos los miembros.

Disciplina y compromiso de ayudar a los miembros de la familia, empleados y dueños a que actúen con responsabilidad y profesionalización.

Regulación apropiada de la familia y la inclusión del dueño en las discusiones que competen al negocio. (Ramírez, 2010).

Abordar estos desafíos para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la empresa, constituye un gran factor de motivación para mejorar el gobierno corporativo.(Guía práctica de Gobierno Corporativo 2010,p.24)

#### Garantizar la sostenibilidad de la empresa

La mayoría de las empresas se forman sin conocer el límite de duración de sus operaciones. Es probable que los fundadores de muchas, sino todas, las empresas que son propiedad de sus fundadores, esperan que éstas les sobrevivan. El deseo de asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa, es un factor de motivación para mejorar su gobierno. Al implementar prácticas sólidas de gobierno corporativo se puede contribuir al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. (Guía práctica de Gobierno Corporativo 2010, p.26)

#### Lograr mejores resultados operativos

Una gestión eficiente depende de la responsabilidad de quienes toman decisiones y de los empleados, y de la comunicación puntual de información relevante a quienes la necesitan para desempeñar sus funciones. El deseo de lograr mejores resultados operativos y aumentar la productividad es otra fuerte motivación para que las empresas mejoren sus prácticas de gobierno corporativo (Guía práctica de Gobierno Corporativo 2010, p.31)

Uno de los principales desafíos, al iniciar un proceso de mejora del gobierno corporativo, es alinear los intereses de todos los participantes que desempeñan un rol clave en el gobierno de la empresa. No todos comprenden la necesidad del cambio de la misma forma. Algunos dudan de la utilidad de la transformación propuesta. Pueden existir opiniones diversas sobre cuál es la mejor forma de implementar los cambios. Otros pueden ofrecer resistencia por razones personales. El alineamiento requiere que todos los participantes clave (propietarios, directores, gerentes y demás interesados) estén unidos desde el principio, para poder desarrollar un interés y un propósito comunes. Estas partes



suelen tener intereses esencialmente diferentes, lo que dificulta aún más consensuar la estrategia para mejorar el gobierno corporativo. (Guía Práctica de Gobierno Corporativo, 2010).

Las ventajas de establecer un Gobierno Corporativo e implementar las Mejores Prácticas no son solo para las empresas, también mejoran la competitividad y la economía de nuestro país. Además, promueven la competencia internacional, y por ende, aumentan la confianza en el mercado (Bautista, Llamosas, Morfin y Chávez, 2016).



Figura 7. Gobierno Corporativo: Prima de mercado. Bolsa de Valores de Lima. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/acercabuengobierno.html>

Por otro lado, con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, tomando como fuente lo descrito por Rao, K., & Tilt, C. (2016), un estudio reciente identificó que el gobierno corporativo es lo que impulsa a los gerentes y ejecutivos para plantearse metas y objetivos que van en relación con la responsabilidad social empresarial, y la Junta es la clave para el cumplimiento y la promoción de estos objetivos de la RSE. En relación a ello, de acuerdo a lo expuesto por Lin, K., & Chang, Y. (2016) para Taiwan en el sector bancario, empresas extranjeras donde los inversores cuentan con capacidades mayores, conocimiento avanzado e información rica, estos tienden a tener en la mira empresas con el mejor gobierno corporativo para invertir y también las Juntas de Independencia en la empresas son un

requisito importante para los inversores extranjeros. Por otro lado, se cuenta con bastante sustento en que las características que muestra la Junta tienen una influencia considerable en la RSE que se realiza en la compañía.

Según Castro, A. A., & Becerra, D. P. 2012 la forma como una organización cuenta con un mayor desarrollo tiene base en la correcta gestión de la misma y en la Responsabilidad Social con la que cuente esta. Ambos autores mencionados indican como factor determinante a la Responsabilidad Social Empresarial puesto que se menciona que este le da un valor extra a la sociedad donde se desenvuelve la empresa y con este ejercicio, se tiene para la organización una nueva forma en la que esta pueda competir en el mercado, un diferencial.

Actualmente, con base en Castro, A. A., & Becerra, D. P. 2012, el *match* que se logra entre el interés de la sociedad y el objetivo de la organización, es el campo donde acciona la Responsabilidad Social Empresarial. Los beneficios internos y externos que se tienen son a largo plazo en aras de conseguir un crecimiento sostenible. Cabe resaltar que esta relación que se logra va por encima de los deberes que tienen los accionistas/inversionistas.

Como bien se indicó anteriormente, toda empresa busca el crecimiento es algo inherente en toda organización y también para lograrlo, tal como menciona Méndez-Beltrán, J. A., & Rivera-Rodríguez, H. A. 2015, la empresa debe estar correctamente posicionada entablando una relación con el gobierno corporativo. En su trabajo “Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina. Educación Y Educadores”, ambos autores establecen la importancia antes que todo de tener en claro el concepto de gobierno corporativo con base teórica, puesto que con ello se solidifica el gobierno en la empresa y su exploración. Otro dato importante obtenido del análisis del documento mencionado, es que se entendería que la publicación de las políticas de gobierno corporativo guarda relación directa con el ranking emitido por la Quacquarelli Symonds (Empresa Británica dedicada a la educación y estudios foráneos). Sin embargo, en líneas posteriores de su publicación lo desarticula como factor determinante al haber instituciones exitosas que no realizan esa difusión.

## CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

### **2.1. EL PROBLEMA: ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES QUE PROPICIAN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A?**

Puede darse un sinnúmero de factores que favorezcan de una u otra forma la realización de buenas prácticas de gobierno corporativo en una empresa, los cuales aportan de distintas maneras, siendo todas importantes al alinearlas eficazmente con el objetivo de la empresa.

Sin embargo, el no priorizar estos factores puede traer como consecuencia hacer uso ineficiente del tiempo y de los recursos de la empresa.

Entonces, lo óptimo es poder discernir de entre todos estos factores, los que mejor se adecúen a la empresa, generando un mayor impacto o sean más certeros con la gestión de un buen gobierno corporativo, al optimizar beneficios para todas las partes involucradas (stakeholders) y que favorezca en sus planes de perdurabilidad en la industria o mercado desenvuelto.

Si bien es cierto, no existe un rango de cantidad óptima de factores con las que una empresa debe contar para asegurar el éxito en las buenas prácticas de gobierno corporativo, éstos deberán ser regulados según la capacidad de gestión e inversión de la misma.

Tal como expresa Conde:

Para lograr un sistema efectivo de Gobernabilidad Corporativa, las empresas deberán implementar mecanismos que desarrollen los principios de Buen Gobierno y que al mismo tiempo sean coherentes con su actividad comercial. Estas prácticas son el marco a partir del cual garantizará a los clientes, accionistas y otros aportantes de recursos, la transparencia, objetividad y competitividad confluendo para esto la ética y valores con que se realiza la gestión empresarial, teniendo además establecidos límites claros en las relaciones entre accionistas, administradores y auditores, y que tanto los estados financieros como la demás información relativa al negocio es fiable

(Conde, 2013).

## **2.2. OBJETIVOS**

### **2.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los principales factores que propician las buenas prácticas de Gob. Corp. En Telefónica del Perú S.A.A.

### **2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

a) Analizar la importancia del Gobierno Corporativo en las empresas de servicios.

Evaluar cuánto puede influir la aplicación de un buen gobierno corporativo en este tipo de empresas que tiene un contacto más frontal con sus clientes.

b) Determinar la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Gobierno Corporativo.

Definir la necesidad de generar un equilibrio entre practicar principios y valores tanto interna como externa en pro de la sociedad y el ambiente (RSE), y el uso eficiente de los recursos para una correcta gestión empresarial (Buen Gobierno Corporativo).

c) Analizar las prácticas de gobierno corporativo para la competitividad empresarial.

Cómo potencian los beneficios y la generación de valor en la empresa la correcta práctica del gobierno corporativo.

d) Analizar la relevancia de las prácticas de buen gobierno corporativo en la imagen empresarial.

Reconocer si buenas prácticas del correcto funcionamiento de la compañía repercute en la percepción de la población respecto a los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El tema de estudio de la presente investigación se inicia como exploratorio por tratarse de un tema con escasos antecedentes de publicaciones aplicado al contexto a desarrollar. Si bien es cierto, el gobierno corporativo es un tema que cuenta con varios estudios y exposiciones al respecto, el enfoque en el mercado de comunicaciones en el Perú, específicamente el sector de telecomunicaciones, es poco examinado.

Por otro lado, el enfoque definido para presentar la investigación es el cualitativo – descriptivo, con la aplicación de una lógica y procedimiento inductivo.

Según Hernández Sampieri, et al. (2010), “El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico” (p. 51). Además, “El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad” (Corbetta, 2003, citado por Hernández Sampieri, et al., 2010, p. 9).

En ese sentido, por tratarse de una investigación cualitativa se realizarán entrevistas en profundidad a los altos mandos, debido a que son ellos quienes toman decisiones estratégicas en la empresa, mínimo 3 entrevistados.

En caso el punto anterior no sea viable, se espera realizar 10 entrevistas a ejecutivos de diversas áreas a fin de contar con una muestra variada y, de no tener acceso a éstos, se procurará realizar las entrevistas a los mandos medios (jefes).

Las entrevistas serán realizadas en las oficinas de telefónica y en el horario que los mandos dispongan. Al inicio de la entrevista se le brindará una carta de presentación detallando el tema de la entrevista e indicando que ésta será grabada.

Se iniciará la actividad con preguntas generales de la empresa, de su área y temas que sean de interés del entrevistado.

El objetivo de este punto es que el entrevistado se exprese y se sitúe en un ambiente de confianza para luego dar inicio a las preguntas de gobierno corporativo.

Entonces, cabe precisar que de no lograrse ejecutar las entrevistas en profundidad, se instará a realizar encuestas a 100 colaboradores a fin de recabar información.

Finalmente, la metodología se centrará en el uso del método longitudinal – panel, para analizar los factores de interés en un período determinado (2010 – 2015) aplicado al caso de la empresa telefónica S.A.A. En este caso se analizarán las publicaciones como reportes e informes publicados por Telefónica desde el año 2010.

Esta documentación incluye: estados financieros, recursos humanos, responsabilidad social, ventas, entre otros puntos muy relevantes.

Con el análisis de las entrevistas en profundidad y complementando el análisis de las publicaciones realizadas por Telefónica, esperamos responder a la problemática.

# CAPÍTULO IV. DESARROLLO

Caso de estudio: Telefónica del Perú S.A.A.



Telefónica inició sus operaciones en el año 1994 y a lo largo de los años ha invertido más de S/.25, 000 millones en infraestructura de telecomunicaciones para unir a más peruanos. Actualmente tiene la mayor participación de mercado tanto en telefonía fija como en móvil.

A lo largo de los últimos 5 años (2010 - 2015) ha venido evolucionando, no solo en brindar nuevos servicios a sus clientes, sino también en el gobierno de la compañía y su relación con sus stakeholders.

Es así, que para responder a la problemática planteada en el presente trabajo, se realizó 3 entrevistas en profundidad a 1 director y dos gerentes de áreas claves de telefónica.

Los altos mandos evidenciaron en sus entrevistas que actualmente existen diversos factores que llevan a la organización a tener un buen gobierno corporativo y esto se respalda con los datos revelados en los informes anuales que presenta la compañía.

## **4.1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

En un inicio se estimó realizar 10 entrevistas en profundidad a altos mandos, sin embargo el poco tiempo disponible con el que cuentan por cierre de año limitó nuestras opciones.

A pesar de ello se logró entrevistar a 3 mandos de áreas claves, entre ellos se encuentran:



**Luis Acuña;** Director de Telefonía Fija y Tv, con una trayectoria de 14 años en la empresa, ingresó como practicante pre, y a lo largo de los años se ha ido desempeñando en diversos cargos hasta llegar a ocupar el cargo de director.

Acuña nos comenta que en estos últimos años Telefónica ha evolucionado en cuanto a los servicios que brinda a sus clientes , así mismo a pesar que la competencia se ha incrementado ,lo que hace que sean cada vez mejor, Telefónica sigue teniendo la mayor participación de mercado.

Respecto al clima laboral, nos comenta que Telefónica se preocupa porque sus trabajadores tengan una vida balanceada, sin embargo desde su experiencia, lo más importante para él es el trato directo que tienen los jefes con sus colaboradores. A los colaboradores les gusta sentirse retados y tener visibilidad, Para Acuña esto motiva mucho al personal, ya que se sienten importantes.

En Telefónica y en especial en la dirección de telefonía fija y tv. Los trabajadores toman sus propias decisiones, tiene mucho empoderamiento para realizar sus funciones y esto se debe a que están altamente capacitados.

En cuanto al feedback que reciben los colaboradores, este se da cada 6 meses y son realizados principalmente por sus jefes directos, sin embargo esto no limita a que el director pueda hacerlo a sus colaboradores no directos. El feedback es una de las cosas que más interiorizado está en la compañía.

Respecto a responsabilidad social, Acuña comenta que Telefónica contribuye mucho con la ciudadanía .Por un lado, Telefónica cuenta con una de las fundaciones más importantes del país “Fundación Telefónica”, que no solo apoya a programas del estado sino cuenta con sus propios voluntarios, los cuales realizan diversas actividades a lo largo del año. Por otro lado, Acuña considera que Telefónica también contribuye con el crecimiento del país al hacer llegar telecomunicación a diversas zonas del país, y con esto colabora con el crecimiento de la zona a donde lleva sus servicios.

Finalmente, Acuña nos comenta que Telefónica ha sido premiado por tener un buen gobierno corporativo el mismo que por tratarse de una empresa mundial, debe ser

considerado como relevante e imprescindible primero por los alto mandos mundiales, para luego poder transmitir esto a los países y que cada organización en los países lo pueda transmitir a sus colaboradores, de esta manera esta cultura llega a todos.

**María Senmache** ha desarrollado toda su carrera profesional en telefónica del Perú a lo largo de 30 años. Se inició en esta compañía cuando aún era Entel viendo los temas de relaciones públicas y testifica que esta compañía siempre está dando oportunidades a las personas que quieren desarrollarse, puesto que apuesta por el país. Asimismo, comenta que telefónica ha marcado un antes y un después en el mercado de telecomunicaciones en el Perú, ya que fue la única empresa de su rubro que en su momento invirtió fuertes sumas de dinero por llevar el desarrollo a la zonas rurales, conectándolos con la sociedad.

Por otro lado, detalla que la óptima atención al cliente como a sus stakeholders es una prioridad constante para todos y cada uno de sus trabajadores, por lo que telefónica del Perú siempre apunta a la constante innovación hacia el mundo digital, la gestión de certificaciones con los distintos ISOS que gestiona, invirtiendo en capacitaciones, formaciones de estudios o especializaciones de sus trabajadores, generando eventos que motiven la red de contacto interno, la confraternidad e invirtiendo en la RSE bajo la fundación del mismo nombre, telefónica.

Este último punto abarcó un amplio diálogo, puesto que compartió que hace años telefónica se ganó una mala reputación por ser vista como una empresa que no practicaba una RSE debido a que no difundían las obras gestionadas a través de su fundación, por lo que ahora todo lo que se desarrolla bajo la fundación como en la empresa misma son publicados.

