

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADOS

Estrategia de sostenibilidad para la pyme Nairí

Melissa López Gómez

Francisco Rodríguez Chaves

**PROYECTO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A
CONSIDERACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR PARA OPTAR POR EL
GRADO DE MAGÍSTER EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD**

HEREDIA, 2023

Dedicatoria

A Dios, por ser tan bueno conmigo y nunca soltarme. A mi familia, en especial a mis padres, Damaris y Fernando, por su apoyo, amor y comprensión incondicional durante todo este proceso. Y a cada persona que de una u otra manera me acompañó en esta etapa.

Melissa

En primer lugar, dedicarlo a mi familia y amigos, que siempre han estado allí de una u otra forma A Melissa, que sin ninguna duda habría sido imposible llegar al objetivo sin ella, y sin el apoyo de su familia también.

A todas las personas que, en el camino, han aportado, ya sea de manera profesional, académica o personal, un granito de arena para construir la persona que ha podido llegar al objetivo.

Francisco

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Mag. Roy Mora Vega

Coordinador del Programa de Posgrado

Dr. Raúl Fonseca Hernández

Representante de Dirección

Escuela de Relaciones Internacionales

Máster Emanuel Miranda Pérez

Asesor especialista

M.Sc. Miguel Vallejo Solís

Profesor Seminario de Práctica Aplicada

Melissa López Gómez

Francisco Rodríguez Chaves

Sustentantes

Resumen

La sostenibilidad hoy en día cumple un papel transformador para aquellas organizaciones que deseen perdurar en el tiempo y generar valor social, ambiental y económico. Por lo tanto, la puesta en marcha de una estrategia de sostenibilidad representa un elemento diferenciador para el sector en el que se desarrolla Nairí, en su objetivo de ser referente en la incorporación de modelos de gestión responsable bajo un enfoque de triple utilidad.

En el presente trabajo se detallan los pasos que orientaron el diseño de la estrategia de sostenibilidad de la pyme Nairí. En el mismo se responde al cuestionamiento principal sobre ¿cómo puede la pyme Nairí implementar acciones distinguidas de sostenibilidad alineadas a su plan estratégico para el cumplimiento de su compromiso empresarial?

Para el planteamiento de la propuesta se definió como objetivo general: Diseñar la estrategia de sostenibilidad de la pyme Nairí a partir de la identificación de partes interesadas y priorización de su materialidad para el alineamiento de sus objetivos estratégicos y la gestión responsable de sus impactos desde una visión de triple impacto social, ambiental y gobernanza.

El trabajo se realizó bajo un enfoque mixto con un método deductivo/inductivo, cuyos objetos de investigación corresponden a los objetivos específicos, los cuales se desarrollaron en etapas consecutivas para el alcance de los resultados esperados para cada uno de estos.

Como punto de partida se realizó un análisis de los contextos interno y externo de la organización, el cual permitió identificar los impactos que originaron los temas críticos por abordar en la estrategia.

Posteriormente, se identificaron las partes interesadas de la organización, así como también se definieron las más relevantes, cuyas expectativas, recopiladas en el proceso de consulta, sirvieron de insumo para el análisis de materialidad y fortalecieron el enfoque de la estrategia. Mediante un proceso participativo con el equipo de trabajo de Nairí, se realizó el análisis de materialidad en el que se evaluaron los temas relevantes que permitieron definir los temas materiales de la organización, a partir de los cuales se desarrolló la presente estrategia de sostenibilidad.

Con esta propuesta se espera que Nairí cumpla su propósito empresarial, mientras alinea su estrategia corporativa desde una perspectiva sostenible bajo un enfoque de triple utilidad ambiental, social y de gobernanza, potenciando sus impactos positivos y que le permitan perdurar en el tiempo.

Finalmente, se sugiere la integración de la sostenibilidad como eje transversal de su estrategia, iniciando por la declaración de compromiso formal de la alta dirección socializada a todos los niveles jerárquicos y sus partes interesadas, así como recomendaciones adicionales que faciliten la implementación de dicha estrategia para alcanzar las metas propuestas.

