PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **CÉSAR FRANCISCO BEDOYA RAMÍREZ** con **CI. 171787306-9** y **MARÍA JOSÉ CANTOS MORALES** con **CI. 180386039-2,** autores del trabajo de graduación intitulado: **DIAGNÓSTICO Y CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICADA A LA EMPRESA SIEMENS EN EL ECUADOR PARA EL AÑO 2015,** previa a la obtención del título profesional de **Psicólogo/a Organizacional,** en la Facultad de **Psicología.**

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

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

Quito, mayo 2016

CÉSAR FRANCISCO BEDOYA RAMÍREZ
CI. 171787306-9

MARÍA JOSÉ CANTOS MORALES
CI. 180386039-2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

"DIAGNÓSTICO Y CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICADA A LA EMPRESA SIEMENS EN EL ECUADOR PARA EL AÑO 2015"

Autores:

Bedoya César

Cantos María José

Director:

Cevallos Juan Carlos

Quito, 2016

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO 1
ÍNDICE DE TABLAS 3
ÍNDICE DE GRÁFICOS 4
RESUMEN 5
INTRODUCCIÓN 6
1. MARCO TEÓRICO 12
1.1 Responsabilidad Social Empresarial RSE 12
1.2 Líneas estratégicas de la RSE 13
1.3 Principios de la RSE 15
1.4 Pirámide de Responsabilidad Social Empresarial 17
1.5 Gestión humana 18
1.6 Responsabilidad Social y Gestión Humana 20
1.7 La RSE: su contenido y las responsabilidades sociales de la empresa 21
1.8 El desempeño social corporativo 22
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 23
2.1 Historia de Siemens Ecuador 23
2.2 Filosofía empresarial 24
2.2.1. Misión 24
2.2.2. Visión 24
2.2.3. Valores 24
2.3 Administración 25
2.4 Talento humano 26
2.5 Capacidad Financiera 28
2.6 Operaciones 29
2.7 Comercialización 30

2.8 Análisis general 32
3. PROPUESTA 33
3.1 Manual de RSE para el desarrollo del Talento Humano en Siemens 33
3.1.1. Planeamiento estratégico 33
3.1.2. Situación de partida 34
3.1.3. Modelo de RSE dirigido al desarrollo del talento humano propuesto 54
3.1.4. Acciones Operativas 64
3.1.5. Planificación y acciones 74
3.1.6. Flujograma de procesos 75
3.1.7. Presupuesto 77
3.1.8. Lineamientos para la validación del manual 78
4. CONCLUSIONES 79
5. RECOMENDACIONES 80
BIBLIOGRAFÍA 81
ANEXOS 83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Fortalezas y Debilidades 32
Tabla 2. Sexo de los colaboradores 40
Tabla 3. Edad de los trabajadores 41
Tabla 4. Nivel de instrucción de los trabajadores 41
Tabla 5. Conocimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial 42
Tabla 6. Aspectos relacionados con Responsabilidad Social Empresarial 43
Tabla 7. Actividades que impulsa la empresa 44
Tabla 8. Conocimiento sobre la aplicación de Responsabilidad Social interna 45
Tabla 9. Departamento de recursos humanos conoce en qué consiste la RSE interna 46
Tabla 10. Principales razones por las cuales se aplican acciones de RSE interna en Siemens 47
Tabla 11. Aspectos que permiten alcanzar RSE en Siemens 48
Tabla 12. Actividades relacionadas con la RSE que lleva a cabo Siemens Ecuador 49
Tabla 13. Grupos de influencia 50
Tabla 14. La empresa cuenta con un departamento específico o personal directo para la gestión de RSE 51
Tabla 15. Calificación del impacto de la aplicación de medidas de RSE interna 52
Tabla 16. Calificación del impacto de acuerdo al sexo y la edad de los trabajadores 53
Tabla 17. Modelo RSE interno relacionado con la organización 55
Tabla 18. Modelo RSE interno relacionado con las personas 57
Tabla 19. Modelo RSE interno enfocado en las relaciones 62
Tabla 20. Modelo RSE interno enfocado al ambiente 63
Tabla 21. Diseño del plan de comunicación interna 64
Tabla 22. Rangos de los resultados 70
Tabla 23. Acciones e indicadores de cumplimiento 70
Tabla 24. Indicadores generales de cumplimiento 73
Tabla 25. Cronograma de actividades 74
Tabla 26. Presupuesto 77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios de la RSE 16
Figura 2. Pirámide de Responsabilidad Social Empresarial 17
Figura 3. Procesos y subprocesos de la gestión de recursos humanos 19
Figura 4. Dimensiones del desarrollo sostenible Siemens Ecuador 34
Figura 5. Sexo de los colaboradores 40
Figura 6. Edad de los trabajadores 41
Figura 7. Nivel de instrucción de los trabajadores 42
Figura 8. Conocimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial 42
Figura 9. Aspectos relacionados con Responsabilidad Social Empresarial 43
Figura 10. Actividades que impulsa la empresa 44
Figura 11. Conocimiento sobre la aplicación de Responsabilidad Social interna 45
Figura 12. Departamento de recursos humanos conoce en qué consiste la RSE interna ... 46
Figura 13. Principales razones por las cuales se aplican acciones de RSE interna en Siemens 47
Figura 14. Aspectos que permiten alcanzar RSE en Siemens 48
Figura 15. Actividades relacionadas con la RSE que lleva a cabo Siemens Ecuador 49
Figura 16. Grupos de influencia 51
Figura 17. La empresa cuenta con un departamento específico o personal directo para la gestión de RSE 52
Figura 18. Calificación del impacto de la aplicación de medidas de RSE interna 53
Figura 19. Simbología del flujograma 75

RESUMEN

Esta disertación fue realizada con el fin de crear un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Siemens en el Ecuador, donde a través de la implementación de este modelo de gestión se permita tener un enfoque detallado de las responsabilidades que tiene la empresa bajo el concepto de la RSE.

Tras el diagnóstico actual de la empresa Siemens en el Ecuador se propone incorporar a la estructura organizacional un departamento encargado de gestionar la RSE interna y externa, donde a través del establecimiento de estrategias y planes de acción relacionados en tres ejes fundamentales como la organización, las personas y las relaciones, se pueda alcanzar el bienestar colectivo y mejorar la interacción que tienen los trabajadores en su entorno laboral.

Para completar se detallan estrategias de comunicación, a través de un plan, así como indicadores de gestión con el fin de que exista la adecuada socialización del manual elaborado y que su impacto sea medible.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial es un principio fundamental que manejan las empresas con el fin de contribuir activamente y de forma voluntaria en el mejoramiento social, económico y ambiental de la comunidad en el que se desenvuelven (Brown, 2010), lo que a la vez les permite mejorar su competitividad porque generan valor añadido a los productos y servicios que ofrecen.

A partir de ello, es fundamental que Siemens del Ecuador cuente con un modelo de gestión en Responsabilidad Social Empresarial que le permita conciliar sus intereses con las expectativas que sobre ésta tiene la sociedad, enmarcadas en los principios del Buen Vivir.

Precisamente para lograrlo, se presenta este estudio, cuyo objetivo es diseñar un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para esta empresa y su debida socialización con la finalidad de apoyar a la gestión que al respecto realiza.

Esta disertación se presenta en cinco puntos. El primero expone la teoría sobre la que se sustenta el estudio, el segundo corresponde al diagnóstico situacional de Siemens del Ecuador, el tercero explica la propuesta, el cuarto presenta las debidas conclusiones y el quinto las recomendaciones correspondientes.

JUSTIFICACIÓN

En 1987, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, en el Informe sobre nuestro futuro común donde se aborda temas de perspectiva ambiental, alimentación, agricultura, paz, seguridad, cooperación libre y desarrollo sostenible en base de un ordenamiento prudente de los recursos; define el desarrollo sustentable como "un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias" (Secretaria de Planificación y Desarrollo, 2014).

Desarrollo sostenible (o desarrollo sustentable) es la estrategia mediante la cual las organizaciones buscan el desarrollo económico que a la vez sean beneficiosos al medio ambiente y a la calidad de vida locales.

El objetivo básico del desarrollo humano consiste en ampliar las oportunidades y opciones de la gente para lograr un desarrollo más democrático y participativo. La formación de la capacidad humana es el soporte a partir del cual las personas pueden tener acceso a esas oportunidades y opciones y ser actores de su propio desarrollo. El desarrollo humano es el resultado de un proceso complejo que incorpora factores sociales, económicos, demográficos, políticos, ambientales y culturales, en el cual participan de manera activa y comprometida los diferentes actores sociales. Es el producto de voluntades y corresponsabilidades sociales. (OCEI/PNUD, 1998).

La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará:

Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación.

Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras.

Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.

Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

El desarrollo humano es la mejor y más eficiente elección social que puede tomar una sociedad, porque tiene por meta el promocionar la calidad de la vida de la gente, en la medida que ésta conjuga libertad real para elegir los propios proyectos de vida y justa

distribución y capacidades para lograrlo. El Desarrollo Humano combina la equidad con respecto a la diferencia y es más eficiente, porque optimiza las disposiciones subjetivas cuando los convierte en acuerdos que integran una mayor diversidad de aspiraciones.

Uno de los principios estratégicos de Siemens, es aceptar los cambios para garantizar la competitividad en el futuro, por consiguiente se promueve la creación e implementación de un modelo de gestión basado en RSE (Responsabilidad Social Empresarial).

El desarrollo de este proyecto permitirá conocer el entorno en que opera la empresa Siemens no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa.

Por lo tanto la empresa Siemens bajo el modelo de gestión propuesto a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico organizacional, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente es vital para la operación de los negocios. La empresa Siemens debe pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

Planteamiento del tema

La nueva Constitución ecuatoriana garantiza el/los derechos para alcanzar el Buen Vivir. El artículo 1 de la Carta Magna señala: "El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico…" (Asamblea Constituyente, 2008).

Además, el artículo 275 del mismo instrumento legal señala que "el goce de los derechos y el ejercicio de las responsabilidades en el marco de la interculturalidad y de la convivencia armónica con la naturaleza es condición del Buen Vivir" (Asamblea Constituyente, 2008).

El Buen Vivir es un concepto de la cultura andina, que en quichua se dice Sumak Kawsay y que fue adoptado por todos los ecuatorianos en la Constitución.

En la actualidad, el mercado exige a las empresas una diferenciación respecto a los productos y servicios que ofrecen, así como los consumidores demandan factores de distinción que van más allá del precio o de la calidad. Por lo que, las empresas y organizaciones empiezan a comprender que la diferenciación gira en torno a lo intangible:

marca, reputación, imagen, entre otros; de ahí que las mencionadas categorías son percibidas como el activo más valioso de una empresa.

El Sumak Kawsay según el artículo 276 de la Constitución de la República implica mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la re-distribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; impulsar la participación efectiva de la ciudadanía en todos los ámbitos de interés público, establecer una convivencia armónica con la naturaleza; garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural (Asamblea Constituyente, 2008).

En el mundo moderno las empresas, en especial, las transnacionales, incluyen en su gestión a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con el fin de mejorar su situación competitiva y generar valor de marca, mediante la divulgación de aquellas "buenas prácticas" ejecutadas, a los segmentos de interés.

El objetivo principal que persigue la Responsabilidad Social Empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa promoviendo llegar al Sumak Kawsay.

En la empresa Siemens, no existe un programa de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual dificulta asumir la participación activa de clientes internos y externos en actividades de interés general, prioritarias para la comunidad.

La participación en actividades solidarias, el fomento del arte y la cultura, la incidencia en el área de salud más allá del giro de su negocio, el impulso a la apreciación de la belleza y el respeto al medio ambiente, son fundamentales para desarrollar la práctica de Responsabilidad Social Empresarial.

Teniendo en consideración la consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, lo que implica colocar al ser humano por encima del capital, priorizando el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas. Por esto, en el contexto de la continua crisis del sistema capitalista, se proponen como mecanismos para el Buen Vivir: la regulación adecuada del Estado para delimitar, orientar y potenciar los espacios públicos; la ampliación de espacios cooperativos a nivel regional, a través de la integración regional y particularmente la Nueva Arquitectura Financiera, para restablecer equilibrios de poder

globales, desarrollar cadenas productivas y fomentar la soberanía de nuestros pueblos; el cambio del espectro productivo nacional a través de la "transformación de la matriz productiva en que confluyan nuevas políticas para el estímulo de la producción local, la diversificación de la economía y una inserción inteligente en la economía mundial" (Secretaria de Planificación y Desarrollo, 2014: pág. 4)

Siemens, en pro de cumplir y promover el desarrollo sostenible y sustentable pretende contribuir a la transformación de la matriz productiva del Ecuador concientizando socialmente al sector empresarial de su cadena productiva a través del diseño y ejecución de un plan de acción acorde a la normativa del Plan del Buen Vivir.

La Ordenanza Metropolitana Nº 033 de Responsabilidad Social en el Distrito Metropolitano de Quito en el Art. 1 establece motivar una cultura basada en la ética y la Responsabilidad Social con miras a la generación de un territorio competitivo y una sociedad sostenible. De esta manera, Siemens se acoge a la ordenanza en mención, incentivando e incorporando a sus operaciones la Responsabilidad Social como un modelo de gestión alineado al desarrollo humano sostenible y estrategias de política y valores a nivel organizacional que conlleven al cumplimiento de los Objetivos del Plan Nacional del Buen vivir.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa SIEMENS en el Ecuador y su sociabilización en el periodo 2015.

Objetivos Específicos

1. Investigar metodología y base teórica sobre la Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de obtener bases para crear el modelo.
2. Analizar el escenario general actual de la Responsabilidad Social Empresarial en Siemens Ecuador.
3. Definir objetivos de desempeño por participación de RSE del talento humano que estén alineados a la estrategia organizacional.

4. Diseñar un manual de RSE para la Organización en el aspecto de desarrollo de la persona que contenga los procedimientos e instrumentos necesarios para realizar el proceso.
5. Delinear el proceso de validación del manual.

Metodología

Enfoque

Cualitativo: El enfoque de este proyecto es cualitativo, porque se estudia la realidad del contexto de la empresa Siemens Ecuador, con el fin de obtener e interpretar datos relacionados con la RSE que permitieron establecer estrategias de gestión dirigidas a mejorar esta condición en la empresa.

Modalidades de investigación

Investigación Bibliográfica: Antes de iniciar con el diseño del modelo fue necesario revisar bibliografía relacionada al tema de Responsabilidad Social Empresarial lo que permitió definir una herramienta adecuada y que se ajustó a las necesidades de la empresa.

Investigación de Campo: Para poder desarrollar este proyecto fue necesario revisar el contexto de la organización y considerar si existe alguna propuesta con respecto al tema o bien las directrices que como Organización permitieran la elaboración de este proyecto.

Población y muestra

El proyecto se realizó con el 100% de la población total de la empresa Siemens Ecuador, donde el número de sus colaboradores suman 85, por lo tanto, la muestra estadística corresponde a los 85 colaboradores de Siemens.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Responsabilidad Social Empresarial RSE

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha mostrado una evolución importante en los últimos años. Según Fernández (2005), se entiende como Responsabilidad Social al "compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global" (pág. 22).

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (2010), definen a la RSE como:

> La forma en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se gobiernan, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una decisión de carácter voluntaria y que solo acata de la empresa y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley. (pág. 1)

La Responsabilidad Social desde el punto de vista de la Real Academia (2010), se define como "una locución que detalla a la obligación, responsabilidad y compromiso que los miembros de una sociedad (sea individualmente o como parte de un grupo), tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto" (pág. 564).

Cuba (2011), define textualmente a la Responsabilidad Social Empresarial como "una gestión de negocios que propone la preocupación de las empresas modernas por generar valor en la comunidad donde se desarrollan, tanto a nivel interno como externo" (pág. 5)

En la actualidad la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se ha convertido en una forma sugestiva y novedosa de gestionar un negocio, orientando todos los esfuerzos a lograr que todos sus procesos sean sostenibles en lo económico, social y ambiental, tomando en cuenta "intereses de diferentes grupos relacionados con la empresa, alcanzando además la conservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las nuevas generaciones". (Cajiga, 2010, pág. 2)

De acuerdo a las definiciones presentadas, se puede decir que la Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de actividades que realiza una empresa sobre la sociedad en

forma voluntaria, contribuyendo con el bienestar de la misma, de forma responsable y comprometida.

1.2 Líneas estratégicas de la RSE

Según lo mencionado por Correa, Flynn, & Amit (2004) una empresa deberá considerar ciertos puntos clave para la implantación de la Responsabilidad Social dentro de la misma, estableciendo una estrategia acorde, las líneas estratégicas a considerar son:

Ética, valores y principios de los negocios

Al considerar que la ética empresarial va más allá del cumplimiento de las exigencias legales, se orienta a practicar valores que le permitan darse a conocer positivamente entre sus trabajadores y con quienes establece relaciones comerciales. Así, estos autores enfatizan que la ética corporativa está relacionada tanto con el trato a sus empleados, el cumplimiento de la ley, como con la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas, en este sentido, los valores éticos de una empresa dan a conocer a sus integrantes su compromiso por ser honestos, íntegros, respetuosos, transparentes, entre otros.

Derechos humanos, trabajo y empleo

Una de las líneas estratégicas más aplicadas en las empresas es precisamente la que tiene que ver con la observación y respeto de los derechos humanos, de trabajo y empleo, cuyos estándares están dados por la Organización Internacional de Trabajo establecidos para este fin; además se considera la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. A continuación, se mencionan los principios básicos establecidos por la OIT (2010):

a. El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
b. La eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
c. La abolición efectiva del trabajo infantil.
d. La eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo. (pág. 145)

Gobernabilidad corporativa

Continuando con Correa, Flynn, & Amit (2004), estos autores mencionan que la gobernabilidad corporativa instituye la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes integrantes de la organización sea estos: junta directiva, accionistas, administradores, y otros públicos interesados, además tiene relación con las reglas y procedimientos para tomar decisiones.

A lo mencionado acotan que "los sistemas de gobernabilidad permiten la transparencia, la justicia, y la rendición de cuentas que son un pre-requisito para la integridad y la credibilidad de los mercados" (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág. 18).

Impactos sobre el medio ambiente

Se reconoce el impacto sobre el medio ambiente como uno de los temas fundamentales que se consideran dentro de la Responsabilidad Social Empresarial, habitualmente se orienta en al manejo adecuado de los recursos naturales, vigilancia y control de la contaminación, el apropiado manejo de los residuos y la gestión del ciclo de vida de los productos. Bajo un modelo de Responsabilidad Social se motiva a todos los colaboradores de la empresa para que ejecuten actividades relacionadas con la concienciación del cuidado del medio ambiente.

Relaciones con proveedores

Los proyectos de Responsabilidad Social involucran a todos y cada uno de los actores que participan en la cadena de valor. Los proveedores no son la excepción, es por ello que la empresa debe solicitarles el cumplimiento de estándares sociales y ambientales.

Filantropía e inversión social

Las empresas deben constituir formas innovadoras para vincularse con la sociedad favoreciendo a su progreso, en la actualidad el sistema de las donaciones por parte de empresas no muestra los resultados anhelados por la sociedad, generalmente se buscan nuevas alternativas como "la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el

medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que coadyuven al bienestar económico y social de las comunidades vecinas". (Correa, Flynn, & Amit, 2004: pág. 19)

Transparencia y rendición de cuentas

La RSC busca que todos los empleados de la empresa pongan en práctica los valores y principios establecidos. De acuerdo a lo mencionado por Correa, Flynn, & Amit (2004), "los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSC y medir y reportar sus efectos" (pág. 19). La rendición de cuentas debe ser clara de modo que todos los involucrados internos y externos puedan verificar los resultados presentados por la empresa.