Respecto a la ética, señala que anualmente todos los trabajadores, sin excepción de puesto o de otro tipo, realizan un curso online con el fin de mantenerlos actualizado, y añade que se cuenta con un buzón cada áreas donde cualquier persona que perciba o sepa de algún caso de falta de ética, de manera reservada, pueda reportarlo con el fin de que la empresa tome las medidas del caso.

El tema de géneros aún se siente en la corporación y ello fue evidenciado para senmache en las oportunidades de ascenso que se le presentaron y que, en base a mucho esfuerzo,

pudo conseguir. También el tener a su cargo personas masculinas de mayor edad le fue un reto, el cual lo maneja con mayor facilidad gracias a la experiencia y madurez.

Por último, Senmache señala que la calidad de clima organizacional es muy alto, destacando su gerencia con un 92% de aceptación en base a 100% y a nivel de todo el segmento un 93% aproximadamente. Asimismo comenta que se apoya mucho en las sesiones individuales para brindar coaching cuando los porcentajes disminuyen de un período a otro.

**Juan Zegarra;** es Gerente de Comunicación Corporativa, bajo su cargo maneja tres áreas: comunicación externa, digital e interna. En su gerencia se trabajan oportunidades en la comunicación para lograr un buen posicionamiento público, además se preparan los contenidos para tener a Telefónica como líder en telecomunicaciones, con respecto a sostenibilidad, engloba el trabajo que realizan con la responsabilidad corporativa para el bien de la compañía y como último punto tratan el tema de situaciones de riesgo para empresa, tanto internas como externas donde actúan proactivamente, puesto que sus stakeholders como autoridades, municipios distritales poco son de solicitar a la empresa su accionar.

Zegarra resalta el punto de la infraestructura, asegura que la combinación de inversión más infraestructura es clave para la sostenibilidad del negocio. Además, comenta que hay un enfoque por el cliente, cuentan con unas pantallas donde se puede ver el mapa de las conexiones por países y cuando hay congestión se identifica de donde proviene y se acciona.

Por otro lado, identifica en Telefónica dos grandes pilares: el primero, liderar la revolución tecnológica, un ejemplo de ello es el movimiento de la red 4g como los primeros operadores de la misma y el segundo, compromiso con el país, a Telefónica se le reconoce no solo por el tema comercial sino también por la responsabilidad social que ejerce en el país, allí nos comentan sobre la labor de Fundación Telefónica que lleva 20 años, las aulas hospitalarias, aulas móviles.

Para la ejecución de la labor de las aulas móviles y hospitalarias, Telefónica cuenta con aliados como el Instituto de Estudios Peruanos (soporte al modo de trabajo en la enseñanza y cómo se realizará con los documentos que acompañan), el Ministerio de Educación (ente que valida lo trabaja para currícula a llevar y apoya en la elección de profesores calificados para el proyecto) donde se refleja el valor compartido para efectos de un buen resultado final. Zegarra, a su vez comenta que este proyecto de aulas ha logrado impactar puesto que hay intención del Ministerio de Educación para adoptar este proyecto de aulas como política pública.

Zegarra indica que el clima laboral en su gerencia es bueno e incluso se encuentra por encima del promedio, además que el de Telefónica como empresa es muy bueno a la vez y es rankeado por Great Place To Work.

En lo que respecta a cambios que ha percibido en el periodo que lleva en Telefónica, comenta que a su ingreso era una empresa que buscaba revolucionar las telecomunicaciones y en la actualidad es una compañía que brinda servicios agregados a las telecomunicaciones.

En lo que respecta a gobierno corporativo, denota a Telefónica como una empresa transparente, cuentan con principios de actuación donde participan representantes de diversas áreas para analizar la situación actual de la empresa y como esta cotiza en bolsa, los estados financieros se encuentran compartidos por todos. Además, se logra llegar a todos los trabajadores mediante su intranet, que es una red empresarial a la que todos se encuentran conectados. En otra arista, indica que Telefónica es una empresa que cuenta con manuales desde uno de crisis hasta de continuidad de negocio, mediante su gerencia realizan lanzamiento de campañas, videos, spots donde comunican y concientizan a sus trabajadores usando el intranet.

Zegarra asegura que la responsabilidad corporativa soporta directamente a que el negocio sea rentable y le da continuidad al mismo en el tiempo, para este último punto rescata el compromiso que tiene la empresa con el país, se busca rentabilidad pero hay servicio al país, y que este pensamiento se comparte con todos sus trabajadores, donde se enfatiza la actuación con transparencia.

## 4.2. REPORTES E INFORMES ANUALES EMITIDOS POR LA EMPRESA

Además, en la presente investigación, se extrajo las ideas principales de los reportes/informes con los que Telefónica cuenta sobre Gobierno Corporativo en su portal web, a los largo de los últimos 5 años.

### **Año 2010:**

Telefónica invirtió 544 millones de nuevos soles para llegar a más ciudades del interior.

Se ratificó la certificación ISO 27001 del sistema de gestión de seguridad de información.

Se concluyó el proyecto BASS (Banda ancha satelital), el mismo que permitió que 1.7 millones de personas estén comunicadas en 23 regiones del País.

Entre las principales acciones desarrolladas durante este año para mejorar el clima interno, destacaron las siguientes:

desarrollo profesional, un modelo basado en el mérito por el cual cada colaborador puede – en función de su desempeño– acceder a planes de desarrollo y crecimiento profesional;

Suma-T, un programa de liderazgo en acción basado en valores

reconocimientos bravo!, realizados a lo largo del año en el marco del programa internacional bravo!

capacitación bajo distintas modalidades, tales como funcional, técnica, comercial, formativa abierta y/o formación empresarial.

Nuestros esfuerzos sostenidos lograron un índice de satisfacción de clientes del 7.18, el más alto de los últimos años.

Por segundo año consecutivo, Telefónica se ubicará en el ranking de las grandes empresas con mayores índices de satisfacción interna, que anualmente realiza el Great Place to Work Institute Peru (GPTW). Esto se evidencia en que la satisfacción de clima laboral se incrementó en un 9% en el año 2010 respecto al 2009. Asimismo, Telefónica Móviles S.A. y Telefónica Servicios Comerciales se ubicaron en los lugares 13° y 17° en el ranking GPTW.

Incentivó los Principios de Actuación entre los empleados y programas como Generaciones Interactivas, que promueven el mejor uso de Internet y las TIC (tecnologías de la información y comunicación) entre los jóvenes. Esta iniciativa promueve el diálogo con sus grupos de interés, que son parte del compromiso de Telefónica con las sociedades en las que opera, y que en 2010 generaron nuevas reuniones de intercambio en las ciudades de Trujillo y Arequipa.

S/. 4209 mil voluntarios telefónica en todo el grupo realizaron acciones solidarias que beneficiaron a 15000 peruanos. A través de la Fundación Telefónica, seguimos materializando el firme compromiso social del Grupo apostando por programas, entre los que destacan Proniño, Educared y Aulas Fundación Telefónica en Hospitales.

Con el programa protección integral, más de 38 mil niñas, niños y adolescentes fueron beneficiados en 207 escuelas de 17 regiones del país.

Fueron implementados 15 nuevos laboratorios informáticos. Con ellos suman 42 aulas fundación telefónica en todo el país.

Telefónica invirtió en una nueva red de 1,200 km. de fibra óptica en la sierra central, sierra sur y selva, que permitirá llevar mejores servicios de telecomunicaciones a ciudades como Abancay, Andahuaylas, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Pucallpa y Tingo María.

Telefónica cuenta con 4,374 colaboradores, 4,209 permanentes, 564 funcionarios 3,645 empleados y 165 programas temporales.

Los esfuerzos sostenidos de telefónica lograron un índice de satisfacción de clientes del 7.18, el más alto de los últimos años.

Desde agosto los colaboradores del grupo pueden realizar el aporte voluntario para financiar la educación de niños de bajos recursos, impactando a cerca de 600 niños.

### **Año 2011:**

Se invirtió 580 millones de nuevos soles

Telefónica obtuvo el premio de eco eficiencia empresarial 2011, en la categoría de Ecoeficiencia en energía a través de cual se reconoce las mejores prácticas de gestión y responsabilidad ambiental en el país.

Telefónica obtuvo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

Por tercer año consecutivo, Telefónica se ubica en el ranking de las grandes empresas con mayores índices de satisfacción interna, que anualmente realiza el Great Place to Work Institute Peru (GPTW) ocupando el puesto 15 en este año. Esto se evidencia en que la satisfacción de clima laboral se incrementó en un 5% en el año 2011 respecto al 2009. Además 6 empresas del grupo telefónica en el Perú se ubicaron entre las 20 mejores empresas para trabajar en el país.

Telefónica cuenta con 2,850 colaboradores, 2,760 permanentes, 283 funcionarios 2,477 empleados y 90 programas temporales.

Entre las principales acciones desarrolladas durante este año para mejorar el clima interno, destacaron las siguientes:

Generación movistar: oportunidad de desarrollo para contribuir con el crecimiento profesional y personal de los colaboradores. El programa tendrá una duración de 18 meses, tiempo en el cual se dará a los seleccionados una formación complementaria en distintos campos.

Generación futuro: Dirigido a reclutar jóvenes talentos pertenecientes al 5to y tercio superior de las más prestigiosas universidades, campaña que atrajo a 5 mil postulantes de las cuales se seleccionó a 35 personas.

Los esfuerzos sostenidos de telefónica lograron un índice de satisfacción de clientes del 7.62, el más alto desde el 2009.

12 aulas fundación Telefónica establecidas en 10 hospitales, 3147 niños beneficiados por el programa durante 2011 en 6 regiones del Perú.

Programa de protección integral: más de 45 mil niñas, niños y adolescentes beneficiados.

Más de 1200 docentes capacitados en gestión educativa.

se presentaron más de 58 equipos al concurso Nacional de Proyectos Sociales “Gentes Brillantes”. Luego de capacitaciones y asesorías técnicas, dichos equipos mostraron sus propuestas de proyectos sociales. Se premió a 10 equipos con fondos para la implementación de los proyectos durante el año.

Por segundo año consecutivo, gracias al aporte económico voluntario de los colaboradores (más de 750), se becaron a cerca de 625 niños.

Más de 800 docentes capacitados en el uso de las TIC en la labor docente.

Telefónica del Perú llevó a cabo un proceso de reorganización simple, por el cual 1409 trabajadores pasaron a la plantilla de telefónica móvil.

### **Año 2012:**

El grupo telefónica invirtió la suma de S/. 1,274 millones, 10.3% más que en 2011 y, en el caso de Telefónica del Perú, invertimos S/. 646 millones, 11.4% más que el año anterior. Las inversiones se incrementaron principalmente por la expansión la planta telefónica, así como el mayor número de accesos de Internet.



Dentro de las inversiones en infraestructura se encuentra el ambicioso proyecto “Fibra Óptica de los Andes”, gracias al cual estamos desplegando 1,800 kilómetros de fibra óptica, logrando llevar Internet de alta velocidad a las ciudades de Cusco, Abancay, Huancavelica, Huánuco, Tingo María, Pucallpa, Tocache, Juanjuí, Bellavista y Tarapoto. Todo el proyecto beneficia a más de 2.4 millones de peruanos de la sierra y selva del país.

Entre las principales acciones desarrolladas durante este año para mejorar el clima interno, destacó los siguientes:

Proyecto mapeo de perfiles: Consiste en evaluar ¿mediante entrevistas personales a los colaboradores para conocer acerca de su experiencia e identificar sus principales competencias y potencial para asumir mayores responsabilidad.

La satisfacción de los clientes fue (sobre diez puntos) de 7.62 en el año 2011 a 7.73 en el año 2012, el nivel más alto desde que se comenzó a medir este indicador (era 6.74 en 2009).

También crecimos en el negocio de Data Center y lanzamos nuestra oferta “Cloud Computing”, logrando incrementar sus clientes.

En el año 2012, continuamos ampliando el programa Bravo!+, el cual ofrece herramientas de gestión para priorizar la generación de valor en cuatro ejes estratégicos: cliente, plataforma, oferta y cultura. Este programa es aplicado en todas las operaciones del Grupo Telefónica.

Por cuarto año consecutivo, Telefónica se ubica en el ranking de las grandes empresas con mayores índices de satisfacción interna, que anualmente realiza el Great Place to Work Institute Peru (GPTW). Esto se evidencia en que la satisfacción de clima laboral se incrementó en un 3% en el año 2012 respecto al 2011. Además 5 empresas del grupo telefónica en el Perú se ubicaron entre las 20 mejores empresas para trabajar en el país.

En 2012, lanzamos la Alianza de Gastón Acurio & Telefónica “Juntos para Transformar”, que busca promover oportunidades de integración a través de la gastronomía y las nuevas

tecnologías de la información y comunicación (TIC), y que se sustenta en la idea común de que es posible transformar oportunidades en realidades.

Telefónica cuenta con 2,838 colaboradores, 2,745 permanentes, 278 funcionarios 2,467 empleados y 93 programas temporales.

En materia ambiental fortalecimos nuestro programa “Recíclame” a través de la segunda exportación de 25,778 equipos, baterías y accesorios en desuso para su adecuado tratamiento y posterior reciclaje.

A través del programa “Proniño” de la Fundación Telefónica, durante 2012, fueron atendidos más de 45 mil niñas, niños y adolescentes en 285 escuelas de zonas rurales y urbano marginales de diecinueve regiones del país

### **Año 2013:**

Telefónica del Perú invirtió cerca de 670 millones soles para lograr la inclusión digital de más peruanos a través del acceso a las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación)

En la red de transporte, logramos extender en más de 370z km la red de fibra óptica nacional que abarcan en total 32 nuevas ciudades. A la fecha, esta red tiene casi 10,000 km de extensión.

Telefónica culminó la implementación del proyecto Fibra Óptica de los Andes, que contempló el tendido de una red de telecomunicaciones con una extensión de 1,800 km de fibra óptica y que beneficia a más de 2.4 millones de peruanos. El despliegue de esta red permitió llevar Internet de alta velocidad a las ciudades de Ayacucho, Andahuaylas, Huanta, Yurimaguas, Urubamba, Cachimayo y Echarati en el presente año.

Por quinto año consecutivo, Telefónica se ubica en el ranking de las grandes empresas con mayores índices de satisfacción interna, que anualmente realiza el Great Place to Work Institute Peru (GPTW) ocupando el puesto 16 en este año. Además 3 empresas del grupo telefónica en el Perú se ubicaron entre las 20 mejores empresas para trabajar en el país, y

Telefónica Global Solutions se ubicó entre las mejores empresas pequeñas. A diciembre del 2013 se obtuvo un 83% en la encuesta de clima laboral interno.

Durante 2013, Proniño, iniciativa de la fundación, benefició a un total de 47,747 niñas, niños y adolescentes en 285 escuelas de zonas rurales y urbanas marginales de 19 regiones del país.

Con un índice de satisfacción de clientes de 8.2, telefónica logro el liderazgo de la industria.

Telefónica cuenta con 2,808 colaboradores, 2,725 permanentes, 276 funcionarios 2,449 empleados y 83 programas temporales.

Entre las principales acciones desarrolladas durante este año para mejorar el clima interno, destacó lo siguiente:

Programa rutas de desarrollo: Se lanzo con el objetivo de establecer las herramientas adecuadas a las personas con un destacado perfil profesional, con alta contribución a los resultados de su área y proyección de crecimiento.