Descriptores

Asesoría legal, Nairí, responsabilidad social, partes interesadas, materialidad, sostenibilidad.

Agradecimientos

A Francisco y su familia, por acogerme en esta travesía de la maestría hasta el final.

A mi jefa, Gisela Sánchez, mis compañeros y compañeras de trabajo, y a ASECCSS por su apoyo, tiempo y comprensión para poder culminar la maestría.

Mi agradecimiento a los profesores en el camino, y una mención especial a don Miguel por su vocación como docente, su sabiduría y anuente colaboración con el desarrollo de nuestro proyecto final de graduación. A nuestro tutor, Emanuel Miranda, que desde el primer día hasta el final nos brindó el acompañamiento humano y necesario para culminar este proceso.

Melissa

No puedo empezar con alguien más que no sea Meli, que sin lugar a duda ha sido corazón, pulmón y eje central para que se llegue hasta la conclusión de este ciclo.

A los profesores en el camino, y una principal mención a don Miguel Vallejo, que siempre estuvo tan anuente a la colaboración con el desarrollo de nuestra tesis. Al máster Emanuel Miranda, que desde el día uno puso toda la actitud en que se pudiera lograr cada una de las partes y desarrollo de este proyecto. A la Universidad y, en especial, a la Escuela de Relaciones Internacionales, quienes nos permitieron participar en tan prestigioso posgrado.

Francisco

Al equipo de trabajo de Nairí, en especial a María Fernanda, Paola y Rolando, por su genuino interés y por confiar en nosotros desde el día uno para la elaboración de su primera estrategia de sostenibilidad, lo cual nos permitió desarrollar nuestro proyecto final de graduación.

Melissa y Francisco

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	2
Resumen	4
Descriptores	6
Agradecimientos	7
Lista de tablas	11
Listado de ilustraciones	12
Lista de siglas y acrónimos	13
Introducción	15
A. Planteamiento del problema	16
B. Delimitación temática	17
C. Justificación.....	18
D. Antecedentes y motivaciones	20
E. Objetivos del estudio	21
1. Objetivo general	21
2. Objetivos específicos.....	21
Capítulo I. Marco teórico	23
A. Sector pymes	23
B. Consultoría legal	28
C. Responsabilidad social y sostenibilidad	32
D. Triple utilidad.....	38
E. Partes interesadas	41
F. La materialidad.....	43
G. Estrategia de sostenibilidad.....	46
H. Sostenibilidad en las pymes	47
I. Sostenibilidad en empresas del sector legal	48
1. Facio & Cañas	48
2. Consortium Legal.....	49
3. Nairí.....	51
Capítulo II. Marco metodológico	56
A. Método de investigación	57
B. Enfoque de la investigación	57
C. Tipo de investigación	58
D. Sujetos y fuentes de información	58
E. Población y muestra	59
F. Técnicas de recolección	60
G. Desarrollo de las técnicas metodológicas según las actividades para la consecución de cada uno de los objetivos específicos y el análisis de la información	65
Capítulo III. Análisis del contexto	69
A. Contexto organizacional.....	70