1.3 Principios de la RSE

En la obra de Cajiga (2010), para la implementación exitosa de la Responsabilidad Social Empresarial se debe considerar ciertos principios generales que se señalan:

> Respeto a la dignidad de la persona, empleo digno, solidaridad, subsidiariedad, contribución al bien común, corresponsabilidad, confianza, ética en los negocios, prevención de negocios ilícitos, vinculación con la comunidad, transparencia, honestidad y legalidad, justicia y equidad, empresarialidad, desarrollo social. (pág. 7)

Por su parte la Fundación de Responsabilidad Social (2009), establece que las empresas deberán considerar las políticas que se mencionan a continuación para lograr una Responsabilidad Social:

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados

5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.

Según Brown (2010), los principios de la Responsabilidad Social Empresarial se describen el gráfico a continuación:

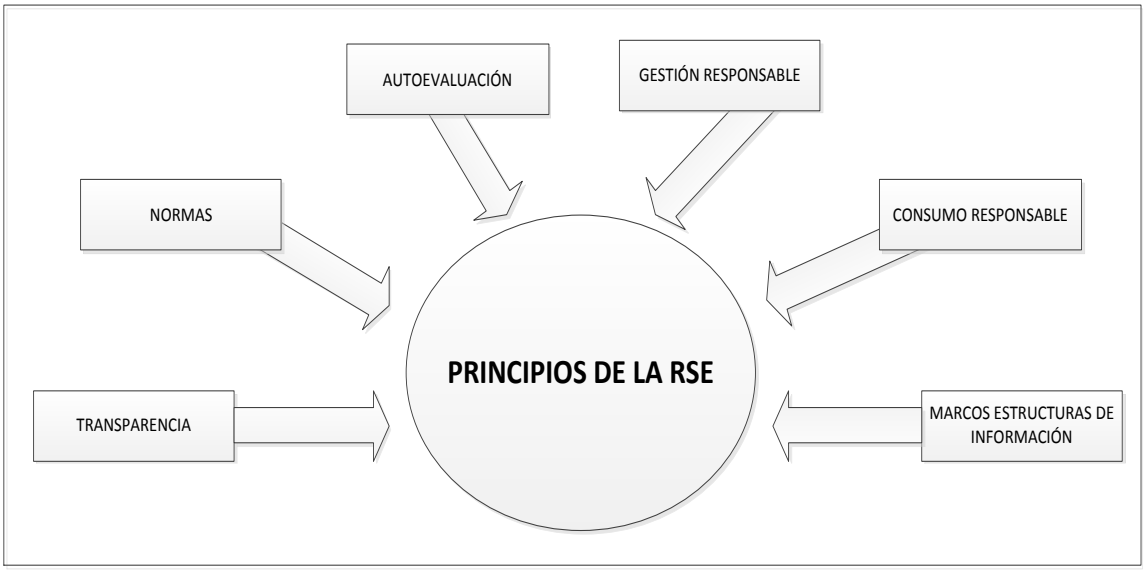


Figura 1. Principios de la RSE
Fuente: (Brown, 2010, pág. 104)

1.4 Pirámide de Responsabilidad Social Empresarial

La pirámide de RSE es un instrumento que permite a las empresas precisar estrategias de acuerdo a cada categoría que conforma la pirámide. Las empresas instituyen los criterios y políticas para cada área de acción en términos de Responsabilidad Social Empresarial. (Centra RSE, 2006)

Cada tipo de responsabilidad se sustenta sobre los principios de RSE señalados por Brown (2010) (ver figura 1). Así, las responsabilidades filantrópicas se basan en el consumo responsable y por ende en la gestión responsable. Las responsabilidades éticas se sustentan en las normas, autoevaluación y transparencia. Las responsabilidades legales en las normas, marcos estructuras de información y también en la transparencia. Las responsabilidades económicas en la gestión responsable y consumo responsable. Como se puede observar las diferentes responsabilidades que existen se sujetan a los principios de la RSE.

Existen diferentes modelos de pirámides de RSE, sin embargo, el más utilizado es el modelo propuesto por Carroll en 1991, considerando cuatro tipos o categorías como muestra el siguiente gráfico:

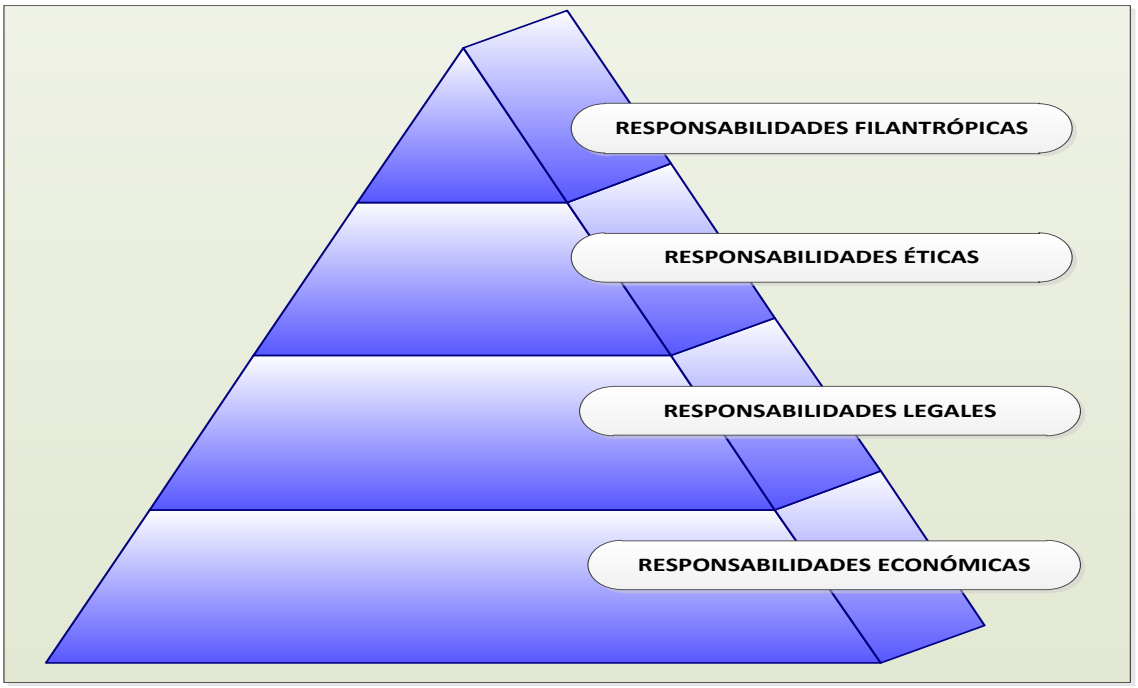


Figura 2. Pirámide de Responsabilidad Social Empresarial
Fuente: (Carroll, 1991, pág. 43)

A continuación, se describen las dimensiones consideradas en la pirámide según Carroll (1991):

> **Responsabilidad económica:** Las organizaciones empresariales se crean con la finalidad de proporcionar unos bienes y servicios a cambio de precios, por lo que su naturaleza económica es evidente y el objetivo de maximizar el beneficio derivado de su actividad el primero en ser reconocido.
>
> **Responsabilidad legal:** Se espera que las empresas actúen de acuerdo con las leyes y las normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que forman parte.
>
> **Responsabilidad ética:** Recoge las expectativas que los accionistas, trabajadores, clientes y sociedad en general tienen respecto al comportamiento de la empresa según su consideración de lo que es justo y según sus principios morales.
>
> **Responsabilidad filantrópica:** La sociedad en su conjunto desea que las empresas actúen como buenos ciudadanos y comprometan parte de sus recursos en mejorar la situación de bienestar de todos. Este deseo no implica estrictamente obligación para las empresas y en el caso de no actuar en este sentido su conducta no tendría que ser necesariamente tachada de falta de ética. (pág. 51)

Según Carroll (1991), la Responsabilidad Social Empresarial "implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica, lo que debe llevar a la empresa a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y comportarse como un buen ciudadano corporativo" (pág. 43).

La presente propuesta enfoca la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de talento humano estableciendo estrategia que permitan un compromiso de parte de la empresa con sus colaboradores.

1.5 Gestión humana

En la actualidad, cada vez es mayor el interés que las empresas le dan a la Gestión Humana, según Saldarriaga (2009), este aspecto es considerado como una estrategia del negocio desarrollada por las empresas bajo procesos reflexivos, analíticos y contextualizados de acuerdo a su entorno tanto interno como externo.

Continuando con Saldarriaga (2009), éste acota que:

> La Gestión Humana es asumida por las empresas y organizaciones como un imperativo de responsabilidad social hacia el interior y hacia el exterior y visionada

> no sólo como fuente de crecimiento económico, o reconocimiento social, sino como una forma de administrar eficiente y acertadamente el personal. (pág. 5)

Bien lo menciona Chiavenato (2011), que las empresas y los empleados mantienen una relación de reciprocidad, es así que la empresa "hace ciertas cosas por y para los participantes como remunerarlos y darles seguridad y estatus; a su vez el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas" (pág. 68)

Entonces, según Veras y Cuello (2007) la gestión humana se considera parte de una administración moderna cuyo objetivo es promover el desarrollo de las competencias del talento humano desarrollando actividades coordinadas y el establecimiento de estrategias que permitan un mejoramiento continuo de su conocimiento y habilidades.

A lo mencionado, Chiavenato (2011), acota que la forma de lograr una mayor competitividad organizacional es gestionar a las personas con calidad desarrollando un proceso básico basado en: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar.

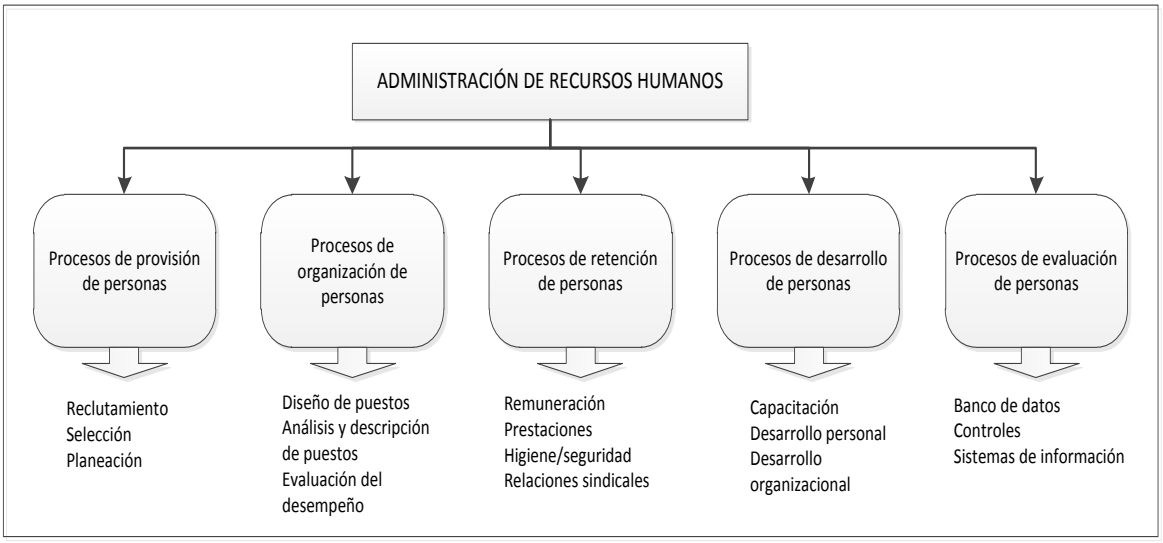


Figura 3. Procesos y subprocesos de la gestión de recursos humanos
Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 103)

Por su parte Núñez (2006), define a la Gestión Humana como:

> Gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento (GC), del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional (AO) dentro de los cuales el factor

> humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección. (pág. 1)

1.6 Responsabilidad Social y Gestión Humana

Para Chiavenato (2011), las organizaciones son consideradas como sistemas sociales (agrupaciones humanas) que se construyen y reconstruyen intencionalmente para el cumplimiento de objetivos específicos. Según el autor "una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes" (pág. 9).

Entonces Saldarriaga (2009), con sus investigaciones realizadas refuerzan lo mencionado anteriormente en donde constata que:

> Aunque en la mayoría de las empresas las tendencias de gestión humana utilizadas son la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, el outsorcing y los planes de carrera, entre otros; de una u otra manera todas ellas están relacionadas íntimamente con la responsabilidad social y aunque ésta no es asumida por sí misma como una estrategia de gestión humana, se encuentra presente en el accionar cotidiano de las empresas y en sus procesos de gestión del talento humano y hasta cierto punto determina la manera en que se implementan las estrategias utilizadas, y más aún, configuran a la responsabilidad social como una estrategia de gestión humana que va tomando forma y va incidiendo de manera directa en la administración de las personas en la organización. (pág. 45)

A esto Cegarra y Rodríguez (2004), acotan que existe una relación importante entre la gestión del conocimiento y la Responsabilidad Social. Los autores aseveran que el paso necesario para implementar la Responsabilidad Social en una empresa es gestionar el conocimiento, esta no se genera sin una exploración y explotación de los integrantes, siendo parte del ámbito interno y externo de la entidad. Entonces, si se considera que la RSE es propia de la organización, se convierte en uno de los pilares de la gestión humana que actualmente se maneja en las empresas.

Es necesario aclarar que según Latina Corporation (2013), la RSE Interna, no busca sustituir a la Gestión de personas o Gestión de talento humano, sino más bien se constituye como un soporte o guía para que los principios y lineamientos propuestos por la RSE se implementen dentro de la entidad.

Según Latina Corporation (2013), entre las acciones que se pueden desarrollar desde el área de talento humano en favor de la RSE se puede mencionar:

- Reunión de equipo, fundamental para la Responsabilidad Social Empresarial
- La inversión en programas de formación permanente del personal.
- La búsqueda de una mayor diversidad de los recursos humanos.
- La consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio.
- La garantía de igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatorias para facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores y trabajadoras de mayor edad, mujeres, personas desempleadas de larga duración y personas desfavorecidas.

1.7 La RSE: su contenido y las responsabilidades sociales de la empresa

Actualmente Siemens no cuenta con un modelo de gestión implementado cuya aplicación este enfocado a la Responsabilidad Social Empresarial. Es por ello, que este trabajo concretará cuáles son las responsabilidades que tiene la empresa Siemens bajo el concepto de la RSE según las áreas o procesos corporativos.

Por otro lado, a lo largo de la historia de la humanidad y su relación con el ámbito empresarial, se han elaborado propuestas para precisar las responsabilidades sociales de la empresa. De este modo, cualquier inventario detallado en el presente trabajo sería incompleto, demasiado largo y arbitrario; considerando también que esas responsabilidades pueden cambiar a lo largo del contexto o lapso en que se lleven a cabo. Es importante mencionar uno de los planteamientos más reconocidos sobre el tema propuesto por la famosa autora Carroll, citada por De la Cuesta (2007), “La empresa debe ser rentable (cumplir con sus obligaciones económicas), debe obedecer la ley (cumplir con sus obligaciones legales), mantener un comportamiento ético (cumplir con las obligaciones éticas) y devolver a la sociedad parte de lo que ésta le entrega a través de la filantropía o acción social”. (pág. 22)

1.8 El desempeño social corporativo

Un aspecto susceptible de vincular con los elementos que generan confusión en el análisis de la Responsabilidad Social Corporativa, se relaciona con el concepto de desempeño social empresarial, por lo que es importante constatar que la Responsabilidad Social es concebida en el modelo de desempeño social corporativo como un principio o aspecto para evaluar el rendimiento social de una organización, por lo tanto se encuentra plenamente integrado uno en el otro, lo que puede generar algunas confusiones al momento de traducir ambos conceptos.

Archie Carroll (2007), sugiere tres aspectos distintivos o dimensiones de la actuación o desempeño social de las organizaciones, los cuales deben ser articulados y relacionados entre sí en el análisis de dichas actuaciones:

1. Una definición básica de la responsabilidad social (la que de cualquier manera debe ir más allá de las preocupaciones económicas y jurídicas).
2. Una enumeración de las cuestiones para las que existe una responsabilidad social.
3. Especificación de una filosofía de respuesta corporativa (se reacciona ante los problemas o se adelanta a la ocurrencia de los mismos).

De esta manera, la Empresa Siemens promueve la inclusión de dichas políticas de RSE en la Organización las mismas que deben ser sistematizadas bajo un esquema dinámico.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Siemens es una empresa líder mundial en el campo de diseño y comercialización de electrificación, automatización y digitalización para soluciones del cuidado de la salud. Tiene 362.000 empleados al 30 de septiembre de 2013 y actividades comerciales en casi todos los países del mundo; reporta ingresos consolidados de € 75,882 billones anuales. Su operación se encuentra en más de 290 fábricas de producción en todo el mundo; contando con edificios, almacenes, instalaciones de investigación y oficinas de ventas en casi todos los países del mundo.

Siemens en Ecuador ha estado activa en el país durante 38 años, tiempo en el que se ha fortalecido su capacidad de innovación y ha ampliado su portafolio de mercado con una incomparable variedad de productos, sistemas, servicios y soluciones de alta calidad. Posee alrededor de 85 empleados en el Ecuador y en el 2013 las ventas directas a clientes en el país ascendieron a 47 millones de euros, por lo que mantiene su fuerte presencia en el país contribuyendo al desarrollo del segmento de salud a través de clínicas y hospitales públicos y privados.

Siemens al pertenecer a un grupo exclusivo de productores y comercializadores genera una gran Responsabilidad Social, es por ello que el negocio debe ser basado en principios éticos y apegados a la ley.

2.1 Historia de Siemens Ecuador

A continuación, se presenta una reseña histórica de la empresa, para lo cual se tomó información relacionada de la página web de la compañía. Así según Siemens Ecuador (2015):

> 1972: La filial alemana Osram GmbH, Munich, construyó una fábrica de focos en Guayaquil. En el mismo año, Siemens recibió el pedido para el suministro e instalación de la red de télex en el Ecuador.
>
> 1975: Se constituyó la empresa Siemens S.A. con domicilio en la ciudad de Quito.
>
> 1995: Siemens Ecuador pasó a ser parte de Siemens Andina, dentro del marco de la estrategia de fortalecimiento regional que incluye a Colombia, Perú y Venezuela.
>
> 2007: Siemens consolida su presencia en el Ecuador con la inauguración de su nuevo edificio en Guayaquil, equipado con tecnología de punta.

2009: Siemens Ecuador forma parte de la región Austral Andina (9 países)

2013: Siemens es además el mayor proveedor del mundo de tecnologías ecológicas.