Finalmente, el proyecto Aulas Fundación Telefónica en escuelas y hospitales fue distinguido con el Premio Creatividad Empresarial en la categoría Educación. Por otro lado, también fue reconocida con el premio Luis Hochschild Plaut, que otorga anualmente IPAE Acción Empresarial en la categoría Excelencia en la Calidad Educativa por su impecable labor.

### **Año 2014:**

Telefónica del Perú invirtió 1483 millones, impulsando en particular la banda ancha, tanto en las redes móviles (3G y 4G) como en las redes fijas (ADSL y Grandes clientes)

Telefónica fue el primer operador en brindar el servicio 4G LTE, iniciando operaciones el 02 de enero y convirtiéndose en la primera operadora del país en brindar este servicio.

La empresa logró un índice de satisfacción de los clientes de 8.37.

En octubre del 2014 se dio el proceso de fusión en el que Telefónica del Perú absorbe a Telefónica Móviles.

Telefónica cuenta con 6,127 colaboradores, 5,910 permanentes, 773 funcionarios 5137 empleados y 217 programas temporales.

En los programas de fundación telefónica se contó con más de 9 mil voluntarios.

Entre las principales acciones desarrolladas durante este año para mejorar el clima interno, destacó lo siguiente:

Programa Rutas Comerciales y Especialistas: Se lanzó con el objetivo de seguir desarrollando sus diferentes perfiles.

El Programa ConectaRSE para Crecer fue reconocida por el Pacto Global como un referente en Latinoamérica y el Caribe por su contribución, impacto, replicabilidad e innovación en la categoría “Plataformas de acción y colaboración para el desarrollo sostenible”.

Con el objetivo de atender mejor al segmento juvenil, ingresó al mercado peruano Tuenti, la segunda marca de telefonía móvil de Telefónica, desarrollada especialmente para los jóvenes.

Telefónica subió tres puestos en el ranking anual de Great Place to Work Institute Perú (GPTW), ubicándose en el puesto 13 entre las mejores empresas para trabajar con más de 1,000 trabajadores en el Perú.

Wayra recibió el Gran Premio a la Creatividad Empresarial 2014, se estima que sus Startups están valorizadas en más de S/. 50 millones.

En alianza con la comunidad, Global Shapers Lima, impulsamos la innovación social de los jóvenes millennials que construyen un mejor Perú con el premio Kunan.

## **Año 2015:**

Las inversiones de Telefónica del Perú ascendieron a S/ 1,555 millones, lo que significó un crecimiento de 4.8% respecto al ejercicio anterior. Las mayores inversiones se destinaron a impulsar la banda ancha, principalmente en redes móviles 3G y 4G LTE, con S/ 504 millones desembolsados; como en redes fijas, alcanzando S/ 465 millones. Es oportuno resaltar que desde que inició sus operaciones en el Perú, en 1994, el Grupo Telefónica ha invertido más de S/ 25,000 millones en el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones.

Asimismo, con el objetivo de promover la inclusión financiera y social en el país, en alianza con MasterCard se lanzó “Tu Dinero Móvil”, el primer servicio de dinero electrónico en el Perú que cerró el año con 60 mil clientes afiliados

Entre los meses de enero y marzo, Telefónica del Perú inauguró una red de fibra óptica de 120 Km. que brinda Internet de alta velocidad fija y móvil a las ciudades de Moyobamba y Rioja, en la región San Martín.

la empresa reforzó sus servicios 4G LTE a través del “Bono ilimitado 4G” y lo acompañó con el desarrollo de aplicaciones y contenidos como “TU Go”, “Mistura” y “Fútbol Movistar”, logrando superar el millón de clientes 4G LTE en septiembre, con presencia en 23 regiones y 253 distritos de todo el país.

La fusión de Telefónica Móviles S.A. y Telefónica del Perú S.A.A., llevada a cabo en 2014, fue una oportunidad para la reestructuración interna de la compañía. Así, en 2015 consolidamos una planilla de más de cinco mil personas con perfil innovador, comprometido y a la vanguardia de los nuevos retos digitales. Con ellos, continuamos poniendo foco en capacitarlos y definir rutas de desarrollo de acuerdo a cada uno de sus perfiles. A la par se elaboró un programa de retiro voluntario dirigido a todos los empleados y directivos, de los cuales 536 personas optaron por acogerse a este programa.

Telefónica cambia su modelo de negocio para ser una Onlife Telco con el objetivo que los clientes se encuentren siempre conectado de cualquier parte y desde cualquier dispositivo.

En el ámbito de educación con tecnología, la Fundación continuó el despliegue del programa “Aula móvil” y capacitó a 4,689 docentes de las regiones de Piura, Puno, Junín, Ica y Lima. Asimismo, más de 51,000 niños pudieron estudiar en las 13 “Aulas Fundación Telefónica en Hospitales”.

En la línea de erradicación del trabajo infantil, se impulsaron acciones que permitieron beneficiar en el 2015 a más de 17,000 niñas, niños y adolescentes en 189 escuelas de zonas rurales y urbanomarginales en nueve regiones del país.

Asimismo, se presentó en cinco regiones, en formato de medimetraje y teatro, la obra “Voces en el Silencio”, que replica la problemática de la esclavitud sexual en niñas, niños y adolescentes.

Respecto al arte y cultura, se desarrollaron más de 415 actividades que recibieron 36,000 visitantes y se inauguró el proyecto #ideaLAB, un laboratorio que promueve la experimentación e investigación, vinculando el arte y la educación con las nuevas tecnologías. Por su parte, la línea de voluntariado convocó a 2,790 colaboradores de la compañía en 175 actividades de ayuda social que sumaron casi 20,000 horas de voluntariado, beneficiando a cerca de 27,500 personas.

Se estima que las startups presentadas en Wayra, están valorizadas en más de US\$ 47 millones.

De igual manera, el programa ConectaRSE obtuvo el premio a la Creatividad Empresarial en la categoría “Servicios Públicos” y fue reconocido por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en la categoría “Vinculación con la comunidad”.

En sus dos años, Kunan ha identificado más de 270 iniciativas de impacto social provenientes de todas las regiones del país.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS

Del análisis realizado en las entrevistas de profundidad (dos gerentes y un director), así como en los reportes e informes anuales emitidos por telefónica se concluyó lo siguiente:

I.- Principalmente, que son 4 los factores que propician las buenas prácticas de gobierno corporativo en Telefónica del Perú S.A.A.

Estos factores han contribuido a que telefónica sea la principal empresa con buenas prácticas de gobierno corporativo en el sector de telecomunicaciones.

La transparencia de la información, como primer factor, es un facilitador para el correcto comportamiento del gobierno corporativo. Telefónica ejecuta reuniones periódicas donde acuden los líderes de las diversas áreas, con el fin de generar un alineamiento estratégico donde se comunica la situación actual de la empresa en sus diversos ámbitos, las metas más cercanas y las de largo plazo, lo que la corporación espera del grupo, entre otros temas. posterior a ellos los líderes realizan la réplica de ésta con sus respectivos equipos de trabajo. Para los altos mandos de telefónica es primordial que sus colaboradores se mantengan informados a fin de que todo el personal contribuya eficientemente con la meta de la organización. Asimismo, la transparencia de la información al público se evidencia a través de sus memorias anuales donde Telefónica expone información relevante de la gestión realizada al cierre del año, así como la situación financiera de ésta.

Como segundo factor, los manuales de procedimientos que aplica la compañía son un medio por el cual se regula las operaciones de los trabajadores respecto a las diversas funciones administrativas que realizan. Actualmente se cuenta con manuales en diferentes procedimientos, flujos y políticas, todas normalizadas con las distintas certificaciones ISOs practicadas por telefónica. Estos manuales, que incluyen a todas las áreas y puestos, demanda la capacitación periódica y posterior evaluación para la correcta formación y alineación estableciendo su importancia y la responsabilidad de su correcta aplicación.

Asimismo, el canal usado para facilitar los manuales es la intranet. En las memorias se evidencia que los trabajadores tienen la oportunidad de llevar cursos que forman parte de su crecimiento profesional en Telefónica.

El tercer factor destacado es la responsabilidad social corporativa. En las entrevistas realizadas, así como en las memorias anuales, se da un espacio importante para hablar sobre este factor ya que es el más trabajado en la compañía y en donde se realizan las mayores acciones. Actualmente, Telefónica cuenta con la Fundación Telefónica que apoya no solo a programas del estado, sino también cuenta con voluntarios que brindan diversos programas de apoyo a la comunidad. Estos programas llegan a lugares alejados, provincias y zonas rurales de difícil acceso. Fundación Telefónica, cuenta ya más de veinte años operando en el Perú, siendo este el principal ente en lo que responsabilidad corporativa se refiere.

Es evidente que este tipo de actividades une a los colaboradores ya que todos trabajan por un mismo objetivo, el de contribuir con la sociedad. Asimismo, telefónica para incentivar a seguir participando e interiorizar el voluntariado ha creado un día del voluntario Telefónica.

Como último factor y no por eso menos importante, tenemos al clima laboral. Telefónica actualmente se encuentra rankeado en el Great Place To Work, hecho que se ha mantenido en el ejercicio de los años 2010-2015.

Telefónica se preocupa porque sus colaboradores tengan un balance entre sus vida personal y laboral por ello tienen opciones de horario de trabajo, para escoger el que más les acomode, previa coordinación con el jefe directo. Asimismo, realiza diversos programas para el personal que contribuyen en la eficiencia de las tareas que realizan sus colaboradores.

Por otro lado, Telefónica otorga a sus trabajadores funciones retadoras para que de esta manera empleen todo su potencial y puedan ser reconocidos por sus jefes. Asimismo, se le brinda feedback de forma constante por su jefe directo y feedback semestrales que a veces incluso puede ser realizada por su jefe no directo, como por ejemplo s gerente o director.



En síntesis, las buenas prácticas realizadas por la compañía en estos 4 factores principalmente llevan a una empresa a ser reconocida por sus stakeholders como una compañía que desarrolla buenas prácticas de gobierno corporativo en su sector.

II.- También, se responde y sustenta los objetivos específicos planteados, los cuales dejan expuesto la importancia de practicar un buen gobierno corporativo.

Un buen gobierno corporativo se denota en cómo la empresa busca el beneficio de sus stakeholders, en donde se encuentran los trabajadores y la sociedad peruana. A ello, Telefónica, como empresa de servicios, cuenta con principios de actuación para sus colaboradores, e informes anuales de alcance público en específico de Gobierno Corporativo, donde se evidencia la importancia y cumplimiento de lo establecido por la Superintendencia del Mercado de Valores, entidad estatal.

Al cliente interno, la empresa lo involucra en programas/cursos de desarrollo profesional, beneficiándolo y así mismo, le presta atención, siendo transparente en sus acciones comunicándolas mediante su canal principal, el intranet empresarial y otros medios. A su vez, los relaciona directamente con la responsabilidad social, al ser los trabajadores los actores principales de Fundación Telefónica.

Telefónica al realizar una buena administración organizacional, no solo se ve bien internamente, sino mediante las premiaciones logradas por esta, es competitiva a nivel empresarial en su rubro y de acuerdo a los rankings, como el Great Place To Work. Esta última entidad, coloca a Telefónica como una empresa en la que los profesionales prefieren trabajar y los consumidores optar.

Como marca, Telefónica se ha desenvuelto correctamente en los segmentos que ocupa, siendo la número uno en cada uno de ellos. La percepción de sus stakeholders por las actividades que realiza es muy buena, lo que se refleja en ser la líder del mercado.

# CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1. CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación, se cuenta con los siguientes aciertos:

Telefónica Del Perú, como empresa, brinda gran importancia por gestionar un buen Gobierno Corporativo. Este compromiso parte desde los directores, gerentes y demás rangos dentro de la organización. Asimismo, todos y cada uno de los trabajadores están alineados a los objetivos y estrategias contemplados bajo el marco de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

A través de Fundación Telefónica, Telefónica centra sus esfuerzos en lo que Responsabilidad Social Corporativa refiere, innovando año tras año y administrando óptimamente los recursos materiales (donaciones de bienes, inversiones de capital, etc), así como los recursos humanos (voluntariados, etc). Además, con ello, la compañía demuestra el gran impacto que genera en el desarrollo del país, ganando reconocimientos y premios gracias a sus programas y proyectos realizados.

Telefónica del Perú cumple con los pilares de gobierno corporativo establecido por la Superintendencia del Mercado de Valores, lo cual se encuentra reflejado, con transparencia, en los resultados de la encuesta presentes en sus memorias anuales.

El clima laboral en Telefónica del Perú se destaca por ser uno de los mejores del mercado, por lo que se encuentra constantemente rankeada en Great Place To Work. También se realizan controles internos como el índice de satisfacción al cliente, donde se tiene visual de la situación de los trabajadores de la organización.

Gracias a las oportunidades de los cursos/programas que Telefónica organiza para ofrecer a su personal, es concreto el crecimiento profesional en la empresa, ya sea desde un practicante hasta la gerencia.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones para Telefónica, tenemos las siguientes:

Como fin de captar mayor público, Telefónica podría invitar en sus programas de Responsabilidad Social a personas que no sean trabajadores para que sus acciones sean más conocidas. Ello debido a que actualmente, si bien se encuentra la información en las memorias, el público no tiene conocimiento del impacto tangible que realiza Telefónica hoy en día.

Así como se realizan reuniones de los líderes en Telefónica, se deberían realizar reuniones del personal de rango medio, para que entre ellos se valide el si el mensaje inicial proporcionado a sus inmediato superior tiene una correcta recepción,

Desarrollar un plan de acción integral, involucrando a todos los actores, para poder dar soluciones óptimas y eficientes a todos los reclamos que la empresa recibe.

Dentro de sus stakeholders, están sus clientes, de los cuales se evidencia oportunidad en personas de mayor edad. Por lo que, se recomienda establecer talleres gratuitos de uso de tecnología enfocado a ellos, al ser un público con oportunidad de crecimiento.

Si bien en Telefónica hay cuatro factores claves que propician las buenas prácticas de gobierno corporativo, habría que analizar si estos factores son aplicables a otras industrias. ¿Se podrá extrapolar a otras empresas?, ¿Acaso dependerá del tamaño de la empresa?, preguntas que nos invitan a dar inicio a nuevas investigaciones.

## REFERENCIAS

- Azkunaga Elgezabal, J., Ruiz de Aguirre, L., & Urionabarrene2txea Zabalandikoetxea, S. Papel del gobierno corporativo de la banca en la crisis financiera: influencia de la globalización y los cambios en el entorno del negocio bancario. Sociedad De Economía Mundial. Retrieved from <http://xivrem.ujaen.es/wp-content/uploads/2011/11/46-R-093M909.pdf>
- BBC Mundo,. (2006). Claves: el caso Enron. Retrieved from [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid\\_5017000/5017734.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_5017000/5017734.stm)
- BERNAL Andrés, ONETO Andrés, PENFOLD Michael, SCHNEIDER Lisa & WILCOX John. 2012. “Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal”. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva 6 (1). REVISANDO LA TEORIA DE LA FIRMA. (2003). ABANTE, 6(2), 149-177.
- Bolsa de Valores de Lima,. (2012). Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas. Lima.
- Bolsa de Valores de Lima,. (2009). Sobre el índice de buen gobierno corporativo. Lima.
- Castro, A. A., & Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensamiento & Gestión, (32), 1-26.
- Conde Granados, J. (s.f.). ¿EXISTE UNA FORMA ÓPTIMA DE GOBIERNO CORPORATIVO? PROBLEMAS, PRINCIPIOS Y MODELOS DE PROPIEDAD Y CONTROL.