1. Organización interna	70
Como se describió anteriormente, la estructura organizacional de Nairí consta de dirección general, dirección intermedia (administración, sistema de gestión de calidad, programación y área profesional avanzada en derecho), asistente administrativa, profesionales en derecho y evaluadora de cumplimiento.	70
2. Misión, visión y valores	70
4. Servicios	71
5. Revisión documental	72
6. Identificación de impactos	77
7. Evaluación de los impactos	81
8. Motivadores de la organización para la implementación de una estrategia de sostenibilidad.....	83
9. Línea base con respecto a la norma ISO 26000: IndicaRSE PYME.....	84
B. Benchmarking	86
1. Global Reporting Initiative (GRI)	86
2. S&P Global	87
3. Sustainability Accounting Standards Board	88
4. Líneas directrices de la OCDE	88
5. Política de Responsabilidad Social 2017-2030	90
6. Consultoras legales referentes	92
C. Definición de temas críticos del contexto	100
D. Validación de la información sistematizada.....	101
Capítulo IV. Expectativas y necesidades de las partes interesadas	103
A. Identificación y priorización de las partes interesadas de Nairí	103
B. Definición de los procesos de consulta a las partes interesadas	107
C. Análisis y sistematización de resultados de la consulta a partes interesadas	107
1. Género, edad y profesión	108
2. Relación con Nairí.....	110
3. Percepción sobre sostenibilidad	111
4. Percepción sobre pymes	113
5. Evaluación de los temas materiales.....	113
6. Otros temas importantes para las partes interesadas	115
7. Comunicación de Nairí sobre la Iniciativa de Paridad de Género.....	115
8. Comunicación de Nairí con sus partes interesadas	116
9. Otras iniciativas de sostenibilidad que debe implementar Nairí en el futuro.....	117
10. Aportes de Nairí a la sostenibilidad (ASG).....	118
11. Opinión general sobre Nairí	119
D. Validación de la información sistematizada.....	120
Capítulo V. Análisis de materialidad.....	122
A. Lista consolidada de los temas por evaluar	122
B. Herramienta para el análisis de materialidad	122
C. Análisis de materialidad	123
D. Temas materiales considerados.....	124

Capítulo VI. Estrategia de sostenibilidad	128
A. Ejes de acción y pilares de trabajo de la estrategia	128
B. Temas priorizados agrupados por ejes de acción y pilares de trabajo.....	130
C. Selección de proyectos para abordar los temas materiales.....	131
D. Plan de acción de los proyectos.....	134
E. Propuesta esquemática de la estrategia de sostenibilidad.....	144
F. Validación de la estrategia de sostenibilidad	145
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	146
A. Conclusiones	146
B. Recomendaciones.....	151
Anexos	155
Anexo 1: Estructura detalla de trabajo (EDT).....	155
Anexo 2: Matriz de congruencia	156
Anexo 3: Plan de trabajo y cronograma	159
Referencias bibliográficas.....	163

Lista de tablas

Tabla 1. Composición del parque empresarial de Costa Rica del 2015 al 2019	27
Tabla 2. Principios de Pacto Mundial.....	35
Tabla 3. Marcos de referencia: Objetivos del Desarrollo Sostenible, Pacto Global y la norma ISO 26000 agrupados según el modelo de triple utilidad	40
Tabla 4. Sistematización metodológica del proyecto	66
Tabla 5. Definición del mapa de interacción de procesos de Nairí	75
Tabla 6. Impactos de Nairí identificados.....	77
Tabla 7. Evaluación de impactos por parte de Nairí.....	81
Tabla 8. Principales hallazgos de la herramienta IndicaRSE PYME.....	84
Tabla 9. Temas para el sector de servicios profesionales.....	86
Tabla 10. Criterios destacados de S&P Global.....	87
Tabla 11. Resultados SASB Industry Standards: Servicios profesionales y comerciales	88
Tabla 12. Temas incluidos en las líneas directrices.....	89
Tabla 13. Ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social.....	90
Tabla 14. Comparación de prácticas entre consultoras referentes.....	93
Tabla 15. Lista final de temas críticos.....	100
Tabla 16. Temas relevantes para las partes interesadas prioritarias	106
Tabla 17. Género, edad y profesiones de los consultados	110
Tabla 18. Relación de los consultados con Nairí.....	111
Tabla 19. Evaluación de los temas materiales	114
Tabla 20. Otros temas importantes para las partes interesadas	115
Tabla 21. Canales de comunicación de Nairí con sus partes interesadas	117
Tabla 22. Otras iniciativas de sostenibilidad sugeridas	118
Tabla 23. Aporte de Nairí a la sostenibilidad	119
Tabla 24. Opinión general sobre Nairí	120
Tabla 25. Relevancia de los temas a evaluar según marcos referenciales.....	123
Tabla 26. Análisis de materialidad de Nairí	124
Tabla 27. Temas materiales ambientales, sociales y de gobernanza de Nairí	125
Tabla 28. Resumen del contexto actual de los temas materiales.....	132
Tabla 29. Resumen de los proyectos para abordar los temas materiales de Nairí.....	133
Tabla 30. Plan de acción de la estrategia de sostenibilidad de Nairí 2023-2025	135

Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Proceso de la materialidad de una organización.....	45
Ilustración 2 Dimensiones de la responsabilidad social empresarial de Consortium Legal.	50
Ilustración 3. Estructura organizacional de Nairí	53
Ilustración 4. Resultados del análisis FODA de Nairí.....	73
Ilustración 5. Mapa de riesgos de Nairí.....	74
Ilustración 6. Mapa de interacción de procesos de Nairí.....	75
Ilustración 7. Mapa de partes interesadas	104
Ilustración 8. Priorización de partes interesadas de Nairí	105
Ilustración 9. Percepción de sostenibilidad de los consultados	112
Ilustración 10. Comunicación de Nairí sobre la Iniciativa de Paridad de Género.....	116
Ilustración 11. Propuesta gráfica de los ejes de acción de la estrategia de sostenibilidad de Nairí	129
Ilustración 12. Propuesta gráfica de los pilares de trabajo de la estrategia de sostenibilidad de Nairí	130
Ilustración 13. Temas priorizados agrupados por eje de acción y pilar de trabajo.....	131
Ilustración 14. Propuesta esquemática de la estrategia de sostenibilidad de Nairí 2023-2025	144

Lista de siglas y acrónimos

AED: Alianza Empresarial para el Desarrollo

ARL: actualización de requisitos legales

BLP: Business Law Partners

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

DIGEPYME: Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

ECL: evaluación de cumplimiento legal

EDT: estructura detallada de trabajo

EY: Ernst & Young

Fa&Ca: bufete Facio & Cañas

FIFCO: Florida Ice and Farm Company

FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

GRI: Global Reporting Initiative

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica

INTEGRARSE: Red de Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social
Empresarial

IRL: identificación de requisitos legales

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ODS: Objetivos del Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PYME o pyme: pequeña y mediana empresa

SASB: Sustainability Accounting Standards Board

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

Introducción

La estrategia de sostenibilidad es una herramienta que viene a intervenir en cómo debe una entidad ejercer sus funciones, de manera que se garanticen resultados sostenibles a lo largo del tiempo. Representa un compromiso en impactar más allá de los requerimientos básicos operativos; es decir, dirigir esfuerzos que mejoren cada uno de sus procesos de forma socialmente responsable en la toma de sus decisiones y en la gestión de sus impactos.

El trabajo de graduación contempla los pasos para el diseño de una estrategia de sostenibilidad para la pyme Nairí, mediante un análisis del contexto, su relacionamiento con las partes interesadas y la identificación y priorización de su materialidad, con el fin de que la organización pueda implementar iniciativas distinguidas en este campo, de tal manera que estén alineadas con sus objetivos estratégicos y realicen una gestión responsable del negocio desde un enfoque de triple impacto social, ambiental y económico.

Este apartado abarca el planteamiento del problema a tratar, lo que permitirá establecer una delimitación del tema; así como también los fundamentos relevantes que justifican la puesta en marcha de la estrategia. De igual manera, se exponen los antecedentes y los aspectos que motivan a Nairí a irrumpir en la sostenibilidad. Por último, se establecen los objetivos a desarrollar según el alcance y las limitaciones resultantes de la investigación.

Posteriormente, se realiza el marco teórico bajo el cual se fundamenta el presente trabajo de graduación, seguido del marco metodológico donde se exponen los métodos prácticos y teóricos para el desarrollo de la investigación.

A partir del tercer capítulo se desarrollan los objetivos planteados con base en la información recolectada, para dar pie al análisis e interpretación de los resultados y, de esta manera, se determinen las conclusiones y las recomendaciones del trabajo de investigación.

A. Planteamiento del problema

La empresa Nairí se ha ido posicionando como un referente de la asesoría legal en el mercado local. Sus buenos resultados los han llevado incluso a colaborar con entidades como Dos Pinos o la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (Nairí, 2022), solo por mencionar dos ejemplos. Pese a ello, no cuenta con una estrategia integrada alineada al propósito empresarial con un enfoque de triple balance que tome en cuenta las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, una priorización de sus temas materiales y planes de acción con una perspectiva de sostenibilidad.