2.2 Filosofía empresarial

2.2.1. Misión

"Hacemos lo que importa de verdad, al establecer el punto de referencia en la manera de electrificar, automatizar y digitalizar el mundo que nos rodea. El ingenio nos impulsa y lo que creamos es suyo." (Siemens, 2015)

2.2.2. Visión

> "Al 2020 llevar Siemens a un futuro exitoso, orientando todas nuestras acciones a los requerimientos de nuestros clientes, nuestros propietarios y nuestros empleados, así como a los valores de la sociedad, con la intención de asegurar que la próxima generación va a heredar una mejor empresa." (Siemens, 2015)

2.2.3. Valores

Los valores bajo los que se rigen las actividades de la empresa Siemens son:

- Responsabilidad
- Honestidad y ética
- Organización
- Compromiso
- Cumplimiento
- Creatividad e innovación
- Servicio
- Puntualidad

2.3 Administración

La empresa Siemens Ecuador está bajo el mando del CEO Vega Sierra Francis Cecilia, actúa como representante legal de la empresa. Quien delega a E. Chávez y L. Gómez el control de todas las actividades desarrolladas por la empresa para la entrega de sistemas y productos especializados para la industria.

Los procesos de gestión que maneja Siemens se basan también en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente, en la actualidad la empresa impulsa el proyecto llamado "Programa Tus 10 Horas", el propósito del proyecto es retribuir a la sociedad a través de actividades como: la visita a asilos, donación de sangre, dictado de clases en colegios públicos, entre otras actividades. (Siemens Ecuador, 2015)

Los principales proyectos que maneja la empresa Siemens son:

- **Educación en ciencia y tecnología:** Siemens promueve la educación en ciencia y tecnología para jóvenes en el país.
- **Asistencia social y humanitaria:** la empresa participa en actividades de asistencia social y humanitaria. Con sus tecnologías apoyan el mejoramiento sostenible de las condiciones de vida de las personas. Así mismo, proporciona ayuda inmediata en catástrofes a través del voluntariado y las donaciones de sus colaboradores. Brinda soporte a instituciones que requieren ya sea apoyo económico como también con visitas de nuestros empleados para ayudar en las labores diarias. (Siemens Ecuador, 2015)
- **Responsabilidad por el medio ambiente:** Para Siemens, Responsabilidad Social y económica significa tomar en serio la protección ambiental, por lo que está comprometida con el uso sostenible y la protección de los recursos naturales. Así mismo, promueve la protección del medio ambiente a través de actividades de voluntariado con la limpieza de parques, la recolección de plástico, el reciclaje y el rescate de áreas verdes. (Siemens Ecuador, 2015)

2.4 Talento humano

La empresa Siemens Ecuador está constituida por 85 personas que conforman el talento humano, el 61% corresponde a sexo masculino y el 39% a femenino; la mayoría cuenta con estudios de tercer nivel, sin embargo, también existen con instrucción de cuarto nivel; más de la mitad se encuentran laborando en la institución más de dos años; están distribuidos en las diferentes áreas administrativas, operativas y de apoyo. El personal está comprometido con la empresa y desempeña sus actividades diarias con ahínco y responsabilidad.

Siemens Ecuador ofrece a sus colaboradores la oportunidad de desarrollarse en diversas áreas de la compañía y la oportunidad de interactuar con personas en todo el mundo por la presencia de la marca a nivel mundial. El talento humano puede desarrollar carrera dentro de la empresa, aprendiendo junto a los profesionales más calificados del mercado.

Una de las principales características de la empresa es considerar las expectativas y necesidades que tienen sus colaboradores durante cada etapa de su vida. La ventaja competitiva que tiene la empresa es ubicar al personal capacitado para cada área. Un punto clave es brindar las mismas oportunidades para las personas que forman parte de la institución sin importar su género, edad, creencias y nacionalidad. (Siemens Ecuador, 2015)

La selección del talento humano cuenta con un procedimiento estricto cumplido a cabalidad por la empresa Siemens, a continuación se detalla el mismo

- **Reclutamiento:** El procedimiento inicia con la publicación de las vacantes en la plataforma de Multitrabajos con la que tiene contrato Siemens.
- **Análisis de perfiles y selección de candidatos:** El departamento de recursos humanos se encarga de revisar y seleccionar a los candidatos que cumplen con el perfil requerido.
- **Entrevista con Recursos Humanos:** Los candidatos seleccionados son entrevistados por el jefe de recursos humanos para escoger a tres personas con las actitudes y aptitudes para ocupar la vacante.
- **Entrevista con jefe inmediato:** Finalmente el jefe inmediato del puesto vacante entrevista a los tres candidatos seleccionados para elegir el que se adapte a los requerimientos del puesto.

Con el propósito de mantener al personal motivado y comprometido con la empresa, Siemens cuenta con una política de incentivos tanto para el personal de alta dirección como para el resto del personal. (Siemens Ecuador, 2015)

La empresa Siemens Ecuador actualmente dispone de un plan de capacitación en el que participa más del 50% del talento humano que conforma la empresa. El rubro asignado a la capacitación del personal asciende a USD. 133.771,00. (Siemens Ecuador, 2015)

A nivel mundial la empresa maneja un sistema de entrenamiento llamado Sitrain (Siemens Training). En Ecuador el entrenamiento del talento humano se realiza a través del mismo sistema, el que permite la formación en productos y sistemas industriales de forma homogénea y de calidad para cada país donde tiene presencia la marca Siemens. A continuación se describe las modalidades de formación del talento humano de la empresa:

- **Formación Presencial:** Impartida en las instalaciones.

Los costos de los cursos en las salas de capacitación Siemens (Quito y Guayaquil) incluyen:

  - Documentación del curso
  - Cuaderno y esfero para notas
  - Almuerzo diario
  - Refrigerios en horas de la mañana y tarde
  - Certificados Siemens SITRAIN

- **Formación en Sitio:** Todos los cursos presenciales del catálogo se encuentran disponibles para ser dictados en las instalaciones del cliente. Se deberá consultar la factibilidad de realización de cursos a medida fuera del presente temario.

Los costos de los cursos en Sitio incluyen:

  - Preparación de trabajo y tiempo de viaje del instructor
  - Equipo de trabajo (si requerido)
  - Costos de viaje y hospedaje de instructor
  - Costos de traslado de equipos y adicionales si aplica
  - Cuaderno y esfero para notas
  - Certificados Siemens SITRAIN

2.5 Capacidad Financiera

La empresa Siemens Ecuador está constituida legalmente como Sociedad Anónima registrada en la Superintendencia de Compañías, anualmente presenta sus estados financieros a la entidad cumplimiento con lo establecido por la legislación ecuatoriana. Al 2013 presentó una utilidad de USD. 1’398.475,55. Los activos de la empresa Siemens Ecuador asciende a 30’778.635,10 dólares. (Siemens Ecuador, 2015)

La empresa Siemens Ecuador dentro del área financiera utiliza procesos que le permiten un mejor manejo de sus recursos económicos, a continuación se mencionan los mismos:

- Planificación financiera
- Control de gestión

La planificación financiera se realiza a través de presupuestos mensuales que maneja cada área que conforma la empresa, los encargados de realizar dicha tarea son los jefes de cada departamento, para ser revisados por el jefe financiero que tiene la entidad, que se encarga de consolidar todos los presupuestos para ser analizados y autorizados por el Gerente General.

Cabe mencionar que dichos presupuestos una vez aprobados no pueden ser modificados, en caso de requerir un desembolso adicional, el jefe del departamento deberá justificar en forma detallada y con los respaldos necesarios el valor requerido, el cual será ajustado al final del mes, en caso de ser aprobado el desembolso por el Gerente General. El tiempo requerido para la aprobación del desembolso adicional en ocasiones retarda ciertos procesos que afectan al desempeño óptimo de la empresa.

Al final del mes se realiza la evaluación presupuestaria para verificar la ejecución del presupuesto establecido, revisando los valores utilizados con los valores establecidos en los presupuestos entregados por cada departamento.

Siemens Ecuador dispone de sistemas adecuados para el manejo de la información contable, cumpliendo con sus obligaciones tributarias y contables con las entidades regulatorias del Estado en plazos establecidos, generando confianza en el medio que se desarrolla favoreciendo las relaciones con proveedores y entidades financieras.

2.6 Operaciones

Los procesos que Siemens Ecuador maneja al momento de entregar productos y sistemas industriales se basan principalmente en la entrega de un producto de calidad listo para ser utilizado por la industria.

El proceso inicia con el suministro de un producto hasta la puesta en marcha de un proyecto, la empresa Siemens entrega el soporte técnico necesario para cubrir las expectativas del cliente industrial.

Siemens desarrolla sus operaciones para el área de electrificación, automatización y digitalización. Para cumplir con las expectativas de los campos a los que atiende la empresa los productos y servicios se agrupan en nueve divisiones que se describen a continuación:

- **Energía y gas:** Constituyen los productos y soluciones de los mercados de aceite y gas, de energía e industria, ofertando productos y soluciones confiables, eficientes, limpias y seguras.
- **Energía eólica y renovable:** Constituyen soluciones confiables, ecológicas y rentables de energía renovable.
- **Servicios de generación eléctrica:** Se ofertan "productos y servicios innovadores para asegurar la alta confiabilidad y óptimo desempeño de equipo rotativo de energía dentro de las industrias de servicios, aceite y gas, y de procesos de todo el mundo." (Siemens, 2015)
- **Gestión de la energía:** Provee productos, sistemas, soluciones y servicios para la transmisión y distribución económica, confiable e inteligente de la energía eléctrica. El área incluye instalaciones y sistemas relacionados con la red eléctrica de distribución y bajo voltaje, soluciones de red inteligentes y sistemas de transmisión de alto voltaje.
- **Tecnologías de construcción:** Servicios dirigidos para adecuar construcciones con seguridad, energéticamente eficientes y ecológicas. Incluye servicios de seguridad contra incendios, automatización de edificios, calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC), así como productos y servicios de gestión de energía.

- **Movilidad:** Dentro de esta línea se ofertan productos, soluciones y servicios relacionados con la movilidad, logrando un transporte eficiente e integrado de personas y bienes por vía terrestre.
- **Fábrica digital:** ofrece una cartera de hardware, software y servicios, dirigido a las empresas de fabricación para mejorar la flexibilidad y la eficacia de sus procesos, reduciendo tiempos.
- **Industrias de procesos y unidades:** Productos y sistemas dirigidos a mejorar la productividad de las empresas con confiabilidad, seguridad y eficiencia de los productos, los procesos y las plantas.
- **Cuidado de la salud:** Siemens es una compañía pionera a la hora de ofrecer tecnologías médicas que ayudan a ofrecer una mejor calidad del cuidado de la salud.

2.7 Comercialización

Siemens en Ecuador cuenta con dos oficinas ubicadas en ciudades importantes como Quito y Guayaquil, ofrece a sus clientes alternativas de solución a sus procesos de industrialización logrando resultados más rápidos y eficaces. En un medio en el que el nivel de complejidad aumenta, las necesidades de las empresas son cada vez más exigentes por lo cual los productos y sistemas que oferta Siemens son clave para su desarrollo.

La empresa Siemens ofrece en el país y en el resto del mundo tecnología de accionamientos, automatización y servicios tecnológicos innovadores y ecológicos, por lo que se considera un líder mundial de este tipo de productos y servicios. A continuación, se presenta el portafolio de sistemas y productos que oferta:

a) **Administración, control y distribución de energía:** Comprende los medios y recursos necesarios para suministrar energía en forma eficiente para todas las áreas que conforman una industria, con mecanismos de control, seguridad y protección. Esta línea de productos y sistemas está conformada por:

    - Instalaciones eléctricas
    - Interruptores
    - Switchgears de baja tensión

- Centro de control de motores
- Gestión de energía en plantas industriales

b) Sistema de velocidad variable y accionamientos motrices: Los sistemas de accionamiento asegurarán una máxima productividad, eficiencia energética y confiabilidad en todos los rangos de par, clases de rendimiento y especificaciones de tensión. Dentro de esta línea se pueden encontrar los siguientes productos y sistemas:

- Variador de velocidad
- Motores de baja y media tensión
- Soluciones mecánicas-reductores y acoples

c) Sistemas de automatización e instrumentación: La empresa ofrece un portafolio de productos y sistemas único con soluciones integrales, comprende todas las funciones tecnológicas centrales para la industria de manufactura y procesos. Dispone de:

- Sistemas de automatización industrial
- Sistemas de alimentación ininterrumpidas (UPS) para la industria
- Soluciones de software
- Sistema de control distribuido
- Sistemas instrumentados de seguridad
- Instrumentos para medida de presión
- Instrumentos para medida de temperatura
- Instrumentos para medida de caudal
- Instrumentos para medida de nivel
- Sistemas de pesaje y dosificación
- Analizadores y cromatógrafos de gases

d) Servicios especializados: La empresa ofrece una completa cartera de servicios y apoyo a los clientes de la industria en sus esfuerzos por aumentar su productividad. El portafolio incluye todo lo relacionado con el producto y los servicios innovadores que permiten a las plantas industriales operar de manera confiable y con la máxima rentabilidad, la eficiencia y la compatibilidad ambiental.

- Atención en línea gratuita
- Servicio de soporte técnico

- Repuestos y servicio de reparación
- Servicios en campo
- Contratos de servicio
- Servicio de modernización y optimización

Siemens es una marca reconocida a nivel mundial que utiliza herramientas de comunicación de publicidad, promoción y relaciones públicas con presencia permanente en el mercado. La calidad en los productos y sistemas que ofrecen han permitido alcanzar la credibilidad en el cliente industrial potencial.

2.8 Análisis general

En razón de que en la información que precede toma en consideración únicamente la parte interna de la empresa se presenta una matriz con las fortalezas y debilidades que se encontraron.

Tabla 1. Matriz de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Reconocimiento mundial. F2. Altos valores. F3. Programa de RSE basado en la donación de tiempo por parte de trabajadores. F4. Personal comprometido. F5. Planificación efectiva de recursos y control de gestión.	D1. Falta de RSE para el desarrollo del talento humano.

Elaborado por: los autores

3. PROPUESTA

3.1 Manual de RSE para el desarrollo del Talento Humano en Siemens

3.1.1. Planeamiento estratégico

Misión: "Hacemos lo que importa de verdad, al establecer el punto de referencia en la manera de electrificar, automatizar y digitalizar el mundo que nos rodea. El ingenio nos impulsa y lo que creamos es suyo". (Siemens, 2015)

Visión:

> **"**Al 2020 llevar Siemens a un futuro exitoso, orientando todas nuestras acciones a los requerimientos de nuestros clientes, nuestros propietarios y nuestros empleados, así como a los valores de la sociedad, con la intención de asegurar que la próxima generación va a heredar una mejor empresa". (Siemens, 2015)

Valores:

- Responsabilidad
- Honestidad y ética
- Organización
- Compromiso
- Cumplimiento
- Creatividad e innovación
- Servicio
- Puntualidad

Objetivos estratégicos

- Incrementar las ventas a largo plazo en mercados atractivos
- Alinear el portafolio a los lineamientos estratégicos
- Reducir los costos y alcanzar excelencia operacional

3.1.2. Situación de partida

3.1.2.1. La Responsabilidad Social en Siemens

En la actualidad la influencia de ciertos factores como el cambio demográfico, la urbanización, el cambio climático y la globalización, afectan directa e indirectamente a la vida de las personas y en general a la economía mundial. (Siemens Ecuador, 2015)

Por lo mencionado y al ser Siemens una empresa reconocida a nivel mundial que desarrolla productos y sistemas para el sector industrial, ha visto la necesidad de incluir a sus actividades regulares otras acciones para lograr sostenibilidad y Responsabilidad Social en favor de las futuras generaciones, generando valor económico, medioambiental y social.

El siguiente gráfico muestra las dimensiones en las que Siemens se basa para lograr sostenibilidad:



Figura 4. Dimensiones del desarrollo sostenible Siemens Ecuador
Fuente: (Siemens Ecuador, 2015)

La sostenibilidad que Siemens espera, permitirá aprovechar las oportunidades del negocio, minimizando riesgos e incorporando sus valores.

Por la influencia que los factores mencionados Siemens ve la necesidad de alinear sus actividades creando nuevos mercados y por ende la apertura de nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que existen riesgos que deben ser manejados de manera cuidadosa. "Una compañía como Siemens basada en sus valores, impulsada por la sostenibilidad y comprometida a vivir sus principios, puede minimizar estos riesgos y dominar estos desafíos de manera óptima para aprovechar las oportunidades que surgen para sus grupos de interés". (Siemens Ecuador, 2015)

Programa de Responsabilidad Social "Tus 10 horas"

El programa de Responsabilidad Social que emprende actualmente la empresa Siemens en el Ecuador, tiene el nombre "Tus 10 horas" basado en la ayuda que cada colaborador de la empresa debe cumplir para cualquier brigada promovida por la empresa, con 10 horas de trabajo voluntario.

El programa es considerado como una red de voluntariado conformada por los trabajadores de Siemens con el propósito de concientizar y sensibilizar en los valores de Responsabilidad Social hacia la comunidad.

Como se mencionó en capítulos anteriores, el programa de Responsabilidad Social que emprende Siemens se basa en:

- **Educación en ciencia y tecnología:** Invertir en la educación de los jóvenes, es el requisito para el desarrollo y sostenibilidad para la sociedad. Siemens promueve la educación en ciencia y tecnología en el país. Las actividades desarrolladas dentro de este ámbito son:
    - Rehabilitación de infraestructura en instituciones educativas.
    - Ferias de ciencia y tecnología en instituciones educativas.
    - Charlas especializadas de ciencia y tecnología en universidades e institutos técnicos.
    - Charlas de testimonio de experiencia laboral a alumnos de bachillerato.
    - Charlas de educación ambiental a alumnos de primaria.
    - Selección de alumnos para cumplir con actividades como colaborador un día con un profesional de Siemens.

- **Asistencia social y humanitaria:** la empresa participa en actividades de asistencia social y humanitaria. Con sus tecnologías apoyan el mejoramiento sostenible de las condiciones de vida de las personas. Así mismo, proporciona ayuda inmediata en catástrofes a través del voluntariado y las donaciones de sus colaboradores. Brinda soporte a instituciones que requieren ya sea apoyo económico como también con visitas de nuestros empleados para ayudar en las labores diarias. (Siemens Ecuador, 2015)
- **Responsabilidad por el medio ambiente:** Para Siemens Responsabilidad Social y económica significa tomar en serio la protección ambiental, por lo que está comprometida con el uso sostenible y la protección de los recursos naturales. Así mismo, promueve la protección del medio ambiente a través de actividades de voluntariado con la limpieza de parques, la recolección de plástico, el reciclaje y el rescate de áreas verdes. (Siemens Ecuador, 2015)

Siemens Ecuador pone en práctica el Proyecto de Responsabilidad Social de las siguientes formas:

a) Donaciones en dinero: Apoyo económico a instituciones y ONGs.

b) Donación en especies: Proveer de ayuda con donaciones en especie, por ejemplo, en forma de productos y soluciones adecuadas.

c) Donaciones de tiempo: Cada colaborador debe cumplir con actividades en beneficios de cualquiera de los proyectos establecidos con 10 horas de su tiempo.

En cuanto a educación en ciencia y tecnología, en el año 2015, se han realizado varias actividades en Guayaquil y Quito que han beneficiado al Orfanato Perpetuo Socorro y la Fundación Samuel correspondientemente. Para el efecto, los trabajadores se han organizado y vendido varios productos con el fin de recaudar dinero y autofinanciar cada proyecto. Además, se han creado brigadas encargadas de rehabilitar instalaciones con el fin de proporcionar ambientes de calidad y sanidad a los estudiantes de los lugares atendidos. Por otro lado, se han propiciado charlas especializadas en ciencia y tecnología a universidades y escuelas técnicas dirigidas a estudiantes en carreras de ingeniería con el fin de reforzar sus conocimientos a través de colaboradores con *know-how* especializado que cuentan con gran experiencia profesional.