- Contreras, F. A. G.riana., & Garnica, J. R. V. (2008). El gobierno corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos Corporate governance: considerations and theoretical foundations. Pontificia Universidad Jave
- Contreras, F. G., Castillo, J. Q., & Uriguen, S. M. (2015). ¿QUÉ HAY DE NUEVO EN LA TEORÍA DE AGENCIA (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. *Revista Prisma Social*, (15), 685-707.
- Contreras, F. G., & Garnica, J. V. (2008). EL GOBIERNO CORPORATIVO: CONSIDERACIONES Y CIMIENTOS TEÓRICOS. *Cuadernos De Administración* (01203592), 21(35), 93-126.
- Documento conceptual de gobierno corporativo (2010). Superintendencia financiera de Colombia. Delegatura para riesgos de conglomerados y gobierno corporativo. Subdirección de metodologías de supervisión y análisis de riesgos
- Guía Práctica de Gobierno Corporativo (2010). Experiencias del círculo de empresas de la mesa redonda Latinoamericana. Corporación Financiera Internacional. 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433.Estados Unidos de América
- HERMASSI, N., ADJAOUD, F., & ALOUI, C. (2015). The Effect of Corporate Governance and Ownership Structure on Capital Structure: Empirical Evidence from Canada. *Gestion 2000*, 32(6), 95-114.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). 'Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*, pp. 305-360.
- Lagos Cortés, D. & Vecino Arenas, C. (2011). MEDICIÓN DE LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA. *Revista De La Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad De Nariño*, Vol. XII. N 2, p. 230-253.

- Limache, Alberto . (2011, Noviembre, 09). Conoce la historia de los contratos de telefonía en nuestro país. El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/conoce-historia-contratos-telefonía-nuestro-pais-noticia-1330837>
- Lin, K., & Chang, Y. (2016). Corporate Governance Reform, Board Structure, and Its Determinants in the Banking Industry—Evidence from Taiwan. *Emerging Markets Finance & Trade*, 52(9), 2001-2017. doi:10.1080/1540496X.2015.1098052
- Maximo Iglesias P. (2010, marzo 15). Avances tecnológicos más importantes desde el año 2000 al 2010. Recuperado de <http://www.chozadigital.com/avances-tecnologicos-mas-importantes-desde-el-ano-2000-al-2010/>
- Méndez-Beltrán, J. A., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2015). Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina. *Educación Y Educadores*, 18(3), 435-455. doi:10.5294/edu.2015.18.3.4
- Mendoza, Marcela (2012, Agosto, 20). ¿Cómo ha sido el servicio ofrecido por Telefónica desde que llegó al Perú? El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/como-ha-sido-servicio-ofrecido-telefonica-desde-que-llego-al-peru-noticia-1458324>
- Mercedes Schamann et al. (S.f). El gobierno corporativo en Iberoamerica. Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (IIMV).
- Muñoz Orellana, Clermont. (2011). Buen gobierno corporativo = competitividad. Lo que todo empresario debe conocer. *Revista E+E ESPAÑOL Y EMPRESA*, Año 2, Número 5, 8.

Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/buengobiernocorporativo.pdf>

OCDE. (2016). Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20. Paris: Éditions OCDE. Recuperado de: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615024e.pdf?expires=1476081456&id=id&accname=guest&checksum=44673917EC73EE14DDE12DE9D8F00E9E>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2015). Memoria anual OSIPTEL 2014, 24. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/memoria-institucional-de-osiptel-2014/Memoria-OSIPTEL-2014.pdf>

Organización mundial del comercio. (2015). Estadísticas del comercio internacional 2015. El comercio mundial y la OMC: 1995-2014. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2015\\_s/its2015\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2015_s/its2015_s.pdf)

Origen y razón de ser del Gobierno Corporativo. (2016). REVISTA MEJORES PRÁCTICAS. Retrieved 9 October 2016, from <http://www.mejorespracticass.com.mx/detalle.php?id=6915>

OSIPTEL. (2015, Marzo 30). Nuevo mapa de participación de las operadoras de telefonía móvil. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/reporte-estadistico-08-ndp>

Peña Ibarra, José Ángel. (2006). Gobierno Corporativo en empresas de telecomunicaciones y de servicios públicos. (Diapositivas PowerPoint). Recuperado de <http://ccisa.com.mx/InfoCCISA/Archivo/Gobierno%20Corporativo%20en%20Empresas%20de%20telecomunicaciones.pdf>

- Periódico el Bicentenario. (2014). Resumen de la crisis del 1929 ó del 29 New deal caída de la bolsa. Recuperado de <http://historiaybiografias.com/crisis29/>
- Ponce, N. (2014). Importancia del Gobierno Corporativo en las empresas. Ibañez Parkman Abogados. Retrieved 9 October 2016, from <http://www.iparkman.com/es/articulos/derecho-corporativo/2265-importancia-del-gobierno-corporativo-en-las-empresas>
- Ramírez Buendía, D. (2010). Gobierno corporativo en empresas familiares. México.
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal Of Business Ethics*, 138(2), 327-347. doi:10.1007/s10551-015-2613-5
- Reyes, Felipe. (2016). Perú: Datos de Telecomunicaciones. Recuperado de <http://telecomunicaciones-peru.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>
- Ruiz Echaury, J. (s.f.). Códigos de Conducta y Gobierno Corporativo. Instituto Español de Analistas Financieros.
- Sáenz de Miera, A. & Ignacio Galán, J. (2012). Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI (pp. 49-50). Salamanca - España: Universidad de Salamanca.



# ANEXOS

## Entrevista I

Entrevistador: Leslie Lazo Hurtado

Entrevistado: Luis Acuña Caballero

Cargo: Director De Telefonía Fija Y Tv. De Telefónica Del Perú

Dirección: Avenida Juan De Arona N° 786 Piso 5, San Isidro

Fecha: 08/11/2016

Hora: 9.30 a.m.

**Leslie Lazo:** Buenos días nos encontramos con el director Luis Acuña de Televisión y fija. Primero para comentarte que la presente entrevista es de profundidad, es para un proyecto de investigación que se trata sobre gobierno corporativo en telefónica.

Bueno Luis primero antes que nada: ¿Cómo te encuentras? ¿Cómo es la situación actual de telefónica, y como ha venido cambiando?, me comentas que tienes 14 años entonces, desde el inicio hasta la fecha ¿cómo ha ido evolucionando Telefónica?

**Luis Acuña:** Estamos en una industria que ha cambiado mucho , ha evolucionado de un negocio de voz a ser un negocio de datos y de contenido, la industria ha cambiado muchísimo , tenemos nuevos servicios que ofrecemos a los clientes , éramos una empresa q

como te decía anteriormente solo vendía voz a una empresa q ahora tiene un negocio fijo, negocio móvil, tiene negocios empresariales , conecta a las empresas , a las personas con tecnología, con comunicación, con datos, y que además tenemos un negocio como la televisión q es un negocio que produce contenido que es algo que al inicio de telefónica no ocurría , eso ha llevado a que telefónica sea líder del mercado peruano. En el negocio fijo tenemos una participación cercana la80 por ciento a pesar de tener mucha competencia y en el negocio móvil también tenemos una participación mayor al 50, donde también hay mucha competencia, entonces yo lo que veo es un negocio que ha evolucionado, que ayuda mucho al crecimiento del país, yo no me imagino un país sin telecomunicaciones y veo también una industria muy competitiva que no exige cada vez ser mejor.

**Leslie Lazo:** ¿Ingresaste de frente como director o es que hiciste una línea de carrera que se pueda hacer en Telefónica?

**Luis Acuña:** No, yo ingresé como practicante a esta compañía, ingrese a negocio mayorista , ingrese supuestamente para trabajar 3 meses y me quede 14 años. Entonces yo he tenido todos los cargos hasta director. He sido practicante, he sido joven ejecutivo, he sido analista, he sido experto, he sido jefe, he sido gerente. Yo doy fé que acá hay posibilidad de hacer línea de carrera. He estado en muchas áreas, estrategia, mayorista, convergencia, negocio.

**Leslie Lazo:** Has entrado como practicante pre-, ¿Estabas en la universidad y a la par trabajabas?

**Luis Acuña:** Yo he estudiado en la Católica, he estudiado ingeniería industrial, yo estaba en 6to ciclo cuando ingrese.

**Leslie Lazo:** ¿Entonces tu puedes dar fe de que personal que ingrese puede hacer línea de carrera si se lo propone?

**Luis Acuña:** Sí, yo he visto mucho casos de gente que ha comenzado bien abajo y ha ido creciendo. En mi equipo tengo gente que yo los contrate de analistas y ahora son gerentes. Es algo que se promueve mucho acá, y es un mensaje bueno cuando se me ascendió de director, que ocurrió este año, fue un mensaje bueno para la organización.

**Leslie Lazo:** ¿Cómo es el clima laboral en tu dirección? ¿Sientes que las personas con las que trabajas se sienten cómodas y que hay un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal?

**Luis Acuña:** Yo creo que Telefónica es una empresa que se enfoca mucho en eso. En que las personas tengan una vida balanceada. Por un lado esas son las políticas que tienen telefónica como compañía, tiene políticas de recurso humanos bien establecidos, bien claros. Pero el tema más importante más allá de las políticas de la compañía son los jefes directos , yo creo que los recursos humanos , el clima laboral se gestiona mucho en el jefe directo, entonces yo , quizás por la trayectoria que tengo en la compañía y por los jefes que tenido, yo me enfoco mucho en el trabajo diario y soy muy cercano a las personas , ósea para mí el clima laboral se gestiona dándole funciones importantes a cada uno y cada uno puede tener visibilidad y que todos se sientan retados por su propio trabajo, yo creo que eso es lo principal, el resto de temas que son muy relevantes como los temas económicos, los temas de balance entre su vida diaria y los beneficios adicionales también son muy importantes, pero yo creo que hay una parte muy importante que es el jefe directo y el

trabajo que le da y la exposición que le da a la persona que trabaja y eso es lo que se fomenta mucho en Telefónica.

**Leslie Lazo:** ¿Sientes que hay empowerment con los trabajadores, es decir los trabajadores son autónomos en sus decisiones?

**Luis Acuña:** Mira en un negocio tan grande como el que tengo, hay cinco gerentes y un director. Pero las decisiones que se toman diariamente son cientos de decisiones y todas las decisiones no las podemos tomar nosotros. Sino que cada uno tiene que tomarlas. Hay micro decisiones y macro decisiones. Entonces las decisiones del día a día la toman cada uno porque están empoderados y están capacitados para ellos. El tema del empoderamiento acá es fundamental.

**Leslie Lazo:** ¿Qué entiendes por gobierno corporativo?

**Luis Acuña:** Entiendo por políticas que tiene la organización más allá de las personas que permitan.

**Leslie Lazo:** ¿Tú crees que Telefónica o dentro de tu dirección, cuentan con buenos principios o factores que propicien este gobierno corporativo y que ayuden de una forma macro a la corporación Telefónica a que estos principios puedan ser transmitidos a sus trabajadores, a sus stakeholders?

**Luis Acuña:** Telefónica es una empresa que ha sido premiada por buen gobierno corporativo y estos lineamientos vienen desde arriba. Yo creo que todo lo que ocurre viene desde arriba y este buen gobierno corporativo es la suma de buen gobierno corporativo que se da en cada una de las áreas pero bajo lineamiento generales. En el negocio fijo en

particular por supuesto se tiene todo los lineamientos y se siguen. Hay reglas de conducta, reglas de actuación, creo que lo principal es que cada uno de los empleados estén informados y segundo que se cumplan y que cuente con el apoyo de su jefe para hacerlo.

**Leslie Lazo:** ¿La comunicación en telefónica es, es decir tienen reuniones de directorio y las decisiones que se toman se las comunican a los analistas, o es que hay algunas decisiones que se quedan en los altos rangos?

**Luis Acuña:** Mi forma de gestión y en general la forma de gestión en Telefónica, no están jerárquica Yo creo mucho en la participación, entonces no es q nos sentamos 4 personas a decidir cosas y de ahí se baja. Sino las decisiones son productos de información y de análisis y esta información, análisis y conocimiento del detalle lo traen los propios analistas y las propias personas del equipo, entonces ellos son los que están involucrados en la toma de decisiones. Ahora ellos son las que están involucradas en la toma de decisiones. Ahora otra cosa es que finalmente las decisión se tome en los altos niveles pero siempre los grandes lineamientos son comunicados a todos porque si no uno no sabe para qué hace las cosas, entonces yo además en las reuniones periódicas con todo los equipos tenemos reuniones de dirección en la cuales mostramos nuestra estrategia, que es lo principal , nuestra estrategia está definida y no cambia en el tiempo, la estrategia se mantiene y cambia según casos muy esporádicos o cambios en el mercado pero no es algo que cambia continuamente, lo importante que estén todos informados de la estrategia.

**Leslie Lazo:** ¿Cada cuánto tiempo se les realiza un feedback a los trabajadores?

**Luis Acuña:** Hay diferentes dos tipos de feedback . Primero la comunicación mensual que hacemos en la dirección a todos, segundo el trabajo día a día del jefe directo.

Pero además de todo esto del feedback que podemos tener en todas las reuniones si es importante un feedback formal, que uno se prepare y tenga un feedback con cada uno de los trabajadores, eso lo hacemos cada 6 meses.

**Leslie Lazo:** Cada 6 meses, ¿Y eso lo hace el jefe directo?

**Luis Acuña:** Lo hace el jefe directo, pero en algunos casos yo también hago un feedback a no c colaboradores directos míos. Eso también ocurre acá, o sea si bien el jefe directo formalmente tiene que hacer feedback, no es que solo yo le haga feedback a los gerentes también lo hago a otro personal.

Porque yo creo que la política de feedback es algo que está muy interiorizado acá, mucha gente inclusive pide su feedback, por más que no corresponda no hacerlo con su jefe directo eso es una señal de madurez muy importante.

**Leslie Lazo:** Sí, claro. ¿Ustedes cuentan actualmente con un manual de procesos?

**Luis Acuña:** Mira, existe un manual de procesos a nivel compañía para diferentes cosas. Depende para qué, para temas de recursos humanos yo tengo un status mensual con la gente de recursos humanos en las cuales definimos cuales son los siguiente pasos y las políticas que tenemos en cuanto a recursos humanos. Y en cuanto a gobierno corporativo hay todos unos manuales y una información que nos hacen firmar, leer, e inclusive en principios de actuación tenemos algún examen on line que hemos realizado sobre cómo comportarnos.

Entonces hay esas dos variantes, un tema de gobierno corporativo y un tema de recursos humanos que de esta forma bajan a toda la organización.

**Leslie Lazo:** Hablando un poco, ya metiéndonos en el tema de responsabilidad social ¿Qué acciones ha tomado Telefónica para el beneficio de la comunidad?