Además, la situación crítica que atraviesa no solo el país, sino el mundo en general, por la pandemia del COVID-19 pone en perspectiva los riesgos a los que se expone la empresa y sus partes interesadas; y su sostenibilidad en el corto y largo plazo.

A raíz de lo anterior, este trabajo propone una estrategia de sostenibilidad que sirva de mecanismo para resolver el principal cuestionamiento sobre ¿cómo puede la pyme Nairí implementar acciones distinguidas de sostenibilidad alineadas a su plan estratégico para el cumplimiento de su compromiso empresarial?

El problema planteado parte de sus objetivos y la importancia de una relación directa y específica entre la ruta que la organización quiere seguir para el cumplimiento de su plan estratégico y los logros que aspira a alcanzar con la estrategia de sostenibilidad. Así como

también, que las iniciativas por desarrollar no sean acciones aisladas o improvisadas para cumplir con un presupuesto anual, ya que el modelo de gestión sostenible debe ir de la mano de la misión, la visión y el propósito institucional.

La atención por resolver tal problema da pie a responder otros cuestionamientos vinculados a este, y que, en un conjunto, se complementan para la gestión sostenible que se pretende alcanzar en la empresa, como:

- ¿Cuáles son los principales impactos positivos y negativos resultantes de las actividades de la organización?
- ¿Cuáles son las partes interesadas relevantes para Nairí y cómo mapean sus expectativas?
- ¿Cómo gestiona la empresa los temas materiales?
- ¿Quiénes conforman su cadena de valor y cómo gestiona la debida diligencia?
- ¿Cuáles iniciativas o acciones pueden potenciar los impactos positivos y mitigar los negativos?
- ¿Cuáles indicadores y metas se deben establecer para dar seguimiento a dichas iniciativas?

A estas interrogantes se les brindará respuesta con la finalización de este proyecto de graduación.

B. Delimitación temática

Contribuir al desarrollo sostenible desde una visión de triple balance es el objetivo del enfoque de la sostenibilidad, donde no importa el tamaño o tipo de organización: generar valor a nivel

ambiental, social y económico es el fin último. La responsabilidad social, en el entendido de atender los impactos generados por las actividades y decisiones tomadas por una organización, funge como vía clara hacia la sostenibilidad; y aunque estos conceptos ahora tengan mayor reconocimiento, puede que algunas empresas no tengan claro cómo ponerlos en práctica.

C. Justificación

Nairí es una pyme enfocada en brindar servicios que faciliten el cumplimiento de los requisitos legales en las actividades y procesos de las empresas: su misión es “acompañar a nuestros clientes y usuarios para que puedan alcanzar y exceder su conformidad con las regulaciones aplicables a sus operaciones, facilitando el cumplimiento legal mediante la asesoría permanente, tecnológica y especializada” (Nairí, 2022).

Abastecer los requerimientos y necesidades específicas de los clientes en el ámbito legal nunca es una tarea sencilla; sin embargo, Nairí ha enfatizado sus esfuerzos en destacar sobre entidades que ejecuten labores similares, posicionándose, en los aspectos evaluados, como una empresa confiable y comprometida, validando lo propuesto en su visión corporativa: “posicionar nuestra empresa como referente local en el tema de cumplimiento legal, extendiéndose a otras regiones” (Nairí, 2022).

El ámbito del cumplimiento legal y el servicio al cliente son espacios en constante evolución; ante esto, la empresa se ha comprometido con el perfeccionamiento continuo de sus procesos y herramientas tecnológicas de la mano de un servicio humanizado que garantice el bienestar de las personas, la gestión de su talento humano y la erradicación de brechas de género (Nairí,

2022). Es ahí donde un enfoque sostenible viene a fortalecer su compromiso empresarial, procurando un proceso de mejora desde el corto hasta el largo plazo, generando un valor agregado.