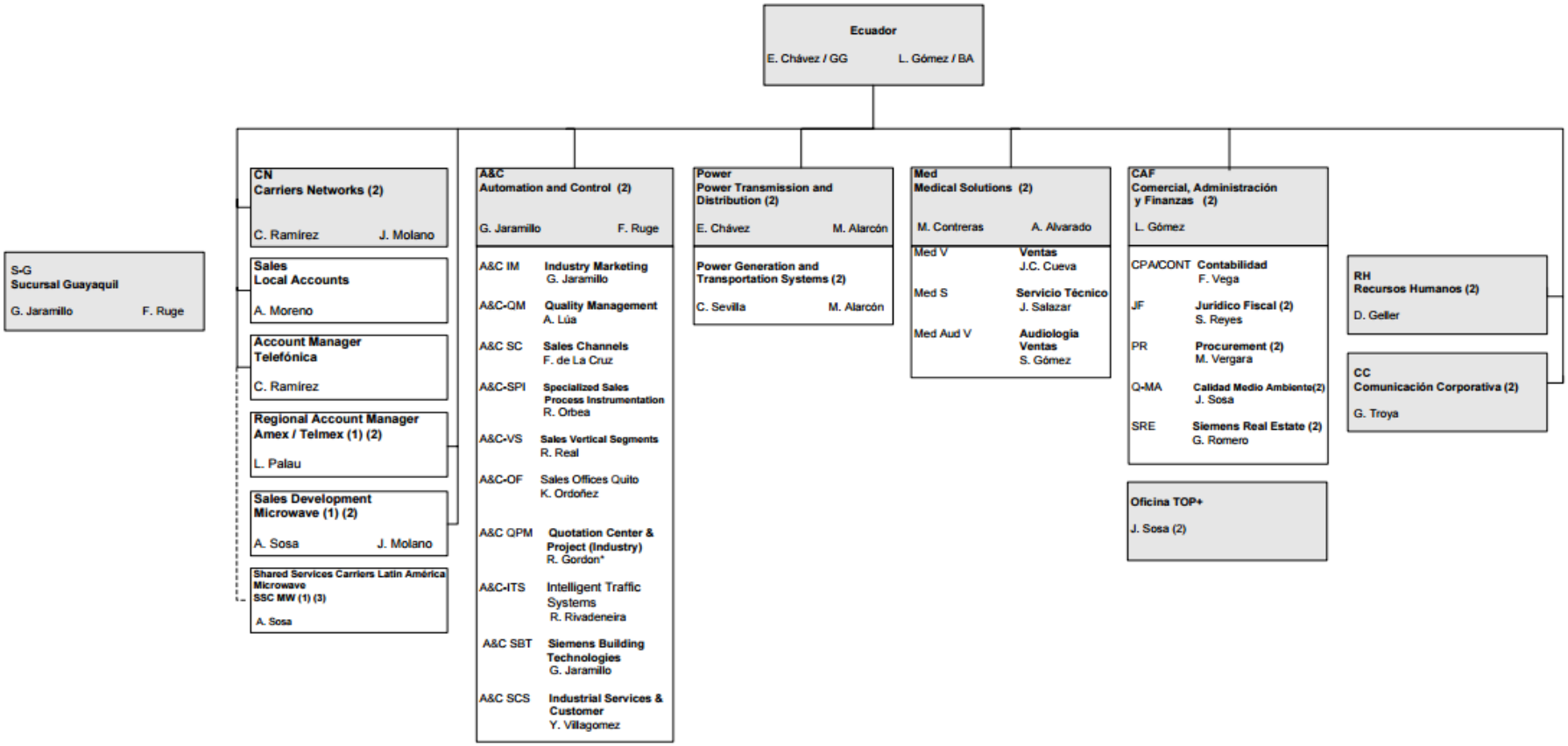
En relación a las actividades relacionadas con la responsabilidad por el medio ambiente, se han incluido campañas de reciclaje de pilas, cartones, papel, plásticos y orden en el lugar de trabajo tanto para Quito como para Guayaquil; además, se han generado mensajes de recuperación de áreas verdes, con la idea de fomentar su cuidado y valoración, también se han sembrado plantas ornamentales y árboles medianos en parques y jardines.

Si bien Siemens, cuenta con un programa de RSE, no existen lineamientos específicos que lo dirijan, se trata de varias acciones sueltas que no buscan un objetivo predeterminado. Además, en cuanto a la donación de tiempo, son únicamente los trabajadores quienes tienen el compromiso de dar de su tiempo, lo que no reconoce la participación efectiva por parte de la organización como entidad comprometida con mantener armonía con la comunidad en la que se encuentra.

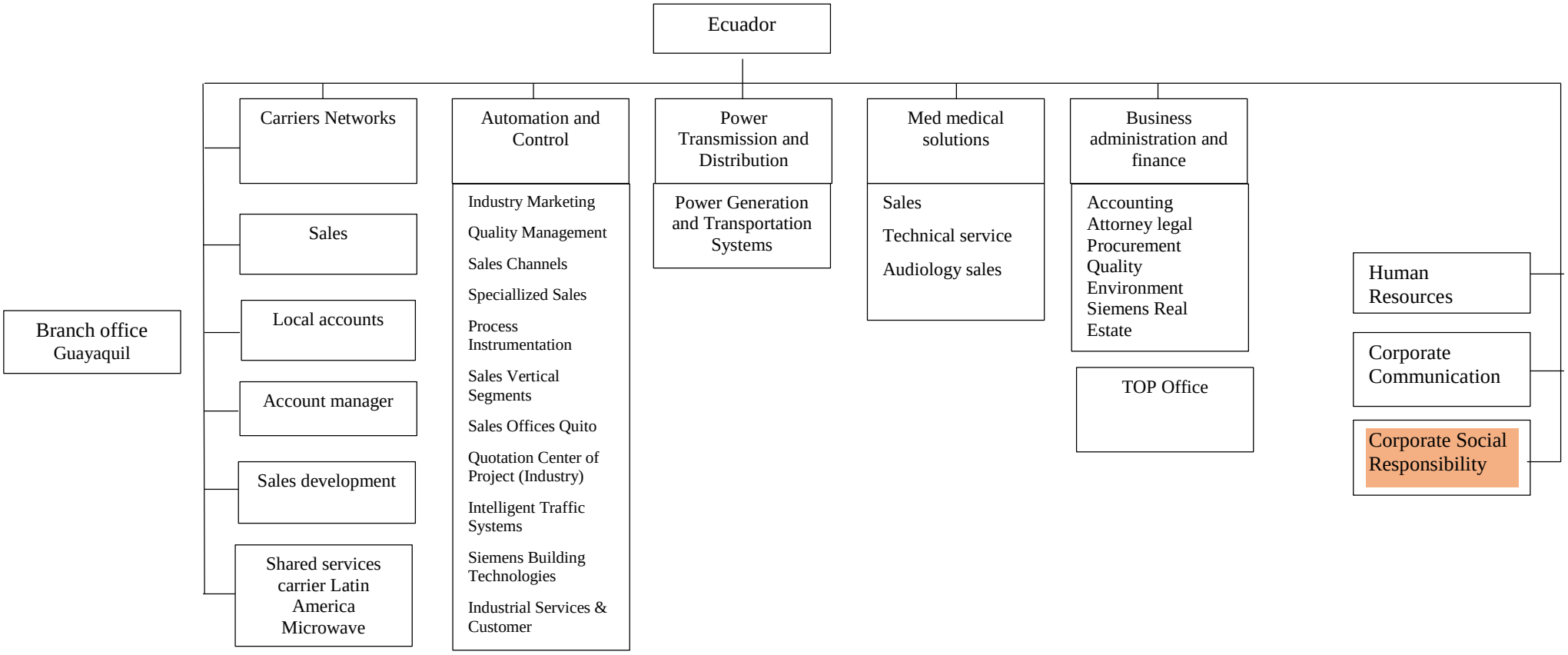
Razones por las cuales resulta fundamental involucrar dentro de la gestión de RSE estrategias dirigidas precisamente a su recurso más importante, el humano, en razón de que es él quien pone en alto el nombre de la empresa cuando actúa en su nombre.

3.1.2.2. Estructura actual y propuesta

La estructura organizacional que mantiene Siemens Ecuador se presenta a continuación:



Para que funcione exitosamente el modelo de RSE dirigido a los recursos humanos se propone que se incorpore a la estructura organizacional un departamento encargado de gestionar la RSE interna y externa, como se muestra a continuación.



3.1.2.3. Auditoría interna de talento humano

Siemens Ecuador cuenta con una plantilla de 85 empleados en las diferentes áreas de la empresa. Con el propósito de obtener información relacionada con la Responsabilidad Social interna que maneja la entidad se ha considerado aplicar una encuesta al talento humano de la empresa.

El cuestionario es elaborado con respuestas dicotómicas, de orden y de opción múltiple, con el fin de recopilar información relevante para el desarrollo de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial aplicada a la gestión humana (*ver anexo 1)*, cuyos resultados se presentan a continuación.

Datos generales:

Sexo:

Tabla 2. Sexo de los colaboradores

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	33	39%
Masculino	52	61%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

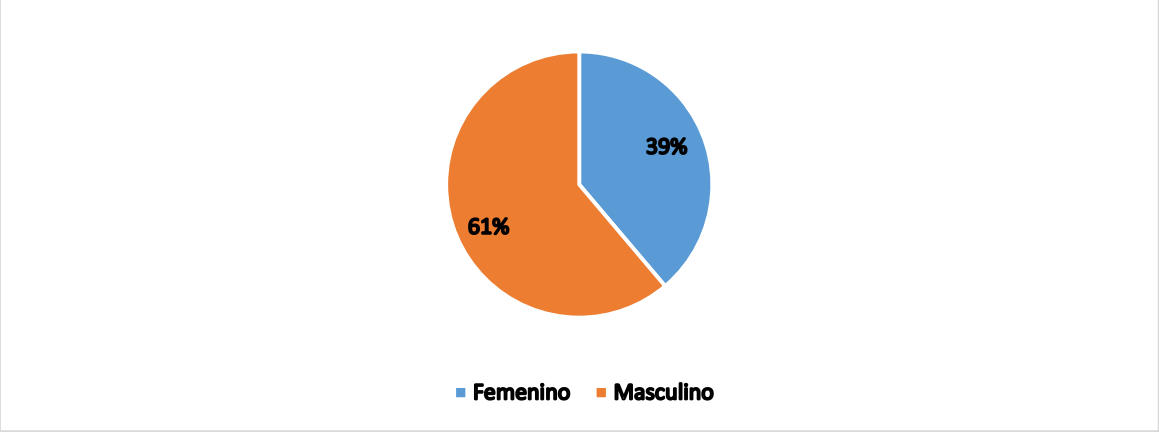


Figura 5. Sexo de los colaboradores
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

La mayoría de trabajadores con los que cuenta Siemens son hombres.

Edad:

Tabla 3. Edad de los trabajadores

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 25 y 45 años	60	71%
Más de 45 años	25	29%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

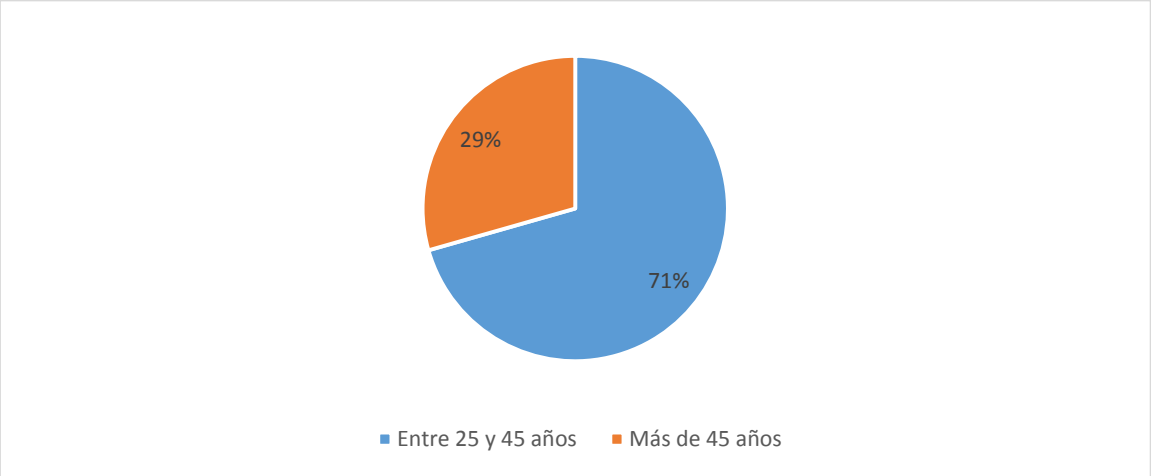


Figura 6. Edad de los trabajadores
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

La mayoría de trabajadores se encuentran entre los 25 y 45 años.

Nivel de instrucción:

Tabla 4. Nivel de instrucción de los trabajadores

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tercer nivel	75	88%
Cuarto nivel	10	12%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

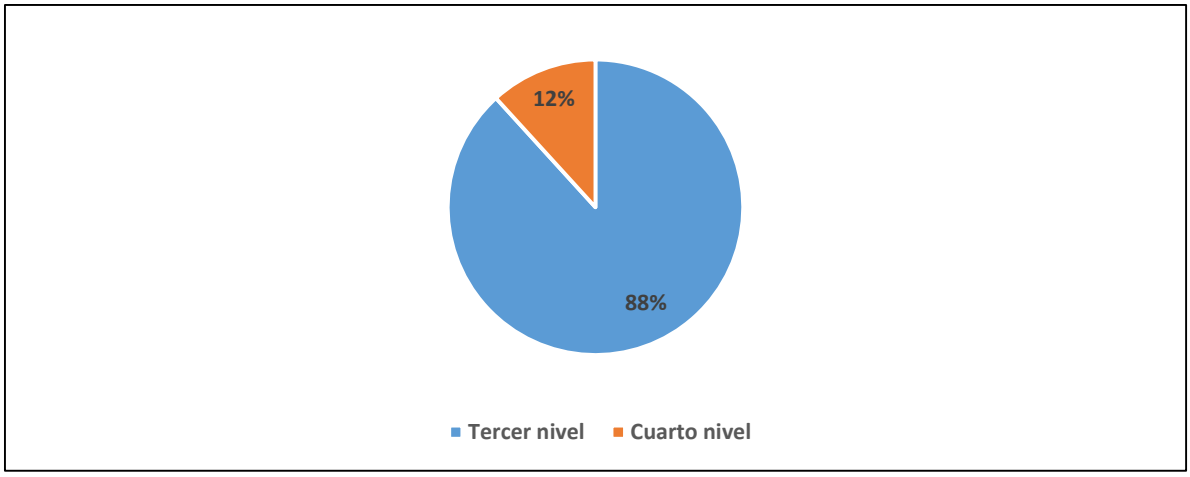


Figura 7. Nivel de instrucción de los trabajadores
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

La mayoría de trabajadores cuentan con instrucción de tercer nivel.

Información específica:

1. ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre la Responsabilidad Social Empresarial?

Tabla 5. Conocimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	74	87%
No	11	13%
TOTAL	**85**	**100%**

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

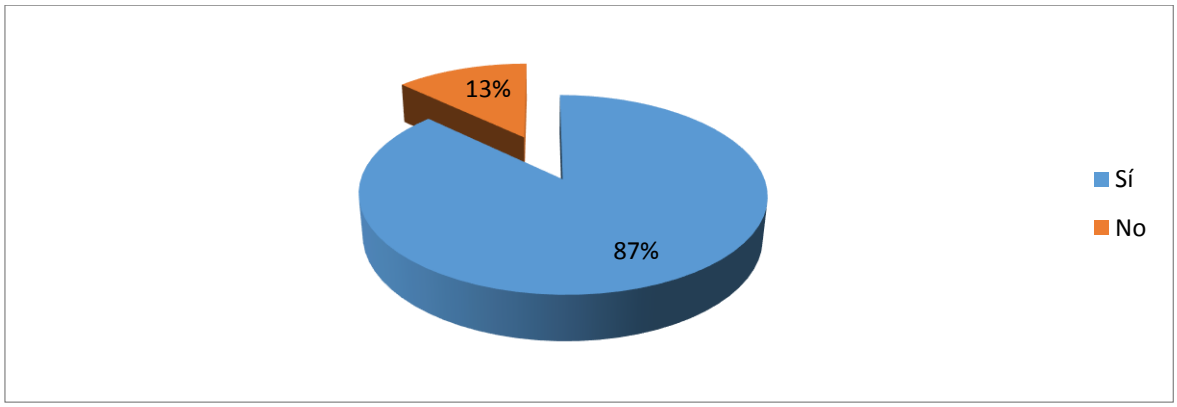


Figura 8. Conocimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

La mayoría de trabajadores, representados por el 87% conocen sobre Responsabilidad Social Empresarial.

2. ¿Cuáles aspectos considera usted que están relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial? Califique según su opinión.

Tabla 6. Aspectos relacionados con Responsabilidad Social Empresarial

ASPECTO	TOTALMENTE DE ACUERDO	%	DE ACUERDO	%	EN DESACUERDO	%	TOTAL
Moverse por principios morales	46	54%	21	25%	18	21%	85
Implantación de Códigos de conducta	18	21%	28	33%	39	46%	85
Conexión con el entorno social	42	49%	32	38%	11	13%	85
Transparencia sobre la actividad	6	7%	21	25%	58	68%	85
Es una actividad de marketing más	2	2%	22	26%	61	72%	85
Resulta ser una moda más	4	5%	9	11%	72	85%	85
Ayuda a la mejora de la imagen	31	36%	38	45%	16	19%	85
Iniciativas para la comunidad local	33	39%	29	34%	23	27%	85
Protección de derechos humanos	17	20%	38	45%	30	35%	85
Igualdad de oportunidades	34	40%	48	56%	3	4%	85
Prevención de riesgos laborales	3	4%	38	45%	44	52%	85
Protección del medio ambiente	61	72%	13	15%	11	13%	85

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

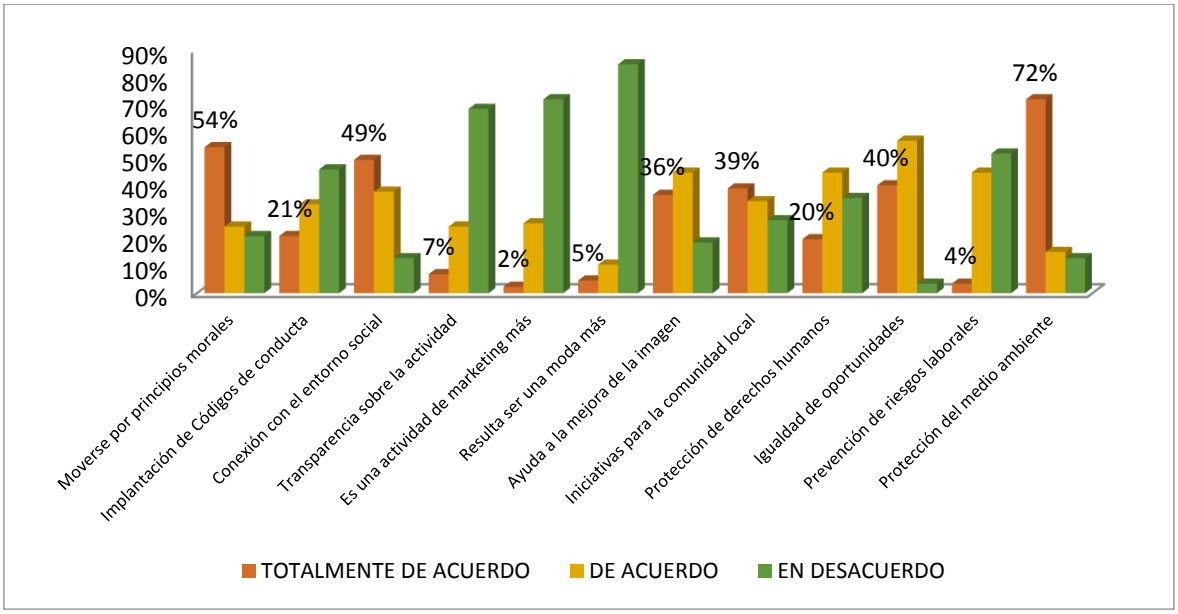


Figura 9. Aspectos relacionados con Responsabilidad Social Empresarial
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

De acuerdo a los resultados presentados en el gráfico 2, según el 72% de los trabajadores, el aspecto que más se relacionan con la Responsabilidad Social Empresarial tienen que ver con protección del medio ambiente, el 54% indica que moverse por principios morales y el 49% con la conexión que existe con el entorno social, lo que ratifica que los colaboradores de esta empresa sí conocen sobre el tema en cuestión.