**Luis Acuña:** Yo creo que hay dos cosas. Una, está claro que tenemos una de las fundaciones más importante del país, que la fundación telefónica que ayudamos mucho a la educación y creo que hacen un trabajo muy bueno. Fundación no solamente apoya muchos programas en el país sino tiene un grupo de voluntarios que también lo hace pero además de todo eso , yo creo que el apoyo que hace telefónica al país es por el servicio, tenemos la suerte de estar en una industria que apoya mucho al crecimiento de país , y te explico porque . El año pasado llevamos fibra a Iquitos que es una ciudad muy grande pero no tenía servicios de alta velocidad, la llevamos y las ventas se multiplicaron por veinte , es decir la gente que no podía tener internet y ahora la tiene se multiplico y eso ayuda mucho a la economía de Iquitos.

Ese ejemplo ocurre en todo el país, entonces nuestra función es ir llevando comunicación, internet, y entretenimiento a lugares que no lo tenían. Estamos llegando a toda las capitales de provincia y estamos creciendo en esto. Yo creo que esto es uno de los principales aportes que hace telefónica al país.

**Leslie Lazo:** ¿Actualmente personal de tu dirección participa en estos voluntariados que hace Fundación Telefónica? Tengo entendido que al año realiza varios voluntariados.

**Luis Acuña:** Sí.

**Leslie Lazo:** Sí son partícipes.

**Luis Acuña:** Sí, muchos son partícipes. Yo te digo si bien en los últimos años no he participado, yo soy voluntario de telefónica y he sido parte activa años anteriores, yo soy parte de esto .Yo de primera mano te puede decir el apoyo que se da en telefónica a esto. En particular a mí me ocurrió en el terremoto de Pisco, que estuve muy involucrado en la ayuda que hizo Telefónica en la zona y en actividades como el concierto de voces solidarias que hicimos para ayuda de esto. Yo estuve en su momento como responsable por el lado de telefónica y uno de los coordinadores del evento y soy testigo de primera línea de lo que hace Telefónica por la comunidad.

**Leslie Lazo:** Desde tu perspectiva ¿Cuáles crees que son los factores claves que impulsen el gobierno corporativo en Telefónica?

**Luis Acuña:** A ver, yo creo que Telefónica es una empresa mundial que como tal le importa mucho el buen gobierno corporativo, entonces lo que hace telefónica es primero definir como empresa que el gobierno corporativo y los principios de actuación en general son lineamientos que se tienen que cumplir en todo el mundo, lo primero es que desde la cabeza se entienda esto.

Telefónica en ese sentido lo hace, creo que es lo principal, que los líderes de la organización crean que esto es algo importante y cuando se define que eso es algo que se tiene que hacer se baja a los países, ahora en la bajada a los países es importantes que en cada uno de los países también haya una área responsable de poder bajarlo a la



organización y comprometer a los líderes para que lo hagan. Yo creo que eso son los factores claves.

**Leslie Lazo:** Ok, Luis hemos concluido con la entrevista. Muchas gracias por tu tiempo.

## Entrevista II

Entrevistador: Luz Fidencia Ramón Astocóndor

Entrevistado: María Elena Senmache Sarmiento

Cargo: Gerente de Proyecto de Transformación y Calidad del Segmento de Grandes Clientes

Dirección: Avenida Alfredo Benavides 661, Miraflores - Sede Grimaldo

Fecha: 14/11/2016

Hora: 12.30 p.m.

**Luz Ramón:** Buenos días Sra. Senmache, mi nombre es Luz Ramón y antes que nada quiero agradecerle por el tiempo brindado para realizar esta entrevista a profundidad. Mi equipo de trabajo, conformado por dos personas y yo, estamos realizando un proyecto de investigación sobre el gobierno corporativo en Telefónica del Perú. Para ello es necesario grabar nuestra entrevista si usted está de acuerdo.

**María Senmache:** Sí.

**Luz Ramón:** Muchas gracias. Bueno, para comenzar quisiera que nos brinde una pequeña introducción. Respecto al cargo que tiene en Telefónica del Perú, los años que lleva aquí y, bueno, empezando por su nombre.

**María Senmache:** Mi nombre es María Elena Senmache Sarmiento, el cargo que ocupó acá es Gerente de Proyecto de Transformación y Calidad del Segmento de Grandes Clientes que involucra a los 2500 clientes más grandes del país y todos los clientes que son del sector público. Yo llevo en la compañía más de 30 años, desde practicante y, por tanto, vengo desde la antigua Entel Perú que era en provincias, antes de que la compañía sea comprada por el capital español entonces he visto toda la transformación tanto de la compañía como propia dentro de todos estos años en la empresa.

**Luz Ramón:** ¡Más de 30 años!, Y ¿Cómo considera Ud. esta gran empresa? ¿Cómo se siente Ud. en ella?

**María Senmache:** Bueno, Telefónica del Perú es líder en el mercado, es una empresa transnacional que tiene presencia en muchos países del mundo y que es un capital español que en el 94 hizo la propuesta para la compra del gobierno y en el 95 comenzó las operaciones y que en ese momento, la confianza que tuvo la compañía con el país fue muy grande porque nadie creía la cantidad de dinero que habíamos propuesto que iba a ser rentable en el tiempo. Sin embargo, tuvimos algunos contratos de concesión, nos concedieron algunos años de operación única en el país y luego nosotros mismos pedimos aperturar el mercado porque ya se había cumplido las expectativas que tenía la empresa para recuperar su capital. Entonces fue la empresa la que pidió liberar el mercado antes del tiempo que el estado nos había brindado.

Yo me siento muy bien. He hecho toda mi línea de carrera acá, he sido desde practicante y he visto que la compañía siempre da oportunidades a las personas que quieren desarrollarse y que apuestan por el país y por la compañía. Es una empresa que ha cambiado mucho, de

haber sido una empresa de gobierno y que los clientes perseguían a la compañía por tener un servicio a convertirnos poco a poco, porque todavía estamos haciendo esfuerzos, en que nosotros estamos al servicio del cliente. Trabajamos mucho por el tema de satisfacción, estamos a expectativas de qué es lo que necesita el cliente para las modificaciones y las mejoras y específicamente en mi área ese es mi trabajo y nuestro segmento tiene muy alto nivel de satisfacción de los clientes. Estamos en 8.31 a nivel de 10. 1 punto sobre la competencia en cuanto a nuestro sector y bueno trabajamos día a día por eso mirando los procesos, chequeando indicadores, escuchando a los clientes para poder hacer las mejoras. Y ahora la compañía orientada al mundo digital.

**Luz Ramón:** Y desde su gerencia, bajo su mando, ¿cómo aportan directamente para los objetivos que tiene telefónica respecto al mercado, de seguir siendo los 1eros en el mercado, entre otros distintos objetivos que tengan?

**María Senmache:** Para ser líderes en el mercado, como te decía, nosotros tenemos algunas palancas que es escuchar mucho al cliente, tema de servicio al cliente ya lo tenemos incorporado en el ADN de las personas que dirigimos la compañía y estamos viendo todas las mejoras no solamente en la atención sino en las herramientas que podemos brindarles hacia el mundo digital. Nosotros estamos orientados hacia el mundo digital, no competimos en precios, preferimos competir en valor agregado. En el mundo residencial, estamos entrando poco a poco en el mundo empresarial, ya hemos avanzado bastante. Nosotros no vendemos solamente conectividad, nosotros vendemos soluciones para clientes. En tu caso, donde va desde la conectividad, que es la parte más básica de los servicios que brindamos hasta control de contenedores, control de movilidad, o sea todo lo que es el mundo digital, el

cloud, todo lo que es el mundo digital que vemos soluciones porque nosotros no miramos únicamente que es lo que quieren nuestros clientes, sino que es lo que necesitan los clientes de nuestros clientes para hacer exitosos a nuestros clientes y al mismo tiempo hacernos exitosos a nosotros. Y mi gerencia contribuye mucho en el sector empresarial porque justamente, como te decía anteriormente, soy responsable de todos los temas de calidad. Tenemos certificaciones, no solamente certificaciones de ISOS que son para ser competitivos en el mercado, sino que certificamos a las personas para que cada vez brindemos mejor el servicio, y la compañía invierte en ellos y paga las certificaciones para poder tener estándares de calidad, los mejores estándares, el TIR, tenemos el PMI, tenemos certificaciones en SAP, o sea en todo lo que necesitamos para brindar el servicio de nuestra operación. Vamos formando a la gente y capacitándolo, Y mejorando todos los procesos y brindando mejores herramientas que sean las mejores de mundo para poder mejorar nosotros también y tienen todo mi compromiso para hacerlo.

**Luz Ramón:** Ud. ha estado más de 30 años en esta compañía y esta pregunta es muy importante: ¿qué principales cambios ha tenido la empresa desde su ingreso hasta ahora, que Ud. haya podido rescatar? Supongo que en 30 años ha habido muchos cambios, pero los que más recuerda o los que le sean más resaltantes que pueda comentarnos.

**María Senmache:** El primero, creo yo, el tema de inversión. Al haber sido una empresa para estatal, la inversión era muy pobre y los servicios eran muy costosos. Entonces, lo que permitió la entrada de telefónica a partir del año 95 fue inyectar una alta inversión y el contrato de concesión también consideraba poder llegar a zonas muy alejadas del país en donde para ninguna compañía era rentable entrar pero que dentro de todo el paquete que

compramos, compramos eso, entonces hemos llegado a sitios muy lejanos del país donde los operadores no entran por tema de rentabilidad y mediante esto poder dar el desarrollo a esas zonas muy alejadas porque mientras no hay comunicación, no hay información, sus pueblos no pueden desarrollarse. Entonces yo creo que eso ha sido un tema muy importante donde la capilaridad nuestra ha llegado a sitios muy alejados del país y poder conectar a esa gente a nuestra sociedad.

Otro muy importante es lo que te indicaba anteriormente, la atención al cliente. Antes no existía la atención al cliente, el cliente sentía que nosotros le hacíamos un favor. Sin embargo, el pensamiento ahora es: que es lo que necesita el cliente para poder seguir creciendo y nosotros acompañando al cliente satisfecho. Esas 2 cosas son muy importantes que han cambiado. El tema de formación de la gente también. Ahora telefónica es muy exigente en la gente que entra a trabajar aquí, busca perfiles muy altos, muy competitivos que puedan permitir y acompañar su crecimiento y lo que esté esperando de la compañía, y eso también beneficia a ambos lados porque no solamente busca a personas con perfiles adecuados de alto rendimiento, sino que cuando estamos a dentro nos capacitan, nos certifican, nos da todas las oportunidades de crecimiento para que pueda haber llegado como he llegado yo. Tantos estigmas en el Perú que las mujeres no pueden ser directivos, que las personas de provincias no y yo soy chiclayana, soy mujer y sin ningún tema de que alguien me haya ayudado, he logrado llegar a este lugar por méritos propios y porque la empresa me ha dado las oportunidades. Entonces yo creo que hay muchas cosas han cambiado, así como el mundo ha cambiado, la compañía ha cambiado y ahora es muy competitiva.

**Luz Ramón:** Lo que ha dicho es muy importante porque antes se tenía la estigma de que las mujeres no podían ocupar cargos importantes en una empresa y si bien es cierto,

Telefónica, cuando entró al Perú tuvo muchos desafíos en su momento que, por historia, ningún otro operador quería entrar a zonas rurales y eso es uno de los motivos junto con el servicio que da, telefónica se mantiene. Las personas recuerdan lo que la empresa ha tenido que aportar beneficiando a los peruanos.

**María Senmache:** Sí, y antes se hacía algo cuando era empresa para estatal, yo, por el tiempo que tengo en la compañía cuando trabajaba en Chiclayo veía el tema de relaciones públicas, todo el tema de relaciones con prensa y en el gobierno de Alan García nosotros inauguramos un teléfono público en Chirinos, que es un poblado en un cerro muy alejado frontera con Ecuador en donde no te imaginas ver a la población reciberte con banda de músicos y recibir al presidente y nosotros telefónica que en esa época nos llamábamos Entel Perú, no te imaginas lo que significaba 1 teléfono público para ellos estar conectados con sus familiares, con el mundo. Ahora te imaginas todo lo que hacemos llevando conectividad de internet, conectando a esos pueblos alejados que puedan vender sus productos en el extranjero. Es un tema no solamente de ganar como compañía sino el tema personal de orgullo que tú sientes el haber hecho toda esas cosas por el país.

**Luz Ramón:** ¿En algún momento sintió vallas o cómo un reto el ocupar el puesto que actualmente tiene? Supongo que habrá tenido competencia en su momento.

**María Senmache:** Sí, el tema de géneros se siente siempre y más todavía cuando a me tocó comenzar ascender era una persona bastante joven y me tocaba tener a cargo profesionales mayores que yo, entonces ese era un reto muy crítico en poder dirigir a personas mayores que tú que hasta ahora lo tengo pero ahora con mucho más facilidad por la madurez y el tiempo que llevo en la compañía que tengo personas que hasta han sido militares, entonces

que una mujer sea su jefe es un tema muy crítico y un reto que día a día tienes de llevarlo y lograr los resultados con las personas que te ponen a tu cargo porque tú en un área te encuentras de todo, te encuentras con personas muy identificadas y competentes pero también te encuentras con personas del otro lugar, y el tema de movilizarlas y motivarlas para que logres tus resultados es un reto del día a día pero que con cercanía a las personas y esfuerzo lo tienes que lograr.

**Luz Ramón:** Dijo algo importante que me parece resaltante que es que Telefónica capacita constantemente a sus empleados ¿Está pendiente de que las capacitaciones sean constantes y que puedan sentirse a gusto en la empresa como se siente que Ud. También lo es (A gusto con su trabajo y con lo que Telefónica le brinda)?

**María Senmache:** Si, es más, una de mis maestrías me la pagó Telefónica. La otra la pagué yo, mira hasta donde llega con tal de apostar por su gente que tiene el perfil para poder llevar la empresa adelante.

**Luz Ramón:** Eso habla mucho de Telefónica. Siguiendo, ¿Cómo es el clima laboral bajo su gerencia? ¿Cómo Ud. percibe el clima laboral?

**María Senmache:** En general, a nivel del segmento tenemos un clima laboral muy alto. Dentro de las micro culturas que existe en Telefónica, la de nosotros es la más competitiva, la gente tiene mucha libertad. Aquí, por ejemplo, nadie marca tarjeta ni de entrada o salida. Nos basamos por cumplimiento de objetivos y la gente pelea por sus objetivos y no importa si estás 4 o 5 horas o 15 horas, no se mide por eso, sino por los resultados. Desde muchos años tenemos indicadores con los cuales se miden a cada una de las personas, se le propone sus objetivos de acuerdo con ellos anualmente y en base a ellos se les mide. Entonces el nivel de clima laboral es bastante alto. Mi gerencia tiene un 92% de aceptación, en base a 100 y a nivel de todo el segmento estamos alrededor de 93, inclusive un poquitito más alto.



Las áreas comerciales son las más satisfechas por el tipo de trabajo que siguen y por los éxitos que tenemos como compañía pero sí, tenemos un muy buen clima laboral, aun teniendo un bajo porcentaje realmente, pero también tenemos personas sindicalizadas. Las personas sindicalizadas nosotros las respetamos y algunos motivos que no tienen que ver con el clima laboral y son personas que se sienten bien trabajando en el segmento. Es más, de otros segmentos siempre están expectativas cuando se abren plazas acá para poder trabajar acá porque, primero que conoces muchas cosas, o sea todo el tiempo estás aprendiendo algo porque, como estamos adelante en el tema tecnológico, siempre salen cosas nuevas, siempre tienes que aprender y todo eso.