Cuando se trata de un servicio de acompañamiento enfocado en la satisfacción de los clientes, es muy claro que dentro de sus planes estratégicos, en el momento que se determinan objetivos e iniciativas, existe una intervención directa con diversas partes interesadas. De acuerdo con la norma ISO 26000, el principio básico de la responsabilidad social implica tomar las riendas de todos los impactos generados producto de sus actividades a lo largo de su cadena de valor; fundamentado en las necesidades y expectativas de dichas partes, quienes cumplen un rol importante en la consecución de tales objetivos (ISO, 2010).

Una parte esencial para dar el visto bueno a la puesta en marcha de la estrategia de sostenibilidad recae en alinear su compromiso empresarial y sus objetivos estratégicos bajo una gestión sostenible y responsable con un enfoque de triple impacto social, ambiental y económico. La implementación de dicha estrategia responde al interés de la organización en cumplir las expectativas que se plantean más allá, lo que permitirá priorizar el uso de los recursos en las acciones más relevantes que garanticen su permanencia en el tiempo, ratificando así el compromiso con sus grupos de interés. Esto no solo significa un incuestionable accionar; paralelamente otorga visibilidad, posicionamiento, y ser un modelo referente para el sector.

Cuando se menciona la relevancia y cómo puede impactar la estrategia de sostenibilidad en pro del desarrollo de Nairí, hay factores claves que pueden mencionarse de manera específica. Ejemplo de ello son la mitigación y manejo de riesgos, cómo se alimenta el

proceso de mejora continua en los mismos, el relacionamiento con sus grupos de interés, la promoción de la confianza hacia la empresa e incluso la gestión del factor reputacional, que en gran parte se basa en los valores con los que se ejecutan las tareas por parte de la organización.

D. Antecedentes y motivaciones

Nairí nació en marzo de 2014 como una pyme, con visión de mujer, de capital joven, trato personalizado, innovación y tecnología. Además, su nombre parte de la comunidad indígena costarricense, ya que significa “río de la danta” en cabécar. Por esta razón su logo plasma la huella de la danta, como símbolo de nuestras raíces, del compromiso con el ambiente y la huella que Nairí quiere dejar en sus clientes.

Actualmente, la empresa cuenta con 13 personas colaboradoras y contempla dentro de sus valores el enfoque en los clientes, el perfeccionamiento continuo, la tecnología, la pasión por los detalles, bienestar e inclusión, la simplicidad y el servicio humanizado.

Si bien es cierto, el desarrollo y crecimiento económico son claves para cualquier empresa en busca de posicionamiento en el mercado –sobre todo en tareas tan volátiles como la legislación–, para Nairí no solamente se trata del alcance, sino también de cómo se trabaja impactando de forma responsable y, paralelamente, garantizando perdurar a través del tiempo gracias al ejercicio sostenible.

Destacar en sostenibilidad, además de representar un elemento diferenciador ante empresas de labores similares, también proyecta un compromiso en hacer las cosas de la manera

correcta, evaluando los impactos a todos los niveles posibles y, por supuesto, mejorando tanto los procesos propios como los del entorno cercano.

E. Objetivos del estudio

1. Objetivo general

Diseñar la estrategia de sostenibilidad de la pyme Nairí a partir de la identificación de partes interesadas y priorización de su materialidad para el alineamiento de sus objetivos estratégicos y la gestión responsable de sus impactos desde una visión de triple impacto: social, ambiental y gobernanza.

2. Objetivos específicos

1. Realizar el análisis del contexto organizacional a través de un *benchmarking* de sostenibilidad de organizaciones similares para el establecimiento de una base de comparación relacionada con las mejores prácticas en el sector de asesoría en cumplimiento legal.
2. Identificar las expectativas y necesidades de las partes interesadas de Nairí mediante un taller de evaluación según su influencia y dependencia, para priorizarlas en el análisis de materialidad.
3. Analizar la materialidad de Nairí por medio del uso de una herramienta de evaluación de temas críticos de la organización para la priorización de los impactos a gestionar en la estrategia de sostenibilidad.