3. De las siguientes actividades ¿Cuáles son impulsadas por la empresa Siemens Ecuador?

Tabla 7. Actividades que impulsa la empresa

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actividades con la comunidad	62	73%
Actividades deportivas y de esparcimiento	15	18%
Actividades culturales	21	25%
Atención a personas necesitadas	33	39%
Prevención de riesgos laborales	25	29%
Control medioambiental del impacto de la actividad	57	67%
Igualdad de oportunidades	17	20%
Trabajos concretos con colectivos específicos (personas con capacidades especiales, inmigrantes, otros)	39	46%
Actividades de capacitación y formación para el personal	22	26%
Compra responsable y exigencia social con los proveedores	21	25%
Control de los aspectos éticos y sociales de los productos/servicios que se ofrecen	13	15%
Seguridad de los productos/servicios ofrecidos	36	42%
Análisis de la satisfacción del consumidor	19	22%
Relación con ONG o fundaciones	28	33%

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

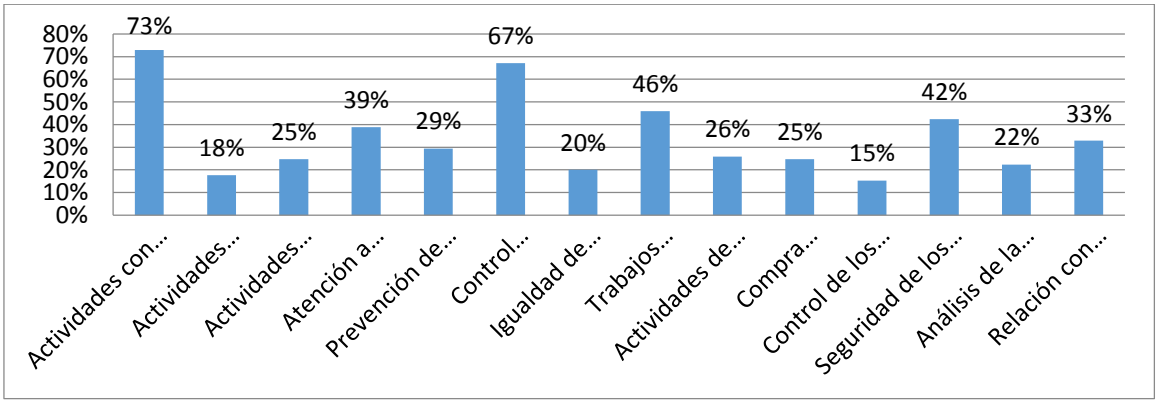


Figura 10. Actividades que impulsa la empresa
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

Según el 73% de los trabajadores, la empresa Siemens Ecuador impulsa actividades con la comunidad, el 67% control ambiental del impacto de la actividad, el 46% trabajos concretos con colectivos específicos (personas con capacidades especiales, inmigrantes, otros), y el 42% la seguridad de productos o servicios ofrecidos. Lo que indica que en la empresa sí se impulsan varias actividades relacionadas con RSE externa, no obstante, existe impulso a actividades ligadas a la RSE interna como prevención de riesgos laborales, deporte y esparcimiento, igualdad de oportunidades.

4. Si su respuesta a la pregunta 1 fue afirmativa (sí), ¿Indique si tiene conocimiento sobre la aplicación de responsabilidad social interna?

Tabla 8. Conocimiento sobre la aplicación de Responsabilidad Social interna

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	21	72%
No	53	28%
TOTAL	**74**	**100%**

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

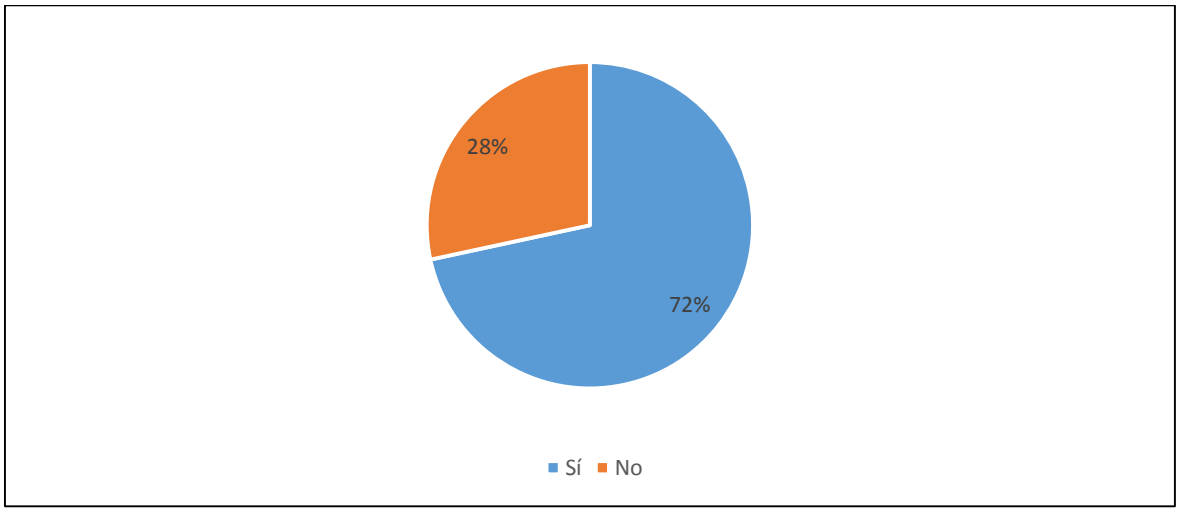


Figura 11. Conocimiento sobre la aplicación de Responsabilidad Social interna
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

El 72% de trabajadores indica que conoce sobre la aplicación de Responsabilidad Social que mantiene la empresa. Es decir que la empresa se preocupa de mantener informados a sus trabajadores de las actividades de RSE que realiza.

5. ¿Cree usted que el departamento de recursos humanos de la empresa conoce lo qué es y en qué consiste la RSE Interna?

Tabla 9. Departamento de recursos humanos conoce en qué consiste la RSE interna

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	68	92%
No	6	8%
TOTAL	**74**	**100%**

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

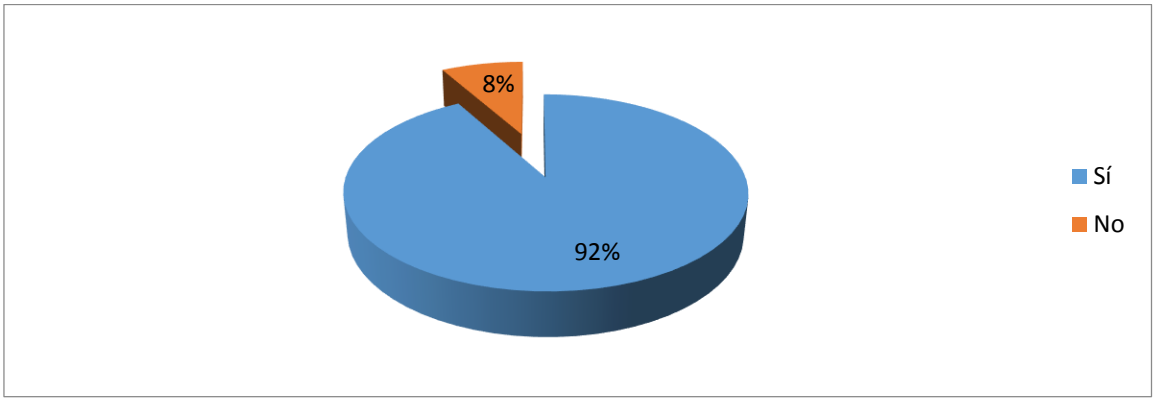


Figura 12. Departamento de recursos humanos conoce en qué consiste la RSE interna
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

El 92% de los trabajadores señalan que el departamento de Recursos Humanos de la empresa sí conoce en qué consiste la RSE interna, lo que indica que en este departamento establece estrategias dirigidas a fomentar la Responsabilidad Social Empresarial a nivel interno.

6. De las siguientes razones. ¿Cuáles cree usted que se pueden considerar para aplicar acciones de RSE Interna en Siemens? Señale las cinco principales.

Tabla 10. Principales razones por las cuales se aplican acciones de RSE interna en Siemens

RAZONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor oportunidad empresarial	75	88%
Convencimiento sobre la idoneidad y la necesidad del concepto y su aplicación	32	38%
Ayuda en las relaciones con organismos/autoridades públicas	33	39%
Presión de clientes y proveedores	12	14%
Presión de la comunidad local, Fundaciones y autoridades públicas	10	12%
Petición e interés por parte del personal	73	86%
Permite obtener beneficios fiscales	12	14%
Exigencia de los accionistas y los inversores	18	21%
Ayuda a mejorar la imagen corporativa	70	82%
Permite mejorar la capacidad para atraer más y mejores trabajadores	69	81%
Ayuda a la satisfacción de los trabajadores y a incrementar su lealtad	75	88%
Posibilita una mayor lealtad de los clientes	39	46%
Aumenta la cuota de mercado	17	20%
Forma parte de la cultura e identidad de la empresa	52	61%

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

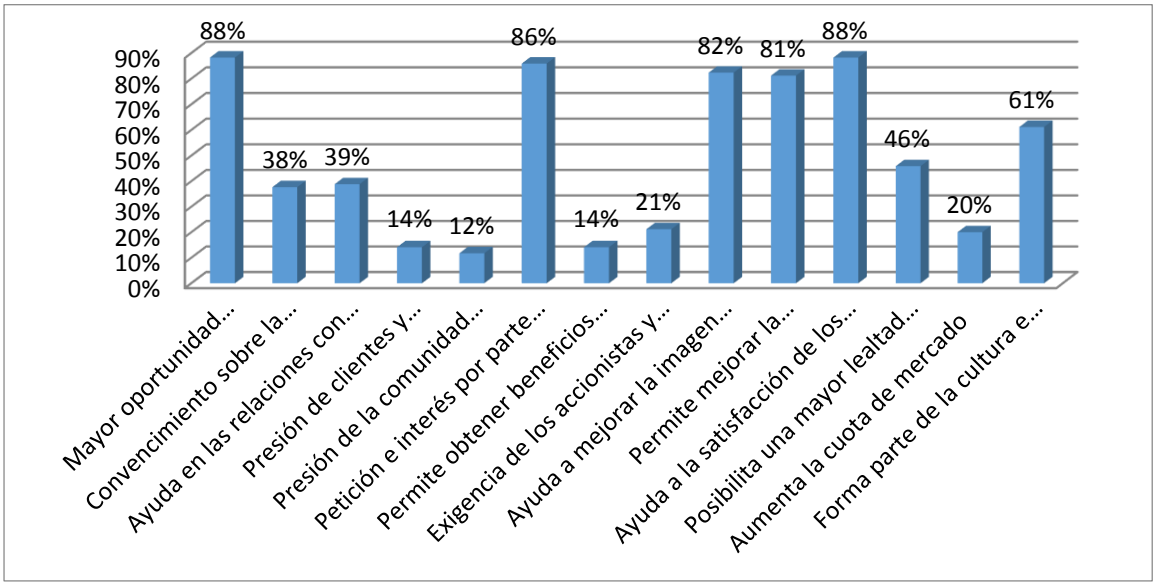


Figura 13. Principales razones por las cuales se aplican acciones de RSE interna en Siemens
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

A criterio del 88% de trabajadores de la empresa, las principales razones por las cuales se aplican acciones de RSE interna en Siemens corresponden a que ofrecen mayor oportunidad empresarial y ayuda a la satisfacción de los trabajadores y a incrementar su lealtad, el 86%

señala por petición e interés del personal, el 82% porque ayuda a mejorar la imagen corporativa, el 81% porque permite mejorar la capacidad para atraer más y mejores trabajadores. Lo que indica que las acciones de RSE interna deben estar centradas en el capital humano con el que cuenta la empresa, en razón de que es quien impulsa su productividad.

7. ¿Qué aspectos cree usted que permiten alcanzar Responsabilidad Social Empresarial en Siemens Ecuador? Elija las tres más relevantes

Tabla 11. Aspectos que permiten alcanzar RSE en Siemens

ASPECTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La implicación por parte de la dirección	49	55%
La difusión de la información sobre las acciones de RSE	43	48%
Incluirla en las acciones de comunicación interna	38	43%
La obtención de reconocimientos y premios externos	7	8%
Medir la satisfacción laboral	49	55%
Conectar las acciones de RSE con los resultados económicos.	8	9%
Incluirla en los procesos de certificación	6	7%
La implicación por parte del Departamento de Recursos Humanos	5	6%
Realizar formación específica sobre temas de RSE Interna	8	9%
Publicitar su existencia en el exterior	4	4%
Contar de manera especial con los mandos medios	8	9%

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

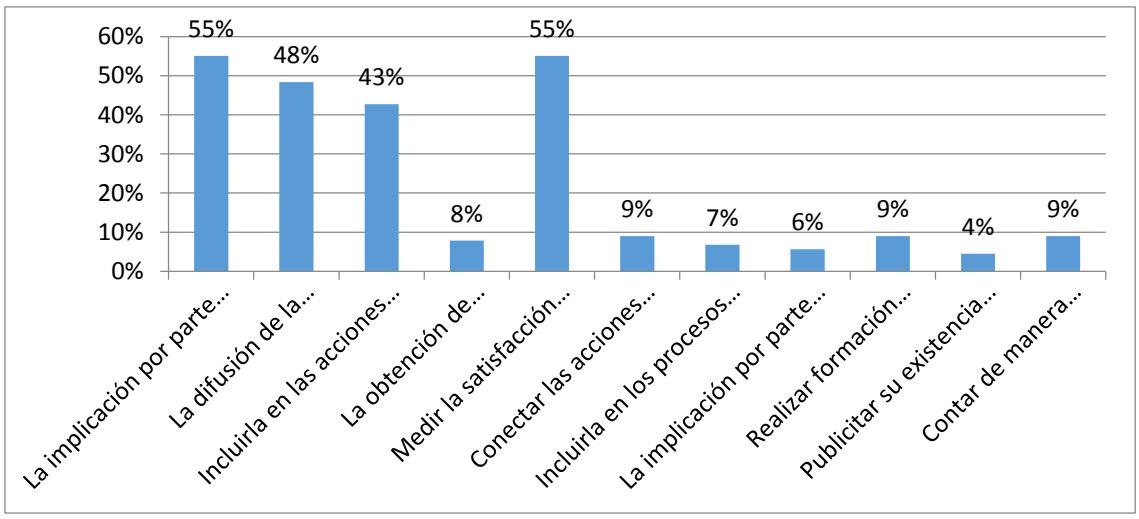


Figura 14. Aspectos que permiten alcanzar RSE en Siemens
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

El 55% de trabajadores señala que la implicación por parte de la dirección, así como medir la satisfacción laboral son los principales aspectos que permiten alcanzar RSE en la empresa, el 48% indica que la difusión de la información sobre la RSE y el 43% la inclusión en las acciones de comunicación interna. Para que las acciones de RSE interna sean exitosas es preciso considerar estos aspectos.

8. En la actualidad que actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial se están llevando a cabo en Siemens Ecuador.

Tabla 12. Actividades relacionadas con la RSE que lleva a cabo Siemens Ecuador

	SÍ		NO		ESTÁ PREVISTO		
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	TOTAL
Gestión del cambio organizativo	10	12%	43	51%	32	38%	85
Buen gobierno corporativo	56	66%	22	26%	7	8%	85
Relaciones laborales y diálogo social	6	7%	61	72%	18	21%	85
Talento organizativo	45	53%	21	25%	19	22%	85
Igualdad y no discriminación	53	62%	18	21%	14	16%	85
Atención a grupos especiales	60	71%	15	18%	10	12%	85
Riesgos psicosociales	21	25%	41	48%	23	27%	85
Participación, implicación y compromiso	68	80%	5	6%	12	14%	85
Acción Social y voluntariado	85	100%	0	0%	0	0%	85
Ecología organizativa	59	69%	8	9%	18	21%	85
Conciliación y gestión del tiempo	25	29%	36	42%	24	28%	85
Medidas medioambientales	85	100%	0	0%	0	0%	85

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

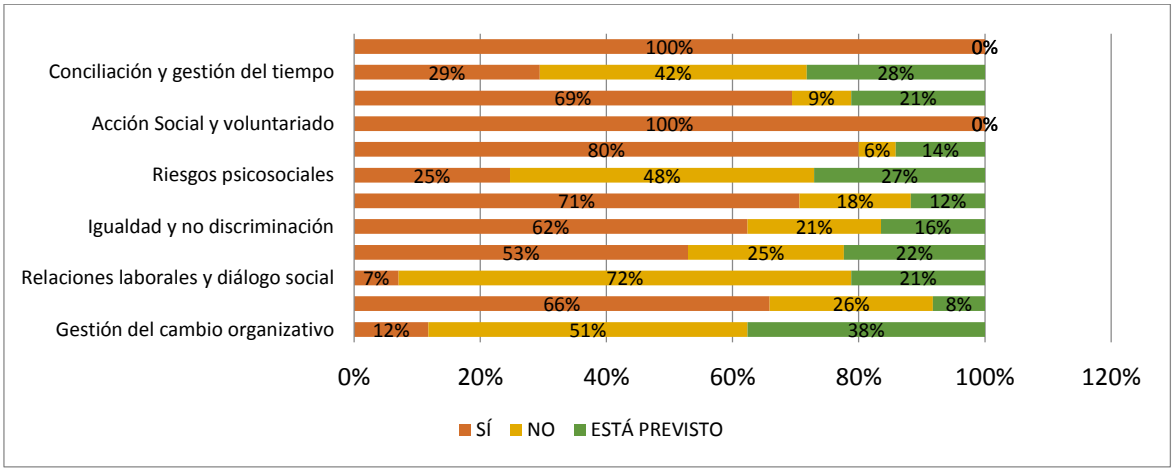


Figura 15. Actividades relacionadas con la RSE que lleva a cabo Siemens Ecuador
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

El 100% de trabajadores indica que las actividades que realiza Siemens Ecuador relacionadas con RSE corresponden a medidas medioambientales, acción social y voluntariado, el 80% participación, implicación y compromiso, el 71% atención a grupos especiales, el 69% ecología organizativa, el 66% buen gobierno corporativo, el 62% igualdad y no discriminación, y el 53% talento organizativo. Estos resultados ratifican lo referido en el Programa de Responsabilidad Social que mantiene la empresa denominado "Tus 10 horas".