**Luz Ramón:** ¿Recuerda algún reto de clima laboral, puesto que también tiene personas sindicalizadas?

**María Senmache:** Sí, he tenido 1 año de choque para mí porque pensar que estas llevando las cosas de manera adecuada y que tu evaluación se caiga debajo del 90, otros dirían: “pero es arriba del 80, estas bien”, pero me impactó y bueno, comenzar a entender a la gente. Nosotros, cada vez que sale el resultado del clima laboral hacemos reuniones para ver los puntos débiles, qué podemos hacer para mejorar y todo el tema. Me chocó y es que hay una competencia no muy sana entre la misma gente, entonces todos tratan de sobresalir y en vez de trabajar en equipo, hay veces que se rompe y eso fue lo que hizo caer en el tema de satisfacción en el clima laboral y volver a trabajar con ellos y hacer sesiones individuales de coaching con cada uno de ellos para entender que es lo que estaban sintiendo o que es lo que estaba pasando en el área y poder meter nuevamente palancas de trabajo en equipo y eso es lo que cuesta mucho porque en mi área trabajan consultores, entonces cada uno se cree muy autónomo y cada uno cree que es mejor que el otro, entonces cuando sienten que a uno lo evalúan mejor que el otro creen que es injusto y no

ven los parámetros completos. Como les digo: “No vale tanto el intento o el esfuerzo, sino lo que vale son los resultados”, entonces eso es lo que tienen que entender, que los resultados y las formas en como hace las cosas o como las logran más fácilmente y con mejores resultados que otros.

**Luz Ramón:** Qué bueno que entre sus trabajadores hay mucha competencia y eso, manejado correctamente, es muy bueno.

**María Senmache:** Sí, pero debería ser competencia más sana y no competencia en que se sienta mal uno porque el otro es mejor premiado que sí mismos.

**Luz Ramón:** Y quiero consultarle Ud. ¿qué entiende por gobierno corporativo?

**María Senmache:** Para mí, el gobierno corporativo es la forma en que administramos la compañía pero no solamente a nivel local, sino a nivel grupo. Nosotros somos una transnacional y tenemos muchas cosas que vienen desde el corporativo porque no vale que tú inventes cosas cuando ya tu corporación ha pasado por un camino más largo y tiene mejores prácticas y cosas que realiza y que podemos asumirlas y adaptarlas al nivel local. Entonces esas prácticas que tenemos a nivel corporativo en muchas áreas, comenzando por nuestra política corporativa que está orientada a temas de satisfacer todo lo que necesiten nuestros stakeholders: Tenemos reguladores de por medio, tenemos nuestros proveedores que si nuestros proveedores no son exitosos nosotros perdemos proveedores y no podemos competir en el mercado, nuestros clientes, nuestros trabajadores, o sea nos preocupamos mucho por la calidad en todos los que forman parte de nuestros stakeholders, la misma sociedad, tenemos temas de RSE, como el ámbito social, el tema gobierno también, el tener buenas relaciones con el gobierno, o sea estamos mirando todo porque somos una compañía muy grande y eso viene dentro de los valores que nos inculcan que cosas son las que espera

nuestra organización para con los trabajadores y los trabajadores que no se adaptan a la forma de trabajo, mucho de ellos solos se van.

**Luz Ramón:** Y ¿cómo se ejecuta el Gobierno corporativo en telefónica? Específicamente, ¿Cómo se desarrolla este gobierno corporativo por ejemplo: en su personal, si la comunicación es efectiva, entre otros?.

**María Senmache:** Comenzamos a nivel directivo, de todo el grupo Telefónica nosotros tenemos reuniones trimestrales de todos los líderes: desde supervisores, jefes, gerentes, directores, en donde tenemos un alineamiento de cómo vamos, cómo va la satisfacción, como va los resultados, que metas tenemos cercanas, que metas más lejanas tenemos, que cosa espera la corporación de nosotros, y eso lo tenemos trimestral que es un alineamiento estratégico. Luego nosotros lo bajamos a nuestros equipos y hacemos la réplica con nuestros equipos. A nivel de segmento también tenemos reuniones trimestrales y es de alineamiento de lo que nos dice el corporativo adaptado a lo que es nuestro tema de segmento empresas, propiamente de grandes empresas. Entonces, ahí hay premiaciones, reconocimientos, se informa sobre los ascensos, se informa sobre nuevas incorporaciones, se informa sobre los niveles de satisfacción: cómo vamos, se informa sobre los retos, se informa sobre la comunicación y los impactos que ha habido en prensa. Entonces es bastante amplio del tema de alineamiento para que todos tengamos un mismo idioma y sepamos como realmente va la compañía. Ese es uno de los aspectos, después tenemos comunicaciones en los medios digitales, tenemos a través de la intranet mucha información, tenemos herramientas de intranet para la gestión de recursos humanos: ahí salen los cursos de capacitación, los objetivos, ahí vemos como nos evalúan nuestro jefe, ahí vamos poniendo nuestros avances, ahí se hacen las postulaciones. O sea, como empresa digital, tenemos muchas herramientas con las cuales nosotros tenemos alineamiento y a nivel

global tenemos también eventos de directivos de primera línea que viajan a España con todos y los de todos los países y esos eventos lo transmiten directo a través de internet para que, dependiendo de los temas, si estas interesados en todos, puedas escuchar todos, sino entrar en temas puntales, y también periódicamente, justamente la semana pasada, nuestro máximo responsable a nivel mundial ha estado en el Perú para ver cómo están las cosas y poder dar discurso de cómo nos ven y alentarnos a seguir porque a nivel de grupo, el Perú está con mejores resultados y con las mejores prácticas que lleva a otros países.

**Luz Ramón:** Qué bonito.

**María Senmache:** Sí, muy interesante trabajar aquí.

**Luz Ramón:** Y desde la gerencia donde se encuentra, ¿qué prácticas se evidencia de gobierno corporativo?

**María Senmache:** Sí, también a nivel gerencia, nosotros una vez por semana tenemos reuniones de alineamientos en donde cada persona de mi área asesora y lleva un proyecto o 2 o 3 proyectos en un ámbito del segmento, entonces lo que hacemos es compartir lo que está haciendo cada uno porque a veces hay proyectos que se cruzan y para evitar, pues saber que está haciendo cada uno, que opinen sobre los otros proyectos, que aporten, y ver qué es lo que estamos haciendo para poder tener una sola visión de donde estamos y como estamos caminando.

**Luz Ramón:** Es algo muy sano de hacer.

**María Senmache:** Sí, y también extra oficina tenemos periódicamente reuniones de confraternidad: nos vamos todos fuera de la hora de oficina a un karaoke, nos vamos a la playa a hacer un evento y, a nivel de empresa, también hay un evento muy esperado que las personas más reconocidas de todo el año, nos llevan a un evento en el extranjero y se hace

un nivel de sociabilización y nos hacen talleres y tenas de capacitación pero también temas de y de relación para que también nos conozcamos más entre nosotros.

**Luz Ramón:** ¿Eso es una vez al año?

**María Senmache:** Sí, una vez al año y el del área es cada trimestre nos damos tiempo para hacer eso.

**Luz Ramón:** ¿También viajan?

**María Senmache:** No, eso sí lo más largo que hemos viajado es a la playa. Hay otros grupos como el área comercial que se van en yate a navegar y así, dentro de las cosas que uno tiene, lo comparte con el resto y vamos con el grupo.

**Luz Ramón:** ¿Eso no lo paga Telefónica, verdad?

**María Senmache:** No, eso cada uno pone su platita para lo que tiene que hacer y el que tenga casa en la playa, pone su casa de playa, el que tiene yate pone el yate, el que ha sido marino, consigue para irse a un submarino y hacer un viaje y conocer un poco los temas del estado. El que trabaja en la FAP, que nosotros tenemos como cliente a la FAP, piden hacer un vuelo experimental y hacen un vuelo. Esas cosas son muy bonitas.

**Luz Ramón:** ¿Entonces donde entraría tallar telefónica es que da permiso para que esto pase?

**María Senmache:** En algunos casos es con permiso cuando cae en tu hora de trabajo, por ejemplo, si te dan un horario para que salgas a volar en horario de oficina, pues te da un permiso. Y si no, lo hacemos fuera del horario de trabajo.

**Luz Ramón:** ¿Y eso cada cuánto tiempo es?

**María Senmache:** Se da trimestral o cuatrimestral, dependiendo de cómo avanzan las cosas, pues se va dando.

**Luz Ramón:** Bajo su dirección, ¿cómo se da estas actividades?

**María Senmache:** Por ejemplo, yo tengo casa en la playa y cuando comienza el solcito, me los llevo a todos y hacemos actividades de relacionamiento y ponemos también algunas cosas de la oficina como competencias y concursos. Lo último que hemos tenido ha sido un karaoke: después de la hora de oficina nos vamos aquí cerca a Fiesta y hacemos un karaoke y nos desestresamos porque la vida empresaria ahora es muy desestresante pero tratamos de darnos tiempo para todo para estar con buena salud mental.

**Luz Ramón:** Sí, es muy importante. En su área se cuenta con manuales y/o procedimientos o todo es a través de comunicación efectiva, me había comentado que utilizan mucho la intranet.

**María Senmache:** Sí, nosotros estamos certificados con ISO 9000 y pues todo lo tenemos con procedimiento, flujos manuales, políticas y todos alineados con los ISOS. Tenemos ISOS 14000, ISO 27000, ISO 20000 y estamos certificando más servicios con este último ISO. Entonces todo lo tenemos en una aplicación propia acá del segmento pero justo estamos pasándolo a una aplicación de cherpól corporativa para poderle dar más amplitud y acceso a todos los usuarios.

**Luz Ramón:** ¿Hay transparencia en la información que se maneja en las reuniones que se da con los altos directivos? Me comentaba que según cada área se hace la comunicación efectiva para su equipo de trabajo.

**María Senmache:** Sí, lo que nos presentan en las reuniones trimestrales con los directivos, tal cual está. Si están bien o mal las presentan tal cual y existe información que inclusive las comparten por la intranet y cuando a mi me toca ir a algunos comités con los altos directivos, no hay limitación con la información que podemos escuchar o dar. Somos escuchados y también nosotros escuchamos cosas que de repente no todo se puede

compartir con el personal pero si de manera diferente trasladar la información para que en la empresa todos estemos alineados con la información de las cosas que suceden.

**Luz Ramón:** Quisiera que pudiera explayarse un poquito en la RSE de Telefónica y como se relaciona con el gobierno corporativo.

**María Senmache:** Nosotros teníamos una de las debilidades: Era que nosotros teníamos, hace muchos años, una fundación que hacía muchas cosas pero no las difundía. Entonces eso en las encuestas a los clientes, en cuanto imagen corporativa, salió como que telefónica no hacía cosas, entonces desde ahí es que telefónica comenzó a difundir todas las cosas que hace y hace muchísimas cosas. Hay unos programas, hasta cosas que podría ser no vistas como RSE pero que movilizan el tema del progreso del país como es el programa de “Huayra” que da premios a personas emprendedoras que tienen buenas iniciativas de temas digitales y hace que formen sus empresas y nosotros mismos contratamos algunos servicios y otros lo hacemos para que ellos vendan al mercado y ganan pocas empresas de muchísimas que se presentan de emprendedores y ahí los ayudamos. Pero en temas de RSE, tenemos programas: 1ero, fundación hace algunos temas de filantropía, ayuda a zonas alejadas con participación nuestra, hace continuamente campañas por el friaje, hemos participado por ejemplo: hay gobiernos que envían sillas de ruedas para el estado peruano y el estado peruano no las saca de aduanas, entonces telefónica lo que hace es que promueve para que los trabajadores paguemos el desaduanaje y que nosotros mismos vayamos y armamos las sillas. Entonces el año pasado, comienzo de este año, en la plaza de Miraflores en reducto, las sillas de ruedas eran para combatientes de guerra y para personas de la policía que habían sido también, en acción de su trabajo, quedado inválidos y trabajaban para las municipalidades como serenazgos. Fue muy emotivo porque niños, grandes, puedes llevar a tus hermanas, hijos, esposos, papá, quien será, te dan las herramientas y

ayudas a armar las sillas y se las entregan personalmente a la persona que va a hacer uso de la silla y luego hacen un evento formal de entrega en donde viene el ministro, una serie de cosas protocolares y esos se hacen a través de fundación. Pero hay otras cosas que hacen que no es propiamente de fundación sino que es dentro del mismo paraguas de telefónica programas como conectarse, que es que Telefónica lleva a zonas muy alejadas como Piura, hay una zona muy alejada que hace sombrero de paja, y estos pequeños productores que hacen sus sombreritos de paja lo vendía únicamente para su comunidad o para turistas que llegaban a la zona, entonces el programa conectarse que es una RSE, les da 30 mil soles de capital, se los obsequia pero exactamente para desarrollar canales de comunicación: les ayudan a generar Facebook, enlaces, todo para que ellos puedan comercializar y estas empresas se organizan, les ayudan para que se formen como empresa y comienzan a exportar, osea venden en país quizás medianamente pero exportan mucho más que lo que venden en el país, entonces eso ayuda a la sostenibilidad de las familias y que ellos mismos se autogeneren. Osea telefónica una sola vez les da y ellos autogeneran su sostenibilidad en el tiempo y no tenemos que estar todo el tiempo acompañándolos porque generamos el negocio y ellos continúan con eso y se convierten en pequeñas empresas.

**Luz Ramón:** ¿Y esto se da bajo el paraguas de telefónica y no bajo fundación telefónica?

**María Senmache:** Así es. Lo que pasa es que es también fundación pero tiene varios ámbitos, hay uno cultural que hace eventos culturales, auspicia eventos culturales, hay otros que hace programas de filantropía que son ayudas a través de los voluntarios de telefónica y hay otra parte de fundación que hace estos programas que te digo que es como el de “conectarse”. Osea tiene varias patitas fundación como paraguas pero

**Luz Ramón:** Y su equipo de trabajo en algún momento ha colaborado en estos programas?.



**María Senmache:** Si, yo soy voluntaria. Lo que te comentaba de las sillas de rueda, yo personalmente iba a armar las sillas de ruedas. Después también, por ejemplo, los trabajadores y yo ayudamos a llevar computadoras a zonas muy alejadas que inclusive no tienen ni luz. Entonces se les habilita unos equipamientos en donde, con energía solar pueden cargar sus computadoras, les damos computadoras y todo. Pero Telefónica hace campaña interna y dice: Paga la educación de un niño, entonces de acuerdo a lo que tú quieres, puedes poner 10 soles mensuales, 20 soles, pagar la educación completa de un niño que creo que son mensualmente 120 soles. Tú participas como deseas y eso hace que telefónica, si sus trabajadores ponen 500 mil, entonces telefónica pone otros 500 mil. O sea lo que logre de los trabajadores se lo duplica, y todo esto lo lleva a esos poblados alejados para ayudar.