4. Definir la estrategia de sostenibilidad de la pyme Nairí a partir de los asuntos materiales y alineada a sus objetivos estratégicos, para el logro de su propósito empresarial de forma responsable y sostenible.

Capítulo I. Marco teórico

En el presente capítulo se desarrollará el marco referencial-conceptual en el que se sustenta la presente investigación partiendo de un abordaje histórico del sector pymes y de la consultoría legal hasta su situación actual. Posteriormente se enfatiza en la responsabilidad social, la sostenibilidad y sus aspectos fundamentales. Finalmente, se realizará una síntesis de la estructura de la organización Nairí, su cartera de servicios y su acercamiento con la sostenibilidad.

A. Sector pymes

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son concebidas como aquella “unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura” (Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, 2012).

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2013), las pymes representan el 99% del total de empresas de las economías de Latinoamérica, el Caribe y la Unión Europea. Este porcentaje tan significativo se traduce en un 67% del empleo en estas regiones (citado por Méndez, Oliva, Salazar y Villegas, 2016, p. 1). Lo anterior resalta el papel fundamental que juega el sector pymes para la economía a nivel mundial.

En ese sentido, la dinámica económica competitiva actual ha implicado que este sector adopte medidas y/o estrategias en términos de innovación, reducción de costos y simplificación de procesos bajo un enfoque de mejora continua que genere un impacto sustancial en la calidad de los servicios y productos, sin dejar de lado el ambiente.

1. Antecedentes de las pymes

La historia de las pymes a nivel mundial no se ubica en tiempos recientes. Según Barnes, se remonta hasta hace aproximadamente 10.000 años, con la transición de la postura nómada a la sedentaria (Monroy y Ramírez, 2007, citado por Méndez, Oliva, Salazar y Villegas, 2016).

Independientemente de la naturaleza de la actividad principal, los primeros modelos de pymes nacieron con la figura del trueque, manejados por familias, por lo que algunas de sus características se asocian con todas las culturas del mundo.

La evolución de estos modelos de comercio ha atravesado diferentes etapas desde su origen donde incluso en los años 50 y 60, de acuerdo con Amén, Barrantes, Castro, López, Prado y Rodríguez (2013), producto de la Revolución Industrial, “las unidades productivas de pequeña escala retoman valor en el siglo XX” (citado por Méndez, Oliva, Salazar y Villegas, 2016).

En este periodo las pymes abastecían únicamente los mercados internos; no obstante, con la entrada del modelo industrial y la internacionalización, empezaron a perder valor ante sus escasos recursos para competir e ingresar a los mercados internacionales. A pesar de esta situación, en el afán de las personas por independizarse de la mano del emprendimiento, estas micro, pequeñas y medianas empresas reaparecen con mayor fuerza a partir de 1999, y surgen

como un aliado importante para las economías a favor del desarrollo de los países (Méndez, Oliva, Salazar y Villegas, 2016).

A partir de esto, bajo la recomendación de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 1954), y con el fin de mejorar la competitividad los países, se identificó la necesidad de establecer mecanismos formales de fomento y cooperación en aras del crecimiento de las pymes y del aumento de su participación en los mercados mundiales (Cousin Brenes, 2020).

2. Características de las pymes

El concepto de *pymes* suele definirse por dos variables determinantes: la cantidad de empleados colaboradores que realizan funciones para la entidad, o bien por su patrimonio y alcance económico (Méndez, Oliva, Salazar y Villegas, 2016); estos dos factores son los que con frecuencia permiten catalogar si una entidad califica como pyme o no, y es un abordaje que se interpreta así de manera global, es decir, esta categorización se cumple casi alrededor de todo el mundo.

Idealmente, las pymes nacen con la intención de crecer, posicionarse y establecerse en los diferentes mercados, proyectos con miras a un desarrollo gradual, ya sea a mediano o largo plazo. El fin es claro: llegar a convertirse en grandes empresas y referentes de los respectivos campos de trabajo; sin embargo, la realidad ilustra que son pocas las pymes que logran llegar al objetivo propuesto (Méndez, Oliva, Salazar y Villegas, 2016).