No obstante, según el 72% no existen actividades dirigidas a relaciones laborales y diálogo social, el 51% al respecto indica que no hay actividades dirigidas a la gestión del cambio organizativo, el 48% indica lo mismo sobre las actividades relacionadas con riesgos psicosociales y el 42% sobre conciliación y gestión del tiempo.

9. Indique a qué grupos de influencia están dirigidas actualmente las actividades de Responsabilidad Social Empresarial en Siemens Ecuador.

Tabla 13. Grupos de influencia

GRUPOS DE INFLUENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clientes	35	41%
Talento Humano (Trabajadores)	30	35%
Proveedores	0	0%
Socios de negocio	15	18%
Accionistas y Propietarios	12	14%
Competencia	0	0%
Asociaciones Ciudadanas	10	12%
Empresas Públicas y Fundaciones	85	100%
Instituciones educativas	85	100%
Medios de Comunicación Social	0	0%

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

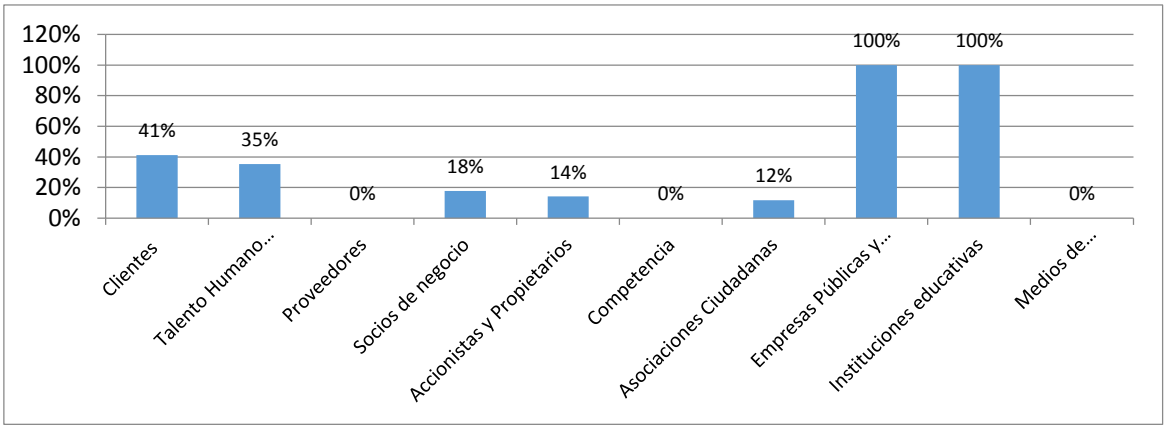


Figura 16. Grupos de influencia
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

El 100% de trabajadores indica que los grupos de influencia a los que están dirigidas las actividades de RSE de Siemens Ecuador corresponden a empresas públicas y fundaciones e instituciones educativas, el 41% a clientes, el 35% a talento humano. Estos resultados ratifican lo expuesto en relación al Programa de Responsabilidad Social "Tus 10 horas" e indica que las acciones de RSE no están dirigidas a los trabajadores, lo que se podría considerar un reclamo de su parte, lo que refleja la necesidad de direccionar estrategias de RSE hacia el cliente interno de la empresa.

10. ¿La empresa cuenta con un departamento específico o personal directo para la gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Siemens Ecuador?

Tabla 14. La empresa cuenta con un departamento específico o personal directo para la gestión de RSE

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	15%
NO	72	85%
TOTAL	85	100%

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

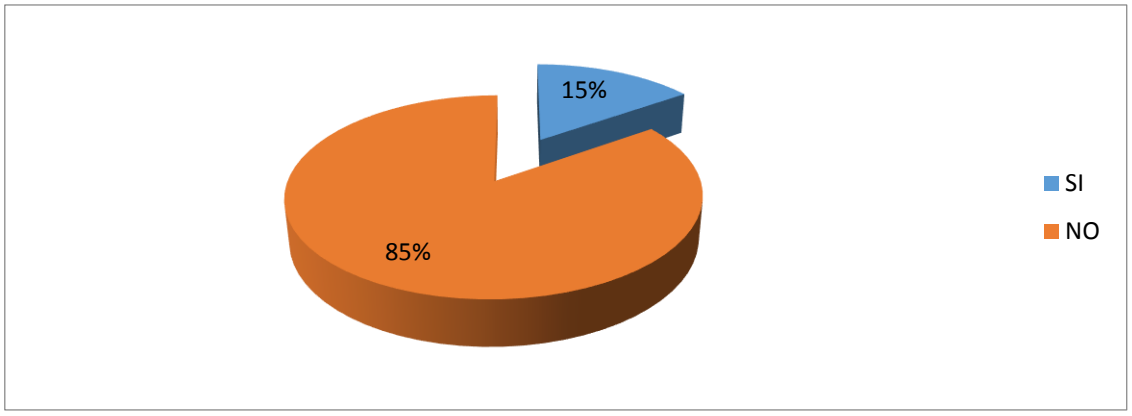


Figura 17. La empresa cuenta con un departamento específico o personal directo para la gestión de RSE
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

El 85% de trabajadores indica que la empresa no cuenta con un departamento específico o personal directo para la gestión de RSE y el 15% señala que sí, lo que desdice a la realidad, en razón de que en la empresa no existe un departamento específico que cumpla con este fin. Lo que indica que en la empresa no existe un departamento o personas específicas asignadas a diseñar estrategias dirigidas a la RSE.

11. ¿Califique el impacto que generará la aplicación de medidas de RSE interna para Siemens Ecuador?

Tabla 15. Calificación del impacto de la aplicación de medidas de RSE interna

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco importante	0	0%
Importante	10	12%
Muy importante	75	88%
TOTAL	85	100%

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

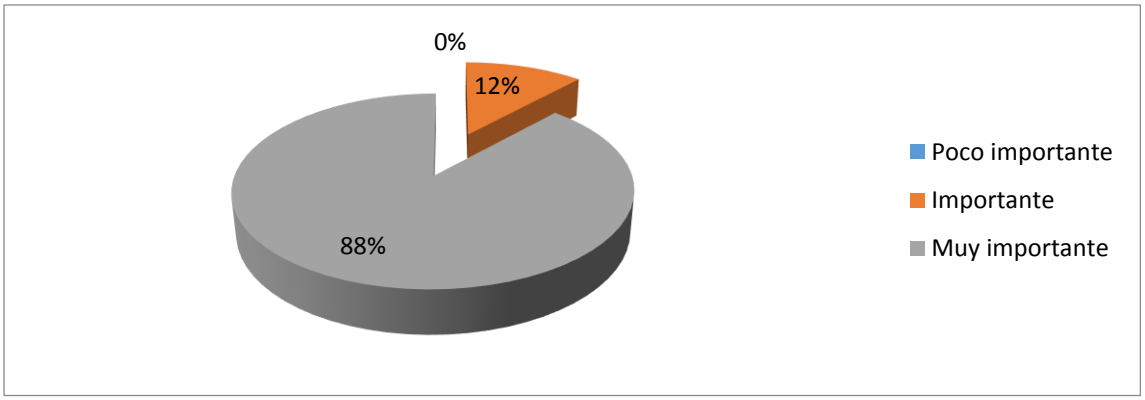


Figura 18. Calificación del impacto de la aplicación de medidas de RSE interna
Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

El 88% de los trabajadores califica como muy importante el impacto que tendría la aplicación de medidas de RSE internas para la empresa y el 12% importante. Lo que indica que la mayoría de trabajadores reconoce la importancia que tiene la aplicación de estrategias de RSE dirigidas para la parte interna de la empresa, por los beneficios colectivos que estas traerían.

Tabla 16. Calificación del impacto de acuerdo al sexo y la edad de los trabajadores

Sexo / Edad	Poco importante		Importante		Muy importante		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Femenino	0	0	4	12%	29	88%	33	100%
Masculino	0	0	7	13%	45	87%	52	100%
Entre 25 y 45 años	0	0	7	12%	53	88%	60	100%
Más de 45 años	0	0	3	12%	22	88%	25	100%

Fuente: encuesta
Elaborado por: los autores

La calificación del impacto que generaría la aplicación de medidas de RSE interna para Siemens Ecuador es muy importante. En razón de que se evidencian respuestas homogéneas al respecto, sin importar su sexo o edad. Estos resultados indican que los trabajadores están conscientes de lo fundamental que resulta gestionar estrategias sobre RSE dirigidas al cliente interno de la empresa, por lo que se puede deducir que éstas serían bien aceptadas por ellos.

3.1.3. Modelo de RSE dirigido al desarrollo del talento humano propuesto

Como lo menciona Carneiro (2007), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) interna tiene una relación estrecha con las funciones realizadas dentro de la gestión del talento humano, generando un efecto directo sobre las personas en las organizaciones y en las empresas.

Una vez analizada la situación de la empresa con relación a la Responsabilidad Social Empresarial es necesario establecer los valores o mensajes que la empresa debe transmitir tanto en su entorno externo como en su ambiente interno de acuerdo a cada elemento que conforma la RSE enfocada al talento humano.

Al considerar como aspecto fundamental el fortalecer en el talento humano la cultura empresarial de RSE, al motivar comportamientos amigables con los principios que ésta involucra como "el respeto a las leyes, el cuidado del medio ambiente, la atención a los trabajadores y la preocupación por la situación de la comunidad" (Revista Líderes, 2014, pág. 21) .

3.1.3.1. Organización

Las acciones dirigidas a esta área tienen como objetivo sensibilizar a todos los niveles jerárquicos sobre la importancia de la RSE interna aplicada a la gestión humana, están alineadas a los fundamentos de la empresa, en búsqueda de hacer exitoso el futuro de la empresa, considerando dentro de ese éxito al capital humano.

Así se busca:

1. Establecer responsabilidades de RSE interna.
2. Instituir relaciones laborales basadas en el diálogo social.
3. Involucrar a los trabajadores dentro de la gestión de seguridad y salud ocupacional.

Los objetivos que se desean alcanzar, las acciones y los responsables de llevarlas a cabo se exponen a continuación.

Tabla 17. Modelo RSE interno relacionado con la organización

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Crear el departamento de RSE, responsable del área interna y externa.	• Socializar los resultados obtenidos en la auditoría interna de talento humano con la Gerencia. • Plantear a la Gerencia la necesidad de crear un departamento de RSE que sea responsable de diseñar y ejecutar actividades internas y externas relacionadas con sus competencias.	Departamento de Recursos Humanos
	• Establecer el departamento de RSE.	Gerencia
Generar una política de diálogo social interno permanente.	• Crear medios de comunicación interna, como: intranet, buzones de sugerencias, carteleras informativas. • Realizar entrevistas personales con los trabajadores para conocer sus inquietudes. • Realizar encuestas rápidas dirigidas a los trabajadores para conocer su satisfacción laboral. • Responder las sugerencias y peticiones de los trabajadores de forma oportuna.	Departamento de RSE
Crear un comité de control y prevención de riesgos laborales para que actúe como interlocutor relevante en la toma de decisiones de la gestión de seguridad y salud ocupacional.	• Invitar a todos los trabajadores a formar parte del comité de control y prevención de riesgos laborales. • Definir responsabilidades y obligaciones del comité de control y prevención de riesgos laborales, el que trabajará bajo la supervisión del Departamento de seguridad y salud ocupacional, con la finalidad de colaborar en la detección de factores de riesgo y ofrecer ideas oportunas que permitan mitigarlos y así mejorar las condiciones laborales en las que se desenvuelven los trabajadores.	Departamento de Recursos Humanos.
	• Elegir a los miembros del comité de control y prevención de riesgos laborales por votación en reunión general.	Departamento de Recursos Humanos. Trabajadores de la empresa.
	• Posicionar a los miembros del comité de control y prevención de riesgos laborales.	Departamento de Recursos Humanos.

	• Presentar informes trimestrales de labores del comité al Departamento de seguridad y salud ocupacional y a los diferentes jefes departamentales de la empresa para que sean socializados a todos los trabajadores.	Comité de control y prevención de riesgos laborales. Departamento de Recursos Humanos. Jefes departamentales.

Elaborado por: los autores

Si bien las actividades establecidas en el ámbito relacionado con la organización de la empresa para mejorar la RSE interna aplicada a la gestión humana están bajo responsabilidad de ciertos departamentos o personas, se requiere que exista el compromiso y apoyo de todos los niveles jerárquicos de la empresa, con el fin de que se alcancen los objetivos, los que procuran mejorar las condiciones actuales de la RSE interna de la institución.

3.1.3.2. Personas

Es responsabilidad de la empresa mantener un alto nivel de satisfacción en los trabajadores de la empresa, para ello es pertinente que se establezcan acciones que estén ligadas a los principios sobre los que se sustenta la RSE.

En este caso las acciones propuestas buscan:

1. Establecer programas de desarrollo profesional para contar con talento humano de alta cualificación.
2. Fomentar el compromiso individual de los trabajadores a través de la retención.
3. Beneficiar la libertad de expresión cuando existen desacuerdos y disconformidad por parte de los trabajadores.
4. Establecer mecanismos de selección de personal cuando existan vacantes a niveles que se puedan aplicar dando apertura a talentos que demuestren competencias amigables de RSE y medio ambiente. Dentro de estos mecanismos se dará apertura a todas las personas sin distinción de clase o etnia y se podrá utilizar la Bolsa de Empleo de Conquito.

5. Diseñar y ejecutar procesos de desvinculación de la empresa, que en un futuro permitan recuperar profesionales que hayan abandonado por su propia cuenta la empresa y pudieren en el futuro reincorporarse (outplacement).

Los objetivos, acciones y responsables para llevar adelante esta parte del modelo de RSE interno se expone a continuación:

Tabla 18. Modelo RSE interno relacionado con las personas

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Crear un programa de desarrollo profesional	• Diseñar una encuesta dirigida a los trabajadores para establecer las necesidades de capacitación en relación a las competencias inherentes a cada puesto de trabajo. • Analizar las competencias de los diferentes puestos de trabajo para detectar necesidades de capacitación. • Establecer los temas en los que los trabajadores requieren ser capacitados. • Programar y ejecutar talleres de capacitación.	Departamento de Recursos Humanos. Departamento de RSE*.

Establecer un plan de incentivos	• Diseñar y ejecutar el plan de incentivos. • Establecer un calendario de actividades que reúna la entrega de condecoraciones y cartas de felicitación.	Departamento de Recursos Humanos. Departamento de RSE*.
Crear un Comité de Resolución de Conflictos.	• Invitar a que se nombre un representante por cada área directiva y departamento para conformar el comité de resolución de conflictos que pudieren ocasionarse entre los trabajadores de la empresa.	Departamento de Recursos Humanos. Departamento de RSE*.
	• Definir responsabilidades y obligaciones del comité de resolución de conflictos con la finalidad de resolver de forma idónea los conflictos que pudieren ocasionarse entre los trabajadores de la institución para mantener una convivencia armónica.	Comité de Resolución de Conflictos.

Establecer mecanismos que permitan la selección de talento humano cuando se requiera llenar vacantes, enfatizando en la captación de talento con competencias amigables a RSE y medio ambiente.	• Definir estrategias de selección de personal para llenar vacantes que involucren: Establecer perfiles de trabajo que incluyan competencias amigables a RSE y medio ambiente. Dar apertura a toda persona sin diferenciación de etnia, sexo o clase social. utilizando la Bolsa de Empleo de Conquito.	Departamento de Recursos Humanos. Departamento de RSE*.
Crear planes de desvinculación que contribuyan a ubicar y contactar antiguos trabajadores y en caso de necesidad recuperar su talento.	• Mantener registros con todos los datos personales de los trabajadores, que incluyan referencias personales que permitan ubicarlos una vez que salgan de la empresa.	Departamento de Recursos Humanos.
	• Establecer una entrevista personal con el trabajador saliente para conocer su opinión sobre la empresa y las cosas que pudieran mejorarse. • Organizar acuerdos corporativos que	Departamento de RSE*.

	permitan la inserción en empresas asociadas de trabajadores que hayan salido de la empresa por recorte de personal.	
	• Dar preferencia a trabajadores que hayan salido de la empresa por recorte de personal o terminación de contrato, en caso de requerirse nuevamente llenar esos puestos.	Departamento de Recursos Humanos.

*En caso de que este departamento ya exista, caso contrario, la responsabilidad recaerá en el Departamento de Recursos Humanos

En el modelo establecido, es preciso considerar:

- El plan de incentivos podrá incluir estrategias como condecorar a los trabajadores que hayan cumplido 10 años o más en la institución en reunión solemne una vez al año y la entrega de cartas de felicitación por motivo de cumpleaños o fechas especiales como día de la madre, padre y de la amistad, con el fin de enfatizar la promoción de sentimientos de pertenencia con la empresa por parte de los trabajadores.
- El Comité de Resolución de Conflictos tiene la finalidad de servir como mediador y acoger todas las inquietudes que se presenten por parte de los trabajadores y tramitarlas a las áreas directivas que así se crea conveniente, además, de analizar los problema que pudieren surgir entre dos o más trabajadores cuando por lo menos uno de ellos lo solicite, con el objetivo de detectar diferencias de criterio relacionadas con el ámbito laboral, gestionar sus reclamos ante las autoridades competentes de la empresa, siempre que se consideren válidos y recomendar posibles soluciones al inconveniente presentado procurando que prime la sana convivencia, al fomentar la percepción de equidad y justicia en los trabajadores.
- Entre las estrategias de selección de personal para llenar vacantes, se pueden incluir:

- ✓ Reclutar y seleccionar a candidatos adecuados que cumplan con los perfiles de cada puesto de trabajo, para lo cual se puede recurrir a la base de datos de la Bolsa de Empleo de Conquito que permita también captar a emigrantes.
- ✓ Generar entre los trabajadores de la empresa actitudes de aceptación y fomentar actividades de esparcimiento que beneficie la interacción entre los integrantes de la empresa, con el fin de que trabajen en la búsqueda de objetivos comunes relacionados con la RSE.
- ✓ Dar apoyo a los nuevos trabajadores cuando ingresan a la empresa a través de una charla informativa que les permita conocer el perfil de la institución, las atribuciones y obligaciones que involucran los puestos de trabajo, además, de brindarles capacitación sobre el trabajo que van a realizar e invitarles a formar parte de los comités existentes.
- ✓ Fomentar el trabajo colaborativo en todos los departamentos.

Este modelo como el anterior establece responsables de ejecutar las acciones, sin embargo, su éxito depende del compromiso y apoyo que todos los niveles jerárquicos otorguen a quienes estén a cargo.