**Luz Ramón:** Qué bonito.

**María Senmache:** Muy bonito. Ahora tengo poco tiempo y participo en algunas cosas de colaboración de este tipo pero ya no tengo mucha disponibilidad. Antes iba a san juan de dios para voluntariado pero ahora por lo que trabajo en paralelo en la universidad no tengo mucho tiempo para dedicarle al voluntariado pero en las pocas cosas que puedo, voy y lo hago.

**Luz Ramón:** Y ¿cómo manejan la ética? ¿Cuentan con códigos de ética?

**María Senmache:** Sí, tenemos un código de ética corporativo y tenemos un curso que debemos llevarlos todos los años a través del intranet y es obligatorio para todos los trabajadores y ahí nos hacen recordar el marco ético que tenemos como trabajadores en la compañía. Y nos ponen casos prácticos e inclusive nos hacen evaluación dentro de la misma capacitación que nos ponen “que decisión tomarías si hay esto, y el otro” y te hace ver que a veces hay cosas que tú piensas que está bien porque no creo que vaya contra la

ética porque lo ves común que todas las empresas lo hacen. Sin embargo la empresa nos dice no, si hay este parámetro lo deberías hacer de esta manera, y es más, tenemos un buzón de si en caso vemos casos de falta de ética, de manera muy reservada puedes reportar para que puedan hacer tratamiento de ese tema y tener a toda la gente alineada con los temas éticos.

**Luz Ramón:** ¿Ese buzón está en todas las áreas?

**María Senmache:** Sí, es disponible para toda la compañía y puedes reportar cosas ahí si ves que alguien está yendo en contra de la ética de la compañía, dañando su imagen y que puedan hacerle tratamiento a la persona para poderla encarrilar.

**Luz Ramón:** Los cursos que me estaba comentando, ¿cada cuánto tiempo son?.

**María Senmache:** Es obligatorio 1 vez al año, para todos los trabajadores, empleados, ejecutivos, directivos, todos.

**Luz Ramón:** Y, por último, ¿qué factor o factores impulsan al gobierno corporativo en la empresa?. Y, si son factores, ¿cuál considera el más relevante?.

**María Senmache:** Yo pienso que uno de los factores es su gente, o sea estimo que buscan gente que coincidan en la forma de trabajar de la compañía para poder lograr el éxito de la compañía. Tú con las personas que hables acá no solamente ven por su bien propio, sino que están orientados al cliente, a los proveedores, si contratas el trabajo de un proveedor se preocupa mucho porque le paguen a tiempo, también con la sociedad, con todos. Yo creo que la gente es la que hace mucha diferencia en que todos podamos estar alineados en la forma en la que trabajamos.

**Luz Ramón:** ¿Entonces ese le parece el factor más resaltante?

**María Senmache:** Ese, creo que la gente es el factor más resaltante. En que hacen una buena selección de personal y se quedan con la gente que realmente quieren que saque

adelante a la compañía. Al final el beneficio es de todos porque no es solamente ver que cada vez gana más los capitalistas de la empresa. No, si la compañía gana más, tu también ganas más en utilidades, la sociedad gana más, tu puedes ser más ayuda, la sociedad gana. Somos una empresa de tecnología que traemos mucho progreso, osea las empresas y las personas sin la tecnología estarían muy retrasados y somos uno de los países que le estamos dando y que estamos avanzando mucho.

**Luz Ramón:** Me gusta el clima organizacional que maneja la empresa, sobretodo su área, según lo que me comenta, también la gente también es muy competitiva.

Si me lo permite, quisiera hacerle una última pregunta: cuando vienen a pedirle aumento de sueldo, ¿cómo hace para poder evaluarlo o si tiene alguna política de que cada cierto tiempo...?.

**María Senmache:** Hay una política de remuneración. Hay varias formas, las personas sindicalizadas los reciben a través de los acuerdos que lleguen los sindicatos, el persona no sindicalizado ya sea empleado o ejecutivo tienen los objetivos anuales y de acuerdo a eso se les evalúa y de acuerdo a su cumplimiento tienen algunos factores que se les multiplica por los resultados del negocio, el resultado del grupo a nivel Perú porque de que va que nosotros tengamos éxito y que no hagamos nada porque el resto de segmentos también tenga éxito. Eso te pone en la posibilidad de que de acuerdo a la calificación, puedas obtener un mayor porcentaje de incremento. La gente es consciente, pueden venir a pedir aumentos y tú tienes que saberle explicar por qué recibió más o por qué recibió menos, y decirle no cuando ya le pagaste sino saberle decir “esto no estás haciendo de esta manera y deberías hacer mejor, pon más foco en esto que no estás cumpliendo”. Yo me preocupo más porque ellos cumplan sus objetivos y ni sé si ellos estarán de tras de sus objetivos pero yo ando pidiéndoles cómo van en sus objetivos “mira que en esto no estás alcanzando,

puedes hacer esto para llega”. Porque eso amerita que la decisión final es de cada jefe, acá la gestión de RR.HH. no está en recursos humanos, cada jefe gestiona su clima laboral, gestiona sus incrementos, gestiona todo para su personal. Entonces sí, hay personas que indican que en otras áreas, porque dependiendo el área en que estas. Como comprenderás más foco tiene las áreas comerciales, las áreas de ingeniería, entonces también tienen las puertas abiertas para poder migrar a otras área. Yo lo facilito mucho, tengo gente que está por todas las áreas porque cuando quieran seguir creciendo y tienen que dejar esta área aunque les guste, por mejoras económicas, les dejo que vayan.

**Luz Ramón:** Muchas gracias por la entrevista de hoy. Nos sirve de mucho las explicaciones que nos ha dado. Le agradecemos también que se haya exployado en cada una de las preguntas y sea el resultado de las encuestas, le haremos presente y agradecemos su comprensión.

**María Senmache:** Ya, de nada.

### **Entrevista III**

Entrevistador: Abel Salazar Huayna

Entrevistado: Juan Zegarra Salas

Cargo: Gerente de Comunicación Corporativa

Dirección: Avenida Arequipa 1155, Santa Beatriz

Fecha: 07/11/2016

Hora: 9.30 a.m.

**Abel Salazar:** Listo, primero como ya le comenté, es un proyecto de investigación sobre gobierno corporativo. Somos tres profesionales en este proyecto de investigación. Y primero, su cargo es gerente de

**Juan Zegarra:** Comunicación Corporativa, te explico qué hace un, que hago aquí. Gerente de comunicación corporativa en cuanto a atención maneja tres áreas, un área es la comunicación externa que tiene que ver con todo lo que es prensa, otra área es la comunicación digital que tiene que ver con todo lo que son redes sociales y contenidos en redes sociales eh y la tercera es comunicación interna que tiene que ver con los colaboradores esas son las tres.

Qué funciones tenemos, grandes funciones o grandes dimensiones con las que trabajamos, trabajamos tres cosas, unas son las oportunidades de comunicación en cuanto a contenidos que no son necesariamente comerciales sino que tienen un énfasis en cuanto a posicionamiento público, ya ese es uno. Eh por ejemplo, yo no soy el que vende los

productos, no soy el que hago la campaña publicitaria sobre Deco Smart, pero si soy el que sale a preparar los contenidos para identificar a la empresa como líder de la

(Espacio interrumpido por tercero)

Ese es en cuanto a oportunidades de comunicación, en cuanto a sostenibilidad comunicamos todo el tema de sostenibilidad que tiene que ver con todo nuestro trabajo de responsabilidad corporativa desde fundación telefónica hasta todo lo que hacemos en beneficio de

**Abel Salazar:** ¿Este edificio es de Fundación?

**Juan Zegarra:** Este edificio es el donde opera todo lo que es corporativo, que le decimos corporativo, los que vemos o atendemos a las diferentes áreas del negocio. Yo trabajo con todas las áreas, yo una unidad de negocio que atiendo puede ser post pago, otra unidad puede ser pre pago, otra unidad puede ser eh redes, redes me refiero a infraestructura, otra unidad de negocio puede ser telefónica grandes empresas que atiende grandes empresas. Acá está todo lo que es corporativo, está finanzas, regulación, estrategia, comunicación, institucional y también fundación.

Y la tercera, perdóneme, vemos situaciones de riesgo para la empresa, de riesgo reputacional ya como trabajamos todo ese tema.

**Abel Salazar:** Internamente.

**Juan Zegarra:** Externamente también. Todo por ejemplo que pasa si hay una rotura de fibra óptica causada por terceros, el Perú es un país en crecimiento, eh tenemos que hacer todo el trabajo de comunicación sobre esa rotura de fibra óptica, no necesariamente comunicación a medios pero sí comunicación a autoridades y diferentes stakeholders que tienen que ver con el tema. Léase municipios distritales, provincianos.

**Abel Salazar:** ¿Porque ellos lo solicitan?

**Juan Zegarra:** Nosotros los hacemos proactivamente. Solicitan muy poco, nosotros lo hacemos proactivamente. Cuando hay la situación de riesgo de afectación del servicio lo comunicamos ya por un principio de actuación y la autoridad obviamente requiere la información. Y además necesitamos mucho del trabajo en colaboración con los municipios que son lo que tienen el mapeo, no en todos los casos, pero el mapeo de las construcciones que se dan.

**Abel Salazar:** Y ellos les dan los permisos entiendo para poder operar.

**Juan Zegarra:** Ellos dan no, eh los permisos para poder operar nosotros, no los municipios no. Lo que ocurre ahí es los permisos para eh instalación de cierta infraestructura como antenas.

**Abel Salazar:** Ah Ok.

**Juan Zegarra:** Pero no eh, la telefonía móvil por ejemplo tú te basas en el espectro radioeléctrico que es el aire en buena cuenta, es el aire y eso hay una concesión que la da el estado, el ministerio de transportes y uno paga por esa concesión. Pero el aire en sí vale por lo que representa pero si no le pones infraestructura inversión infraestructura no sirve de mucho.

**Abel Salazar:** Y ahí va las antenas.

**Juan Zegarra:** Las antenas y todo el andamiaje que se requiere. Por ejemplo, otra concesión son los canales de televisión, que la diferencia de los canales de televisión, nosotros sí pagamos un canon y pagamos por la concesión, y los canales de televisión se los dieron gratis a todos, es decisión ya del estado.

**Abel Salazar:** Ok y ¿cuánto tiempo ya en Telefónica y en el cargo que ahora está?

**Juan Zegarra:** Cinco años cinco años en Telefónica sí.

**Abel Salazar:** Como gerente de.

**Juan Zegarra:** Gerente sí, siempre como gerente.

**Abel Salazar:** ¿Viene de corporaciones similares?

**Juan Zegarra:** De diferentes corporaciones, pero previamente yo he sido periodista durante cerca de veinte años, he sido he estado como editor de economía de El Comercio lo último que hice en El Comercio, he estado como editor de política en La República digamos conozco del lado político y económico, he trabajado en una campaña presidencial, he trabajado con dos grupos económicos antes como asesor no a tiempo completo porque no podía y aquí sí estoy a tiempo completo. Y además la enseñanza ¿no?

**Abel Salazar:** Claro, lo que me comentaba de las universidades.

**Juan Zegarra:** Sí.

**Abel Salazar:** Relacionado a temas con la comunicación.

**Juan Zegarra:** Todo es comunicación, dependiendo de la universidad. En Piura es comunicación en situaciones de crisis que es lo que más les gusta a los alumnos del mundo corporativo porque Telefónica tiene sus imprevistos, ero ya también tiene todo un know how sobre manejo de crisis.

**Abel Salazar:** Y se aprende mientras.

**Juan Zegarra:** Sí, es un eh a diferencia de un banco, tú vas al baco una vez al mes dos veces al mes, tú usas tu internet desde que te levantas, entonces cualquier afectación tú la vas a sentir. A diferencia que si tu banco te falla, si algún otro servicio del cual dependes y no todo relacionado, por ejemplo si hablamos de telefonía móvil o mundo de internet, no todo está relacionado contigo, tú has puesto la autopista pero a veces pueden haber bloqueos de autopista por equis razones y tú igual tú tienes que manejar ese tipo de información. Es información tan compleja que no tienes la capacidad o poco probable que el común de las personas lo entiendan porque no tienen por qué entenderlo, eh por ejemplo



si mañana hay elecciones en Estados Unidos y empiezan a circular los videos muy pesados y todo mundo y eh está transmitiendo eso obviamente la red se va a congestionar.

**Abel Salazar:** Claro, se carga ¿no?

**Juan Zegarra:** Se va a congestionar y va a estar más lenta, entonces por qué pues entonces qué significa es como si todos salieran en la autopista la vía expresa, todo el mundo dijera: “Oye a las nueve todos vamos a la vía expresa”, va a haber congestión eh pero tú en la vía expresa tú lo ves, en internet tú no ves cuantos, nosotros sí lo vemos en una gran pantalla que tenemos en un local de que es un centro de atención.

**Abel Salazar:** Imagino que se verá como un espectro de cómo.

**Juan Zegarra:** Exacto, es como un ataque, no sé si has visto la guerra de las galaxias unas computadoras como si todo el mundo atacara.

**Abel Salazar:** Sí.

**Juan Zegarra:** Porque sabes que viene de Estados Unidos en amarillo y se concentra como un como si fuera una catarata a diferentes partes.

**Abel Salazar:** Como por países, es un mapa.

**Juan Zegarra:** Nosotros tenemos por región, tenemos son más de cien pantallas que tenemos en un monitor entonces tú ves todo eso.

**Abel Salazar:** Ok, y ahora ¿Cómo considera usted a Telefónica como empresa?

**Juan Zegarra:** ¿En qué sentido?

**Abel Salazar:** Como empresa versus otras empresas que tenemos Claro, Entel.

**Juan Zegarra:** Ah ok, mira no sé no me gustaría compararme obviamente con Claro y Entel por respeto a ellos es obvio no, pero sí te puedo hablar de Telefónica. Telefónica es una empresa que trata de posicionarse en dos pilares, uno es liderar la revolución tecnológica, y cuando te digo liderar la revolución tecnológica no es un simple remoquete

sino es cómo hemos hecho para tener primero el servicio 4g cómo hemos hecho para ser los primeros operadores de banda setecientos cómo hemos hecho para atender el mayor número de clientes 4g cómo hemos hecho para tener la mayor cantidad de antenas y estaciones en este país cómo hemos hecho para seguir siendo líderes en los cuatro segmentos que manejamos en estos años, en medio de dificultades en medio de críticas que entendemos pero por qué, porque hemos siempre estado reinvertiendo en infraestructura eh eso ha sido constante.

Nosotros hemos invertido cerca de nueve mil millones de dólares en los veintidós años que tenemos en Telefónica en el Perú perdón, solo en infraestructura de telecomunicaciones nueve mil millones de dólares. Una empresa minera puede invertir tres mil millones de dólares en una excavación que va a obviamente a modificar el PBI de un país pero finalmente termina la empresa minera y se va, en el caso de esto es toda la infraestructura queda es un poco de ese es un pilar. Y el segundo es compromiso con el país, somos reconocidos por todos que no solamente ponemos foco en el tema comercial de negocio sino el tema de responsabilidad con el Perú compromiso con el Perú y esto no es retórico, tenemos Fundación Telefónica que lleva más de 20 años trabajando y programas desde aulas hospitalarias para niños ya eh aulas móviles en los colegios más pobres de este país y donde hemos puesto nuestro granito de arena. Te cito este, tenemos ene proyectos muchos proyectos pero sino me pasaría todo el día.