3.1.3.3. Relaciones

Según Núñez (2006), el capital humano representa el recurso más importante para las empresas, por ello es indispensable que exista un ambiente laboral idóneo que beneficie las relaciones humanas de quienes laboran en éstas, lo que contribuye a que la organización, los procesos y procedimientos se lleven a cabo de forma eficiente. Por ello, es necesario que desde la RSE interna se generen estrategias que fomenten la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo desde una perspectiva que abarque la sensibilidad social. En este sentido el modelo propuesto busca:

1. Disminuir los riesgos laborales psicosociales.
2. Promover la intervención, alcance y compromiso de los empleados.

A continuación se presentan los objetivos, acciones y responsables del modelo propuesto de RSE interna enfocado en las relaciones.

Tabla 19. Modelo RSE interno enfocado en las relaciones

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Capacitar a los trabajadores en temas relacionados con atención al cliente, motivación, manejo de emociones y estrés.	• Establecer talleres de capacitación que incluyan temas de atención al cliente, motivación, manejo de emociones y estrés, dictados por expertos. • Definir las fechas en las que se dictarán los talleres. • Contactar con el o los expertos para que dicten los talleres. • Invitar a todos los trabajadores a participar en los talleres. • Ejecutar los talleres.	Departamento de RSE*.
Crear estrategias que permitan la participación de los trabajadores en la organización de la empresa.	• Invitar a todos los departamentos de la empresa a que designen colaboradores que contribuyan en la elaboración del plan estratégico anual de la compañía. • Colocar buzones de sugerencias en cada uno de los departamentos para recoger ideas que colaboren en el diseño del plan estratégico de la empresa.	Departamento de RSE*.
	• Acoger las ideas de los trabajadores e incluirlas en el plan estratégico anual.	Junta de Accionistas

*En caso de que este departamento ya exista, caso contrario, la responsabilidad recaerá en el Departamento de Recursos Humanos

Es preciso resaltar que para alcanzar los objetivos planteados es necesario que los departamentos responsables de ejecutar las acciones cuenten con el apoyo y compromiso de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

3.1.3.4. Ambiente

Este modelo de la RSE interna está dirigido a crear y mantener un ambiente adecuado en la empresa que permita generar interacciones positivas entre sus elementos y que incentive el compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa. Por ello se busca:

- Generar un ambiente propicio en el que todos los trabajadores busquen alcanzar objetivos comunes.

Tabla 20. Modelo RSE interno enfocado al ambiente

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Generar estrategias que permitan contar con un ambiente de trabajo idóneo.	• Sondear cada seis meses la opinión de los trabajadores sobre el clima laboral en el que se desenvuelven a través de la aplicación de una encuesta de satisfacción. • Tomar decisiones que permitan mejorar o reforzar aquellos ámbitos que así lo requieran en base al grado de satisfacción que presenten los trabajadores. • Ejecutar planes de mejora o refuerzo del clima laboral. • Estimular la interacción de los trabajadores a través de la creación de espacios de esparcimiento que les permita compartir con sus compañeros, como la creación de un campeonato de fútbol y la salida a un paseo anual.	Departamento de RSE*.

*En caso de que este departamento ya exista, caso contrario, la responsabilidad recaerá en el Departamento de Recursos Humanos

Este modelo al igual que los anteriores, para su ejecución requiere de la participación compromiso y apoyo de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

3.1.4. Acciones Operativas

3.1.4.1. Diseño del plan de comunicación

El plan de comunicación que facilitará el cumplimiento de cada uno de los modelos de RSE dirigido al desarrollo del talento humano estará a cargo del Departamento de RSE o en su caso del Departamento de Recursos Humanos con el apoyo del Departamento de Comunicación Corporativa. Su diseño se detalla a continuación.

Tabla 21. Diseño del plan de comunicación interna

<table>
<tr><th colspan="3">OBJETIVO GENERAL</th></tr>
<tr><td colspan="3">Implantar líneas de acción que faciliten la comunicación interna de la empresa, con el fin de apoyar el cumplimiento de las acciones del modelo de RSE propuesto.</td></tr>
<tr><th colspan="3">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">1. Socializar el manual de RSE para el desarrollo del Talento Humano de Siemens Ecuador.
2. Optimar las herramientas de comunicación internas existentes en empresa con el fin de facilitar y aligerar los procesos de comunicación existentes.
3. Favorecer las relaciones interpersonales existentes y de esta forma contribuir en el mejoramiento del ambiente laboral para fomentar la construcción de sentimientos de pertenencia hacia la institución.</td></tr>
<tr><th>ESTRATEGIAS</th><th>RECURSOS</th><th>RESULTADOS</th></tr>
<tr><td>ESTRATEGIA 1:

Posicionar en la mente de los trabajadores los fundamentos sobre los que se sustenta la</td><td>• Reuniones
• Carteleras
• Intranet</td><td>Todos los trabajadores de la empresa, sabrán, cuál es la misión, visión, valores, y orientarán sus esfuerzos a</td></tr>
</table>

organización, con el fin de orientar su accionar al cumplimiento de metas comunes.	• Campaña informativa a través de folletería (Brochure)	alcanzar metas comunes relacionadas con RSE.
ESTRATEGIA 2 Comprometer a todos los funcionarios de la empresa con las acciones definidas en el modelo de RSE interna con el fin de aunar esfuerzos y alcanzar los objetivos propuestos.	• Reuniones • Carteleras • Intranet • Campaña informativa a través de folletería (Brochure) • Charlas informativas impartidas por los responsables de ejecutar las acciones de los modelos de RSE interna en cada uno de los departamentos	El personal de la empresa recibirá información oportuna del modelo establecido con el fin de que colaboren en su cumplimiento y trabajen en función de cumplir los objetivos.
ESTRATEGIA 3 Estimular la participación de los trabajadores en la conformación de los comités.	• Reuniones • Invitaciones personales • Campaña informativa a través de folletería (Brochure) • Intranet	Todos los trabajadores estarán informados oportunamente y serán invitados a participar como candidatos para la conformación de los comités propuestos en los modelos de RSE interna.
ESTRATEGIA 4 Estimular la participación de todos los trabajadores en las	• Reuniones • Invitaciones personales • Campaña informativa a través de folletería (Brochure)	Todos los trabajadores informados oportunamente sobre los horarios en que se dictarán los talleres de capacitación, con la finalidad

distintas capacitaciones.	• Charlas informativas impartidas por los responsables de ejecutar las acciones de los modelos de RSE interno en cada uno de los departamentos. • Intranet	de que participen activamente en su ejecución.
ESTRATEGIA 5 Incentivar a los trabajadores por años de trabajo y felicitarlos en fechas especiales.	• Reuniones • Campaña informativa a través de folletería (Brochure) • Intranet • Carteleras	Todos los trabajadores conocerán sobre el plan de incentivos que involucra la condecoración por tener 10 o más años al servicio de la institución, así como la entrega de cartas de felicitación por motivo de fechas especiales, lo que estimulará sentimientos de pertenencia hacia la empresa.
ESTRATEGIA 6 Captar talento humano con competencias amigables a RSE y medio ambiente cuando se requieran llenar vacantes.	• Campaña informativa a través de folletería (Brochure) • Intranet • Carteleras	Todos los trabajadores conocerán las competencias que se requieren para llenar vacantes.
ESTRATEGIA 7 Promover el compañerismo por parte de los trabajadores.	• Campaña informativa a través de folletería (Brochure) • Reuniones sociales que fomenten la interrelación	Todos los trabajadores conocerán sobre los beneficios que trae el trabajo en equipo.

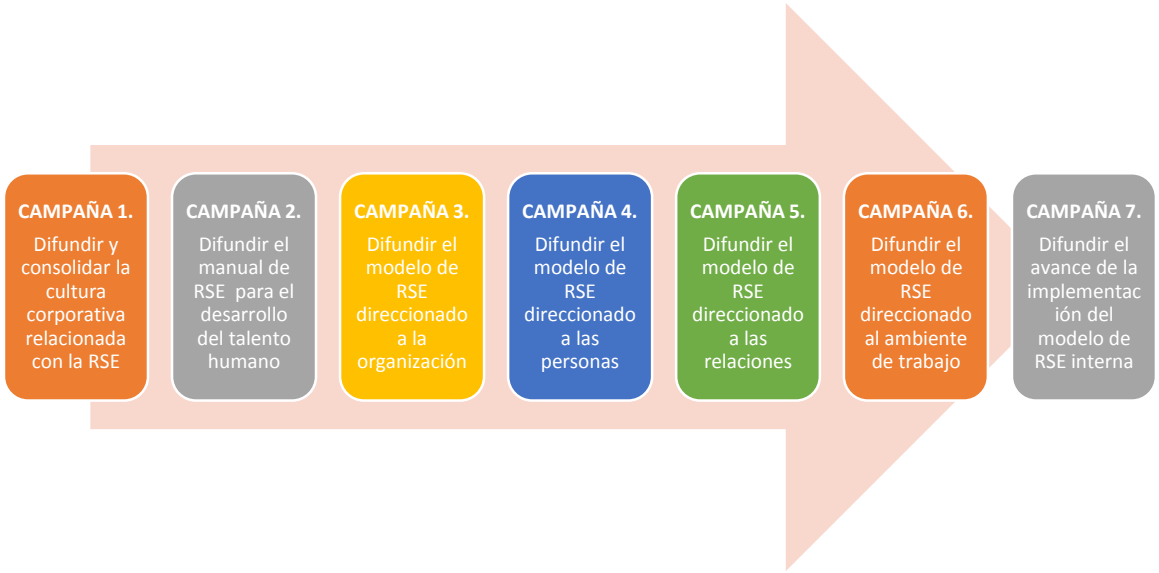
	entre compañeros de trabajo	
ESTRATEGIA 8 Colaborar en los procesos de desvinculación de los trabajadores, con el fin de mantener buenas relaciones con quienes dejan la empresa, y en un futuro si es preciso contar con su talento.	• Campaña informativa a través de folletería (Brochure) • Charlas informativas impartidas por los responsables de ejecutar los modelos de RSE interna en cada uno de los departamentos • Intranet • Carteleras	Todos los trabajadores estarán informados sobre los procesos de desvinculación y dispuestos a mantener contacto con la empresa.
ESTRATEGIA 9 Socializar con todos los trabajadores de forma trimestral los avances de la implementación del modelo de RSE interna para identificar el cumplimiento de objetivos.	• Reuniones • Campaña informativa a través de folletería (Brochure) • Intranet • Carteleras • Charlas informativas impartidas por los responsables de ejecutar las acciones de los modelos de RSE interna en cada uno de los departamentos	Los trabajadores recibirán retroalimentación de los avances alcanzados frente a las acciones establecidas en los modelos de RSE interna de forma trimestral, con el fin de plantear propuestas de refuerzo para cumplir con los objetivos señalados.
ESTRATEGIA 10 Estimular la proactividad creativa de los trabajadores relacionadas con las	• Reuniones • Campaña informativa a través de folletería (Brochure) • Boletín informativo	Lograr que las acciones establecidas en los modelos de RSE interna se cumplan a través del trabajo colaborativo y en equipo,

acciones establecidas en el modelo de RSE interna.	• Intranet • Carteleras	beneficiando de esta forma a la coordinación y conocimiento de las actividades que se ejecuten.
ESTRATEGIA 11 Incentivar a los mejores aportes que beneficien el cumplimiento de las acciones establecidas en los modelos de RSE interna.	• Cartas de felicitación • Carteleras • Intranet	Identificación y reconocimiento de los trabajadores que hayan contribuido efectivamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
ESTRATEGIA 12 Originar la comunicación trabajo-familia y fortalecer el trabajo en equipo.	• Celebración de días especiales • Paseos familiares	Fortalecer las relaciones intrapersonales entre los trabajadores de la empresa, y promover un ambiente laboral ideal.

3.1.4.2. Lanzamiento e implantación de la orientación

El departamento de RSE o en su ausencia el Departamento de Recursos Humanos estará a cargo del lanzamiento e implementación de las acciones establecidas en el modelo de RSE dirigido al desarrollo del talento humano, para el efecto se realizará una reunión general de socialización en las instalaciones de la institución mediante convocatoria enviada a través de un memo. Además, se diseñará una campaña de información interna con uso de folletería (Brochure) *(ver anexo 4),* como recurso para que el personal conozca el contenido de este manual. Para el efecto se solicitará el apoyo del Departamento de Comunicación Corporativa.

Se establecerán 7 campañas de información, cuyos objetivos se presentan a continuación:



Las campañas de comunicación deberán realizarse a la par de las estrategias establecidas en el Plan de Comunicación, con el fin de generar conciencia de que todos los trabajadores de la empresa son parte del modelo de RSE establecido, así como alinear los esfuerzos hacia los objetivos planteados, al promover sobre todo sentimientos de pertenencia, al emitir mensajes oportunos que permitan contar con trabajadores oportunamente informados y comprometidos con los principios de RSE de la empresa.

3.1.4.3. Movilización del talento humano

La movilización o participación activa del talento humano se realizará a través de los diferentes recursos que se han establecido en las estrategias del plan de comunicación, con apoyo de las campañas informativas. De esta forma se mantendrán informados oportunamente los trabajadores y se estimulará su participación activa en la realización de cada una de las acciones que así se requieran.

3.1.4.4. Análisis de los resultados

Para alcanzar los objetivos propuestos en el modelo de RSE dirigido al desarrollo del talento humano, resulta indispensable que se dé el respectivo seguimiento y control de los resultados. Para el efecto es preciso:

- Establecer indicadores que permitan valorar la consecución de los objetivos trazados.
- Instituir la periodicidad del control de resultados.
- Definir la fórmula de cálculo.
- Crear un formato que facilite llevar el control de las actividades propuestas (a cargo del Departamento de RSE o en su ausencia del Departamento de Recursos Humanos).

Los indicadores de gestión basados en la efectividad, orientados al control de las acciones propuestas se expresan en porcentajes y corresponden a un determinado nivel de cumplimiento, como se muestra a continuación.

Tabla 22. Rangos de los resultados

RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Acción ¿? Hasta 50%	Bajo
Acción ¿? Desde 51% hasta 80%	Medio
Acción ¿? Desde 81% hasta 90%	Alto
Acción ¿? Desde 91% hasta 100%	Óptimo

A continuación, se detallan los indicadores de gestión que servirían para analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 23. Acciones e indicadores de cumplimiento

ACCIONES	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
• Socializar los resultados obtenidos en la auditoría interna de talento humano con la Junta de Accionistas.	% de accionistas informados sobre la auditoría interna de talento humano.
• Crear medios de comunicación interna, como: intranet, buzones de sugerencias, carteleras informativas, brochure o folletería informativa.	% de trabajadores informados oportunamente de las acciones requeridas para dar cumplimiento con el modelo de RSE dirigido al desarrollo del talento humano
• Invitar a todos los trabajadores a formar parte del comité de control y prevención de riesgos laborales.	% de trabajadores incentivados a formar parte del comité de control y prevención de riesgos laborales

• Elegir a los miembros del comité de control y prevención de riesgos laborales por votación en reunión general.	% de miembros que conforman el comité de control y prevención de riesgos cumpliendo con sus obligaciones
• Presentar informes trimestrales de labores del comité al Departamento de seguridad y salud ocupacional y a los diferentes jefes departamentales de la empresa para que sean socializados a todos los trabajadores.	% de trabajadores informados sobre las labores realizadas por el comité de control y prevención de riesgos laborales
• Diseñar una encuesta dirigida a los trabajadores para establecer las necesidades de capacitación en relación a las competencias inherentes a cada puesto de trabajo. • Analizar las competencias de los diferentes puestos de trabajo para detectar necesidades de capacitación. • Programar y ejecutar talleres de capacitación.	% de trabajadores encuestados. % de puestos de trabajo analizados. % de trabajadores capacitados.
• Diseñar y ejecutar el plan de incentivos.	% de trabajadores incentivados
• Invitar a que se nombre un representante por cada área directiva y departamento para conformar el comité de resolución de conflictos que pudieren ocasionarse entre los trabajadores de la empresa.	% de trabajadores motivados a formar parte del comité de resolución de conflictos
• Definir responsabilidades y obligaciones del comité de resolución de conflictos con la finalidad de resolver de forma idónea los conflictos que pudieren ocasionarse entre los trabajadores de la institución para mantener una convivencia armónica.	% de conflictos gestionados oportunamente
• Mantener registros con todos los datos personales de los trabajadores, que incluyan referencias personales que permitan ubicarlos una vez que salgan de la empresa.	% de trabajadores salientes registrados
• Establecer una entrevista personal con el trabajador saliente para conocer su opinión sobre la empresa y las cosas que pudieran mejorarse. • Organizar acuerdos corporativos que permitan la inserción en empresas asociadas de trabajadores que hayan salido de la empresa por recorte de personal	% de trabajadores salientes entrevistados % de trabajadores salientes reubicados en otras empresas
• Dar preferencia a trabajadores que hayan salido de la empresa por recorte de personal o terminación de contrato, en caso de requerirse nuevamente llenar esos puestos.	% de vacantes ocupadas por trabajadores que han salido de la empresa

• Establecer talleres de capacitación que incluyan temas de atención al cliente, motivación, manejo de emociones y estrés, dictados por expertos.	% de trabajadores capacitados
• Invitar a todos los departamentos de la empresa a que designen colaboradores que contribuyan en la elaboración del plan estratégico anual de la empresa. • Colocar buzones de sugerencias en cada uno de los departamentos para recoger ideas que colaboren en el diseño del plan estratégico de la empresa.	% de trabajadores que participan en la elaboración del plan estratégico anual de la empresa % de ideas de trabajadores tomadas en cuenta para el diseño del plan estratégico anual
• Acoger las ideas de los trabajadores e incluirlas en el plan estratégico anual.	% de ideas de trabajadores incluidas en el plan estratégico anual
• Sondear cada seis meses la opinión de los trabajadores sobre el clima laboral en el que se desenvuelven a través de la aplicación de una encuesta de satisfacción. • Tomar decisiones que permitan mejorar o reforzar aquellos ámbitos que así lo requieran en base al grado de satisfacción que presenten los trabajadores. • Ejecutar planes de mejora o refuerzo del clima laboral. • Estimular la interacción de los trabajadores a través de la creación de espacios de esparcimiento que les permita compartir con sus compañeros, como la creación de un campeonato de fútbol y la salida a un paseo al año de tipo familiar.	% de trabajadores encuestados para conocer su apreciación sobre el clima laboral en el que se desenvuelven % de trabajadores satisfechos del clima laboral en el que se desenvuelven % de trabajadores que interactúan en los espacios de esparcimiento creados

Finalmente, los indicadores generales que permitirán reconocer si las acciones del modelo de RSE dirigido al talento humano se han cumplido se establecen de la siguiente de forma.

Tabla 24. Indicadores generales de cumplimiento

Proyectos	Indicadores	Aplicación
Modelo RSE (organización, personal, relaciones, ambiente)	$\% \frac{\#\ de\ acciones\ ejecutadas}{Total\ de\ acciones\ establecidas}$	Cada tres meses
Plan de comunicación	$\% \frac{\#\ de\ trabajadores\ informados\ oportunamente}{Total\ de\ trabajadores}$	Cada tres meses

3.1.5. Planificación y acciones

Tabla 25. Cronograma de actividades

Actividades	Responsables*	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Planeamiento estratégico	Área gerencial												
Análisis de situación actual	Departamento de RSE**												
Diseño del modelo RSE dirigido al desarrollo del talento humano	Departamento de RSE												
Ejecución de las acciones del modelo	Área gerencial Departamento de RSE Departamento de Recursos Humanos Jefes departamentales. Comités de seguridad y salud ocupacional y de resolución de conflictos (de acuerdo al cumplimiento de las acciones correspondientes)												
Ejecución del plan de comunicación/campañas de información 1-6	Departamento de RSE Departamento de Comunicación Corporativa												
Ejecución de campaña de información 7	Departamento de RSE Departamento de Comunicación Corporativa												
Análisis de resultados	Departamento de RSE												

*Corresponde a los responsables de realizar las diversas acciones propuestas en el modelo de RSE (ver tablas 12, 13, 14, 15).

**En caso de que este departamento ya exista, caso contrario, la responsabilidad recaerá en el Departamento de Recursos Humanos

3.1.6. Flujograma de procesos

Antes de exponer el flujograma de procesos que se involucra en la propuesta, es pertinente poner a conocimiento lo que éste significa. Así, Mejía (2011), señala que se trata de "un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas". Para el efecto, se utiliza la siguiente simbología, la que permite identificar claramente cada una de las etapas que intervienen en los procesos existentes.

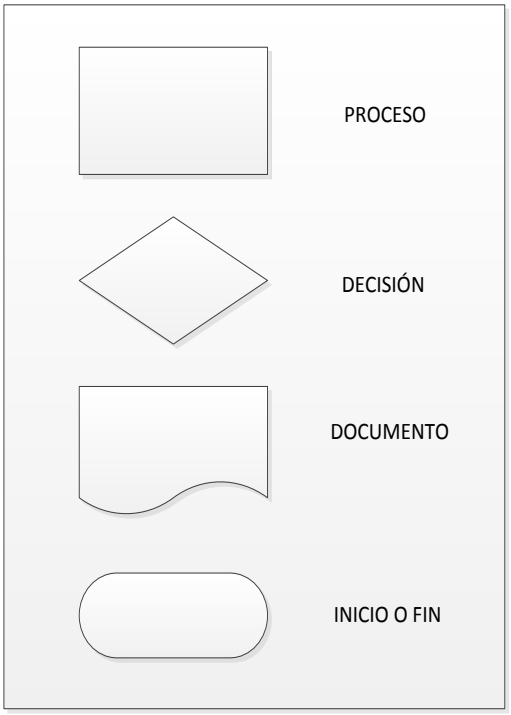
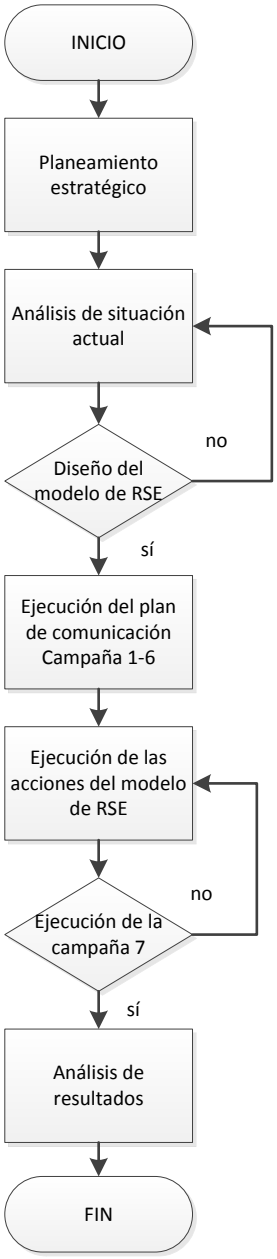


Figura 19. Simbología del flujograma
Fuente: (Mejía, 2011, pág. 39)
Elaborado por: los autores

A continuación, se presenta el flujograma correspondiente a los procesos relacionados con la propuesta:


INICIO
Planeamiento estratégico
Análisis de situación actual
Diseño del modelo de RSE
no
sí
Ejecución del plan de comunicación Campaña 1-6
Ejecución de las acciones del modelo de RSE
Ejecución de la campaña 7
no
sí
Análisis de resultados
FIN

3.1.7. Presupuesto

Tabla 26. Presupuesto

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Talleres de capacitación	14,12	2400,00
32	Placas de reconocimiento	20,00	520,00
4	Buzones de sugerencias	15,00	60,00
44	Uniformes	25,00	1100,00
1	Trofeo	35,00	35,00
11	Medallas	22,00	22,00
1	Paseo anual	20,00	1700,00
595	Folletos	0,25	148,75
TOTAL			**6105,75**

Elaborado por: los autores

La ejecución de la propuesta tiene un costo de USD 6.105,75. Éste está compuesto por: dos talleres en el año, por lo que el valor unitario establecido por este aspecto está multiplicado por 170 personas que es el doble de colaboradores que existen en la empresa. Se consideran 32 placas de reconocimiento porque corresponden al número de trabajadores que tienen más de tres años en la empresa y serán a quienes se las otorgue. Se incluye la compra de 44 uniformes, porque se deberán formar cuatro equipos de fútbol para el campeonato interno, 1 trofeo y 11 medallas para el equipo ganador. El paseo anual tendrá un costo de USD 20 por persona, incluye ingreso al Parque Nacional Cotopaxi, almuerzo y transporte. Se imprimirán 595 folletos para informar sobre las distintas actividades que se realizan.

Es importante señalar que el valor correspondiente del presupuesto será asumido por la empresa y que dentro de éste no se consideran los equipos tecnológicos y materiales de oficina que se utilizarán por ejemplo para elaborar las cartas de felicitación o las invitaciones a las diferentes actividades que así se requieran, porque con estos insumos cuenta la organización.

3.1.8. Lineamientos para la validación del manual

Previa a la puesta en marcha el contenido del manual propuesto, se pertinente que el Departamento de Recursos Humanos la lo haga validar por expertos. Para ello, será preciso que se identifiquen por lo menos tres profesionales que cumplan los siguientes requisitos:

1. Contar con un título de cuarto nivel en carreras relacionadas con el manejo de Recursos Humanos o Psicología Organizacional que acredite sus conocimientos.
2. Contar con experiencia en la gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

A cada uno de los especialistas se les entregará una solicitud de validación del manual con un ejemplar en físico del mismo. En la carta de solicitud se les hará conocer los indicadores que deberán considerar para calificar el manual, basándose en los siguientes criterios:

Criterios	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Observaciones
Pertinencia					
Claridad					
Viabilidad para aplicación práctica en la empresa					

Una vez obtenidas las calificaciones de los expertos se procederá a unificar sus criterios para determinar si la propuesta cuenta o no con lo requerido para ser puesta en marcha. Si los resultados que priman son buenos o regulares, deberá ser revisada y modificada hasta lograr que las calificaciones otorgadas superen el muy bueno.

4. CONCLUSIONES

- Actualmente la empresa Siemens Ecuador desarrolla una gestión de Responsabilidad Social enfocada principalmente en el ambiente externo, restando importancia al ambiente interno que constituye uno de los principales motores para el desarrollo de las actividades administrativas y operacionales de la entidad.
- Siemens presenta varias fortalezas como: reconocimiento mundial, trabajar bajo altos valores, contar con un programa de RSE basado en la donación de tiempo por parte de sus trabajadores, personal y comprometido, planificación efectiva de recursos y control de gestión. Sin embargo, carece de un programa de RSE dirigido al cliente interno de la empresa.
- Siemens es una empresa en la que la mayoría de trabajadores son hombres, que se encuentran entre los 25 y 45 años de edad y que llevan más de dos años en la organización. Cuenta con profesionales de tercer y cuarto nivel.
- Los trabajadores de Siemens conocen sobre Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo, tienen claro que la que gestiona la empresa se dirige sobre todo al cliente externo de ésta. Además, relacionan esta condición sobre todo con cuidado del medio ambiente.
- En la empresa no se evidencia gestión de RSE dirigida a la implicación del área directiva, medición de satisfacción laboral, por lo que los trabajadores señalan que debería encaminarse a mejorar las relaciones laborales y el diálogo social, en razón de que su impacto interno en este sentido sería de gran importancia.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Siemens Ecuador crear el departamento de Responsabilidad Social Empresarial con el fin de que cuente con un área de gestión que le permita descentralizar funciones y asignar responsabilidades específicas a su competencia a otras áreas, con el fin de que la administración cuente con un soporte en las acciones internas y externas que realiza para aportar beneficios a la sociedad.
- Es pertinente que a las acciones que realiza Siemens relacionadas con Responsabilidad Social Empresarial se integren aquellas que están diseñadas para el desarrollo del talento humano, en razón de que éste es el recurso más preciado con el que cuenta. El que al desenvolverse en un ambiente laboral idóneo, se motiva y actúa en función de cumplir metas comunes contribuyendo efectivamente en la productividad de la empresa, lo que repercute positivamente en la sociedad.
- Es necesario que las acciones que se tomen en relación a Responsabilidad Social Empresarial dirigida al desarrollo del talento humano involucren los elementos que conforman la empresa esto es organización, personal, relaciones y ambiente, en vista de están direccionadas a alcanzar el bienestar colectivo y mejorar la interacción que tienen los trabajadores en su entorno de trabajo, beneficiando de esta forma a todos quienes los rodean.
- Se recomienda a Siemens Ecuador que ejecute cada una de las estrategias estipuladas en el plan de comunicación con el propósito de socializar efectivamente el manual de Responsabilidad Social Empresarial para el desarrollo del talento humano, efectivizar las herramientas de comunicación internas existentes, beneficiar las relaciones interpersonales y mejorar el ambiente laboral generando sentimientos de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la empresa, lo que incide positivamente en la calidad de vida que mantienen.
- Se recomienda que una vez que se ejecuten las acciones definidas en el modelo de Responsabilidad Social Empresarial dirigido al talento humano se analicen los indicadores de cumplimiento de las acciones relacionadas con el fin de establecer si se han alcanzado los objetivos señalados o si se requiere reforzar o mejorar las acciones propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito: Ediciones legales.

Brown, F. (2010). *Los principios de la Responsabilidad Social Empresarial.* México: UNAM.

Cajiga, F. (2010). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial.* México: Cemefi.

Carneiro, M. (2007). *Guía de Responsabilidad Social Empresarial interna y recursos humanos.* España: Junta de Andalucía.

Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.* Estados Unidos: Business Horizons.

Cegarra, J., & Rodríguez, J. (2004). *Prácticas de gestión social y componentes de la Responsabilidad Social corporativa.* Colombia: Cuadernos de Administración.

Centra RSE. (2006). *¿Qué es RSE?* Washington: Worldbank.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw Hill.

Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad Social corporativa en América Latina: una visión empresarial.* Estados Unidos: United Nations Publications.

Cuba, C. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial.* Perú: Escuela de Administración y Gerencia.

Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social corporativa.* España: Cengage Learning.

Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social de la empresa.* Barcelona: Club universitario.

Fundación de Responsabilidad Social. (2009). *Principios generales de la RSE*. Obtenido de Funda RSE: http://www.fundarse.org/principios-generales-de-la-rse.html

Latina Corporation. (16 de Julio de 2013). *La Responsabilidad Social Empresarial empieza desde adentro*. Obtenido de EAP Latina Coporation: http://personalylaboral.com/responsabilidad-social-empresarial-interna/

Mejía, J. (2011). *Diagramación de procesos.* México: Pearson.

Núñez, I. (2006). *La gestión humana. Objeto y método.* Cuba: Universidad de La Habana.

Organización Internacional del Trabajo. (2010). *La OIT y la Responsabilidad Social de la empresa.* España: OIT.

Real Academia. (2010). *Diccionario.* Madrid: ECU.

Real Academia Española. (2010). *Diccionario.* Madrid: ECU.

Revista Líderes. (2014). Las empresas se integran a la Responsabilidad Social corporativa. *Revista Líderes*, 21-30.

Saldarriaga, J. (2009). *La Responsabilidad Social aplicada como una estrategia de gestión humana.* Colombia: Universidad de San Buenaventura.

Secretaria de Planificación y Desarrollo. (2014). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de SENPLADES: www.buenvivir.gob.ec

Siemens. (2015). *Acerca de Siemens*. Obtenido de Siemens: http://www.siemens.com/about/en/

Siemens Ecuador. (2015). *Siemens en Ecuador*. Obtenido de Siemens: http://www.aan.siemens.com/ecuador/Pages/HistoriaSiemensenEcuador.aspx

Siemens Ecuador. (2015). *Sostenibilidad*. Obtenido de Siemens Ecuador: http://www.aan.siemens.com/ecuador/sostenibilidad/Pages/home.aspx

Veras, M., & Cuello, C. (2007). *Prácticas de gestión humana.* República Dominicana: INTEC.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta

ENCUESTA DE AUDITORÍA INTERNA

Como egresados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, nos encontramos desarrollando un proyecto de titulación con el tema: "DIAGNÓSTICO Y CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICADA A LA EMPRESA SIEMENS EN EL ECUADOR PARA EL AÑO 2015". La información será utilizada únicamente para fines académicos y en forma confidencial, por lo tanto puede contestar con absoluta sinceridad y confianza.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder.
- Responda en forma individual.
- Marque con una X su respuesta.
- Conteste con la mayor sinceridad posible.

EMPRESA: SIEMENS ECUADOR

NÚMERO DE EMPLEADOS: 85 PERSONAS

DATOS GENERALES:

Sexo ……

Edad ……..

Nivel de instrucción……

I) INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre la Responsabilidad Social Empresarial?

SI		NO	

2. ¿Cuáles aspectos considera usted que están relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial? Califique según su opinión.

ASPECTO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Moverse por principios morales			
Implantación de Códigos de conducta			
Conexión con el entorno social			
Transparencia sobre la actividad			
Es una actividad de marketing más			
Resulta ser una moda más			
Ayuda a la mejora de la imagen			
Iniciativas para la comunidad local			
Protección de derechos humanos			
Igualdad de oportunidades			
Prevención de riesgos laborales			
Protección del medio ambiente			

3. De las siguientes actividades ¿Cuáles son impulsadas por la empresa Siemens Ecuador?

ACTIVIDADES	
Actividades con la comunidad	
Actividades deportivas y de esparcimiento	
Actividades culturales	
Atención a personas necesitadas	
Prevención de riesgos laborales	
Control medioambiental del impacto de la actividad	
Igualdad de oportunidades	
Trabajos concretos con colectivos específicos (personas con capacidades especiales, inmigrantes, otros)	
Actividades de capacitación y formación para el personal	
Compra responsable y exigencia social con los proveedores	
Control de los aspectos éticos y sociales de los productos/servicios que se ofrecen	
Seguridad de los productos/servicios ofrecidos	
Análisis de la satisfacción del consumidor	
Relación con ONG o fundaciones	

4. Si su respuesta a la pregunta 1 fue afirmativa (sí), ¿Indique si tiene conocimiento sobre la aplicación de Responsabilidad Social interna?

SI		NO	

5. ¿Cree usted que el departamento de recursos humano de la empresa conoce lo qué es y en qué consiste la RSE Interna?

SI		NO	

6. De las siguientes razones. ¿Cuáles cree usted que se pueden considerar para aplicar acciones de RSE Interna en Siemens? Señale las cinco principales.

RAZONES	
Mayor oportunidad empresarial	
Convencimiento sobre la idoneidad y la necesidad del concepto y su aplicación	
Ayuda en las relaciones con organismos/autoridades públicas	
Presión de clientes y proveedores	
Presión de la comunidad local, Fundaciones y autoridades públicas	
Petición e interés por parte del personal	
Permite obtener beneficios fiscales	
Exigencia de los accionistas y los inversores	
Ayuda a mejorar la imagen corporativa	
Permite mejorar la capacidad para atraer más y mejores trabajadores	
Ayuda a la satisfacción de los trabajadores y a incrementar su lealtad	
Posibilita una mayor lealtad de los clientes	
Aumenta la cuota de mercado	
Forma parte de la cultura e identidad de la empresa	

7. ¿Qué aspectos cree usted que permiten alcanzar Responsabilidad Social Empresarial en Siemens Ecuador? Elija las tres más relevantes

ASPECTOS	
La implicación por parte de la dirección	
La difusión de la información sobre las acciones de RSE	
Incluirla en las acciones de comunicación interna	
La obtención de reconocimientos y premios externos	
Medir la satisfacción laboral	
Conectar las acciones de RSE con los resultados económicos.	
Incluirla en los procesos de certificación	
La implicación por parte del Departamento de Recursos Humanos	
Realizar formación específica sobre temas de RSE Interna	
Publicitar su existencia en el exterior	
Contar de manera especial con los mandos medios	

8. En la actualidad que actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial se están llevando a cabo en Siemens Ecuador

ACTIVIDADES	SÍ	NO	ESTÁ PREVISTO
Gestión del cambio organizativo			
Buen gobierno corporativo			
Relaciones laborales y diálogo social			
Talento organizativo			
Igualdad y no discriminación			
Atención a grupos especiales			
Riesgos psicosociales			
Participación, implicación y compromiso			
Acción Social y voluntariado			
Ecología organizativa			
Conciliación y gestión del tiempo			
Medidas medioambientales			

9. Indique a qué grupos de influencia están dirigidas actualmente las actividades de Responsabilidad Social Empresarial en Siemens Ecuador.

GRUPOS DE INFLUENCIA	
Clientes	
Talento Humano (Trabajadores)	
Proveedores	
Socios de negocio	
Accionistas y Propietarios	
Competencia	
Asociaciones Ciudadanas	
Empresas Públicas y Fundaciones	
Instituciones educativas	
Medios de Comunicación Social	

10. ¿La empresa cuenta con un departamento específico o personal directo para la gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Siemens Ecuador?

SI		NO	

11. ¿Califique el impacto que generará la aplicación de medidas de RSE dentro de Siemens Ecuador?

Poco importante ( )

Importante ( )

Muy importante ( )

Decisivo ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Ejemplo de contenido de Brochure

CAMPAÑA 1*.

ANTES DE INICIAR NUESTRA JORNADA LABORAL DEBEMOS RECORDAR QUE LO QUE HACEMOS VA DIRIGIDO A CUMPLIR NUESTRA MISIÓN, PORQUE: "Hacemos lo que importa de verdad, al establecer el punto de referencia en la manera de electrificar, automatizar y digitalizar el mundo que nos rodea. El ingenio nos impulsa y lo que creamos es suyo". **TENIENDO SIEMPRE PRESENTE QUE NUESTRA VISIÓN ES:** "Al 2020 llevar Siemens a un futuro exitoso, orientando todas nuestras acciones a los requerimientos de nuestros clientes, nuestros propietarios y nuestros empleados, así como a los valores de la sociedad, con la intención de asegurar que la próxima generación va a heredar una mejor empresa".	**NUESTRA FORMA DE VIDA Y DE TRABAJO NECESARIAMENTE DEBE ESTAR ALINEADA A:** Los valores bajo los que se rigen las actividades de la empresa: • Responsabilidad • Honestidad y ética • Organización • Compromiso • Cumplimiento • Creatividad e innovación • Servicio • Puntualidad	**¿DE QUÉ PROYECTO FORMAS PARTE?** • Educación en ciencia y tecnología. • Asistencia social y humanitaria. • Responsabilidad por el medio ambiente. **¿QUÉ ESPERAS PARA INTEGRARTE Y GANAR UNA NOBLE EXPERIENCIA DE VIDA?** **SABÍAS QUE AHORA LA EMPRESA CUENTA CON UN NUEVO MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DIRIGIDA AL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO…** **¡INFÓRMATE Y FORMA PARTE DEL CAMBIO!**

*El diseño gráfico que acompañará el contenido del brochure estará a cargo del Departamento de Comunicación Corporativa.

Elaborado por: los autores