**Abel Salazar:** Estos proyectos son que ¿Ustedes contratan a un tercero para que se ejecute o parte de ustedes?

**Juan Zegarra:** Excelente pregunta que tiene que ver con un concepto que se llama valor compartido y un poco de Michael Porter tú que vienes del mundo de la administración. Eh qué significa el valor compartido, no solamente la responsabilidad social no significa donar

para que hagas una posta médica o un colegio porque son podrías hacerlo pero no sabes qué proyección puede tener en el tiempo, ya puedes hacer el casco pero que pasas si la enseñanza sigue siendo igual de mala que en un aula de esteras. Entonces, aula móvil por ejemplo, es uno de los varios casos, eh qué tiene, tiene un componente tecnológico que es el aula son computadoras como un carro sanguchero imagínate lleno de computadoras portátiles que se mueven en un colegio, no te imagines un colegio del centro de la capital, ni siquiera de los conos, sino imagínate un colegio de la sierra de la selva de difícil acceso ya, ese es un aula que tú lo llevas inclusive está preparado para ir en zonas difíciles tú lo conduces tú lo llevas a mano no conduces no es a motor.

Y donde, pero en sí hasta allí no hay nada del otro mundo, pones tecnología pones las computadoras y carro para movilizarlo digamos un, te explico, un símil el carro sanguchero. Pero cuál es el aporte, que tiene que ver con el llamado valor compartido, no lo hacemos solo nosotros por qué porque no somos especialistas en educación, para eso tienes que trabajar con los que más saben de educación y ahí buscamos un aliado que el Instituto de Estudios Peruanos, el IEP, que son los mejores creo del team tag o uno de los mejores team tag del Perú eh para que ellos preparen todo esto, por el concepto de software pero lo principal es el programa que es ese es una. Pero luego de eso tienes que validarlo en el Ministerio de Educación porque tienes que seguir una currícula pero además alguien tiene que estar a cargo de ese proyecto de esa aula móvil, entonces en alianza con el Ministerio de Educación, tú vas escogiendo profesores que además de su sueldo y todo eso, tú le das una capacitación especial, entonces a ese profesor tú lo potencias y muchos quieren estar en el programa porque saben que es potente y les sirve para ascender. Además, una vez al año los reúnes en Lima para hacer un ciclo de capacitación en Chaclacayo, entonces ya tienes los pilares ¿no?

**Abel Salazar:** Se arma como un concurso entiendo.

**Juan Zegarra:** Eh sí, pero más que concurso es el Ministerio de Educación quien designa pero nosotros decidimos al final el profesor que esté comprometido, son profesores de escuelas públicas son profesores pero que esté comprometido, no escoges a, hay que ser selectivo para esto, primero como te digo con el apoyo del IEP, Ministerio de Educación, profesores y nosotros. Qué aportamos nosotros, no solamente el carrito en sí, sino la tecnología, pero además qué aportamos, el liderar este espacio y la buena noticia, por decirte este caso, que es ese carrito lo tenemos en escuelas pobres, nosotros lo tenemos en hospitales y nosotros tenemos como un parte de la del compromiso social nosotros, es voluntario, pero dedicamos de nuestro mes de vacaciones al año si deseas una semana para compartir con las personas que menos tienen. Por ejemplo, a mí me toca compartir en Cuzco el aula hospitalaria del Cuzco, donde es terrible porque son niños que están largas temporadas en hospitales, algunos con esperanza de vida reducida y encima no tienen educación porque no hay educación en los hospitales, eh y muchas veces los padres son personas de la zona andina, están alejados, los dejan mucho tiempo allí. Entonces nosotros tenemos un programa de aula móvil hospitalaria que atiende que cubre esa necesidad porque no había una política de Estado para cubrir eso, sabes que si hay un niño que se va cinco meses al hospital no recibe educación y eso el Estado no lo ha contemplado, nosotros tenemos trabajando esto de hace tiempo y por suerte este año con este gobierno el Ministro de Educación que ya viene del gobierno pasado ha dicho que desea o quiere adoptar esta aula móvil hospitalaria como una política pública, ojalá lo haga. Pero ese es un ejemplo de cómo no solamente una donación sino tiene que ver con un trabajo mayor ¿no?

**Abel Salazar:** Y según eso veo que ha generado impacto ¿no?

**Juan Zegarra:** Sí, claro. Ha generado impacto pero esperemos que se concrete, porque los pasos del Estado también toman su tiempo pero al menos hemos visualizado para el Estado una gran necesidad, porque cuando tú presentas esa aula móvil llevas a las autoridades y esto que parece, hasta de sentido común, sino lo tienes en el mapa no se van a dar cuenta que oye hay esa desesperanza, hay niños que tienen tres, cuatro, cinco años en el hospital no pueden valerse por sí mismo, a veces son abandonados allí ya viven allí y no reciben educación, cómo haces para completar ese ciclo educativo de ese niño. Entonces y cómo haces para que quien enseñe esté preparado y cómo haces para que quien enseñe esté conectado con la tecnología eso es un poco el

**Abel Salazar:** Y ahí es donde entra el Instituto, entran ustedes.

**Juan Zegarra:** Claro el IEP, el que prepara todos los documentos de educación eh para trabajar eso, porque son obviamente es de calidad y con gente que sabe. Nosotros no sabemos de educación, y trabajamos también con el foro educativo que están los mejores especialistas en educación.

**Abel Salazar:** Y dentro de aquí, dentro de su gerencia imagino que todo este es todo el piso tiene que ver con comunicación corporativa.

**Juan Zegarra:** No, tiene que ver también con relaciones institucionales ¿no?.

**Abel Salazar:** Ok, dentro de su gerencia ¿Cómo es el clima laboral?

**Juan Zegarra:** Nosotros tenemos, justo ahora tenemos mención de clima laboral, felizmente en comunicación el clima es bueno, es muy por encima del promedio pero además el clima laboral en Telefónica es bueno. De hecho en el último Great Place To Work, la empresa en telecomunicaciones para trabajar la número uno es Telefónica, la gente que quiere dedicarse al sector telecomunicaciones, donde quiere estar, es en esta empresa Telefónica del Perú Movistar. Ese ya es un indicador nada más.

**Abel Salazar:** Ok, y a lo largo del tiempo, usted me indica que está hace cinco años en la empresa, ¿Qué cambios ha notado en Telefónica?

**Juan Zegarra:** Ah no, cambios sobre todo en sentido hacia donde va. Yo cuando entré era una empresa que apuntaba ser una empresa de telecomunicaciones, que es una empresa de telecomunicaciones revolucionando las telecomunicaciones. Ahora es una empresa que ya brinda servicios agregados de telecomunicaciones, ya no es solamente telecomunicaciones, en el campo de la responsabilidad social, te digo esto por ejemplo, hemos desarrollado la móvil que tiene el paquete contenido de tecnología y educación de alta gama de alto nivel gracias al IEP del foro educativo y con nuestra ayuda del Ministerio de Educación, pero en la parte comercial también. Nosotros tenemos un, por ejemplo, segmento que se llama Telefónica Educación Digital que vende productos que vende servicios a las grandes empresas en este país de tecnología, ya no es solamente yo le doy internet, tengo servicios como que le doy al Ministerio de Agricultura como datero agrario donde ellos pueden decir a todos los agricultores, especialmente los pequeños de este país que revisen el costo de sus productos a través de un sistema que está en los teléfonos post y pre pago, ese servicio yo te doy, ya no solamente te vendo internet, te vendo telefonía móvil, te vendo cable sino te doy ese tipo de cosas ¿no?

**Abel Salazar:** Ok y ahora, este ¿Qué entiende usted por gobierno corporativo?

**Juan Zegarra:** Varias cosas pero en principio, hemos pasado del esquema vertical a un gobierno como empresa transparente. Nosotros, solo como indicador tenemos, principios de actuación donde participan diferentes, digamos representantes de diferentes áreas para examinar la situación en la que se enfrenta la compañía en el día a día y situaciones, de digamos, grises. Nuestro nuestros nosotros cotizamos en bolsa, de alguna manera los estados financieros todos es compartido por todos. Los trabajadores saben a través de

nuestros canales internos, nosotros tenemos un sistema de intranet vía net y otras cosas, donde tú trabajador sabes cómo está la situación de la empresa.

**Abel Salazar:** El acceso, disculpe, a esos estados que entiendo que tiene Telefónica por lo que está en la bolsa. ¿Tienen acceso todos los colaboradores?

**Juan Zegarra:** Bueno la bolsa es público, si quisieran podrían buscar pero además nosotros tenemos en nuestra intranet, que es un internet privado e interno, eh información sobre la bolsa, sobre el estado de sobre el reporte de resultados financieros de la empresa. Además, todos los trabajadores reciben todo lo que la información que sale en medios a cerca de la empresa sea buena, regular o mala, la pueden ver pueden sacar sus propias conclusiones ¿no? Entonces ese es un, tenemos reuniones estamos obligados nosotros a dos cosas una como líderes a comunicar lo que está pasando a todos nuestros trabajadores y a eh hacemos reuniones de cascadeo, y otra entendemos que este negocio tiene que ser bueno no solamente para nosotros sino para los que vengan y dos generaciones más y tres generaciones más, por eso tratamos que sea un negocio sostenible en el tiempo no solamente que llegue a un buen resultado anual que sea sostenible en el tiempo, por eso el esquema de responsabilidad corporativa por eso tenemos este plan de trabajo de compromiso con el país, salimos mucho a provincias a mostrar todo el desarrollo de infraestructura ¿no?. Hacemos cosas que no solamente tienen que ver con el EBITDA sino tienen que ver con la reputación, no vamos a hacer una love mark, porque además la esencia de love mark es la gente puede escoger leche Gloria como love mark sin saber cuáles son cuál es la situación del grupo no sé Rodríguez con todo el respeto que merecen ¿no? pero porque es la leche Gloria o Procter & Gamble porque tiene una marca de pañales no lo sé pero nosotros sí creemos que debemos ser percibidos como una empresa útil que sí tiene sus contingencias de hecho pero que somos una empresa útil y que hay una antes y un

después eh en el desarrollo de las telecomunicaciones con Telefónica, y la muestra no es menor, es el nivel de inversiones que hemos hecho en este año en estos años en infraestructura pero además en todos los sectores que tú puedas mirar, un compromiso en todo en todas las causas donde vemos que pueda haber posibilidad de desarrollar y sostenerse en el tiempo, puedo hablar de ene casos.

**Abel Salazar:** Y, disculpe, eso lo comparten diversas áreas este telefonía fija, telefonía móvil.

**Juan Zegarra:** Sí claro, nosotros tenemos un auditorio de seiscientas personas donde hacemos cada dos meses una especie de reunión para informarnos a todos los líderes y esos líderes a su vez lo replican a sus trabajadores en reuniones como las que tengo ahorita y que he dejado. Me estaba acordando de eso. ¿Cuánto falta?

**Abel Salazar:** Ahora ya vamos a tocar un par de minutos el gobierno corporativo. Primero, si cuentan con manuales/ procedimientos aquí en su gerencia sobre cómo se realizan las actividades, otra pregunta va ¿Cómo va la ética aquí? y luego, por último este dentro de los factores que engloba el gobierno corporativo ¿Cuáles son los que usted considera más relevantes aquí en Telefónica?

**Juan Zegarra:** Mira, lo único que te puedo decir es que nosotros tenemos manuales de diferentes tipos, desde un manual de crisis hasta un manual de continuidad de negocio como toda empresa sería ¿no? Pero en tu pregunta concreta nosotros tenemos una oficina de principios de actuación ya y esa es otra área que yo no participo pero ¿cuál es mi labor?, es que se difunda y que todos los trabajadores tengan conciencia de eso, entonces yo te puedo decir que tenemos campañas, videos, spots, que lanzamos en nuestro sistema de intranet en las computadoras, es como internet pero interno, en donde tú puedes ver casos que están en una zona gris ya, para que para que el trabajador dilucide qué puede estar



haciendo mal en algunos casos, eso eso lo tenemos muy presente y la oficina de principios de actuación es la oficina que puede atender los distintos reclamos, quejas y hasta denuncias que se pueden dar como en cualquier lado, entonces tenemos sistemas así de control, eso es en cuanto a la primera. Luego gobierno corporativo, no sé ¿en qué, por ejemplo?

**Abel Salazar:** Tenemos transparencia, me ha mencionado bastante sobre la responsabilidad social empresarial ¿Usted considera que la responsabilidad social es un factor importante?.

**Juan Zegarra:** Sí no no no, de hecho y de hecho no solamente yo por ser de comunicación sino desde el presidente de la compañía hasta todos los directivos que ven la parte comercial porque te lo decía, nosotros consideramos no solamente responsabilidad corporativa, la responsabilidad corporativa ayuda para que este negocio sea sostenible en el tiempo. Una empresa de las dimensiones de Telefónica no está para un año o dos años sino para continuar en el tiempo, entonces si tú quieres continuar en el tiempo tienes que establecer todo unos canales de servicio al país, obviamente es una empresa que buscar rentabilidad pero hay servicio al país, entonces esa es entonces un poco la puesta que hacemos ¿no?. Y en transparencia, todo aquel que quiera saber de Telefónica, por ejemplo ve estados financieros, de hecho nuestras memorias no solamente son tablas, eh no tengo acá ninguna memoria, eh son historias de cómo estamos comprometidos con el país, algunas cosas que nos han salido mal y contado de tal manera no solamente para contadores o especialistas sino para como entonces ese es el esfuerzo que hacemos por difundir y que se siga actuar de manera transparente ¿no?

**Abel Salazar:** Ok, o sea dentro del gobierno corporativo cómo se ejecuta en Telefónica lo que más resalta es responsabilidad social corporativa y este.

**Juan Zegarra:** Esta es una dimensión ¿no?, nosotros la obviamente buscamos hacer negocio claro como toda empresa pero que ese negocio sea sostenible en el tiempo, entonces para que sea sostenible tú necesitas diferentes factores desde la infraestructura en todo el país pero también sea percibida como una empresa comprometida, entonces para que sea percibida como una empresa comprometida tú necesitas diferentes acciones y dentro de esas diferentes acciones está la gobernanza corporativa, que te he hablado de Fundación también tenemos institucionales y una serie de cosas. Juan Diego Flores es embajador de la marca Telefónica a nivel mundial y aquí nosotros estamos comprometidos con el desarrollo de sinfonía por el Perú ¿Cómo? la desde sinfonía digital ¿no? es todo un proyecto que me demoraría mucho en contarte pero entonces son varios elementos y la inversión constante en tener más infraestructura en base a antenas, tener más clientes, mantener ese liderazgo en los cuatro segmentos en donde estamos: móvil, fija, internet y tv paga.

**Abel Salazar:** Ok, listo Juan ha sido un gusto tener esta entrevista.

**Juan Zegarra:** Disculpa que corra pero me salí de una reunión y ahorita me viene a buscar mi jefe.

**Abel Salazar:** Listo, gracias.

**Juan Zegarra:** Gracias, suerte con el trabajo.

Link de las entrevistas grabadas:

<https://drive.google.com/folderview?id=0B2wypu2XmNI3SXNWSFNXalNGa28>