Las pequeñas cantidades de personas que componen estas organizaciones permiten que las mismas manejen una estructura organizacional muy simple; incluso los miembros

fundadores, casi en la totalidad de los casos, deben ejercer tareas cotidianas dentro de la cotidianidad empresarial, e incluso encargarse de cualquier acción de control operativo.

Si bien es cierto no todos los dueños/as o fundadores/as de pequeñas empresas son personas con un cartel académico destacado, más del 50% de los casos de éxito reconocidos están encabezados por una persona preparada a nivel universitario y además con experiencia empresarial que ronda los diez años (ALAFEC, 2014, citado por Méndez, Oliva, Salazar y Villegas, 2016). Un aspecto no tan alentador para el sector es que, de las nuevas organizaciones que calzan dentro esta categoría, un gran porcentaje tiene un hombre a la cabeza, razón por la que también genera controversia a nivel de equidad de género.

3. Las pymes en Costa Rica

Costa Rica maneja un modelo muy similar al expuesto con anterioridad cuando hablamos de la operación y funcionamiento de las pymes: es muy habitual que el miembro fundador se encargue de la mayoría de las gestiones administrativas; incluso la constante determina que, al menos en los primeros años de existencia, los puestos de relevancia en estas organizaciones suelen ser ocupados por personas de confianza del principal encargado, como amigos cercanos o hasta familiares.

Este sector representa la parte mayoritaria de la actividad empresarial del país, y esto con abundante diferencia sobre los otros. Datos del Instituto de Estadística y Censos (INEC) así lo demuestran, donde las pymes representan alrededor del 96% de la totalidad del sector empresarial; esto genera una inyección innegable para las arcas, fuentes de empleo y distribución de la riqueza (DIGEPYME, 2021).

Tabla 1. Composición del parque empresarial de Costa Rica del 2015 al 2019

Clasificación de las empresas	Año									
	2015		2016		2017		2018		2019	
Microempresas	110 400	82%	109 863	81%	110 341	81%	111 914	81%	110 973	81%
Pequeñas	16 439	12%	17 140	13%	17 266	13%	17 286	12%	17 237	13%
Medianas	5 326	4%	5 506	4%	5 614	4%	5 671	4%	5 635	4%
Grandes	3 230	2%	3 387	2%	3 461	3%	3 496	3%	3 533	3%
Total	135 395	100%	135 896	100%	136 682	100%	138 367	100%	137 378	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del MEIC, 2022.

Si bien es claro, la tabla 1 muestra que las microempresas son las organizaciones de mayor número, existe un decrecimiento gradual en los últimos años. Uno de los escenarios que lo explica es alentador, ya que indica que estas organizaciones han logrado subir a la categoría de pequeñas o medianas empresas; o bien, el otro escenario –no tan positivo– es que no lograron subsistir dentro de la cadena comercial.

Otro punto importante por destacar es la distribución por provincia en el territorio nacional: la Gran Área Metropolitana concentra el mayor porcentaje de las empresas. De acuerdo con DIGEPYME (2021), San José alberga un total de 59 451 empresas (de las cuales 57 626 son pymes), seguido por Alajuela y Heredia.

Además, en cuanto a la proporción de actividades, las pymes han concentrado sus operaciones en cuatro grandes sectores, donde servicios representa el sector económico que abarca una mayor cantidad de empresas con un 66% para el 2019, seguido de comercio, industria y agropecuario (DIGEPYME, 2021).

Es innegable el aporte que generan las pymes para las economías de los países en términos de empleo formal. En Costa Rica estas unidades aportan aproximadamente un 34% del

empleo privado formal, que se desglosa así: “en promedio de los 5 años, las microempresas aportaron un 10,34% del empleo formal, las pequeñas un 11,6% y las medianas un 12,18%” (DIGEPYME, 2021).

En relación con la representatividad de las exportaciones, el panorama ha sido poco alentador desde antes de la pandemia de la covid-19, cuando según los principales hallazgos del *Estado de situación PYME en Costa Rica 2015-2019*, “la representatividad de la cantidad de pymes disminuyó, pasando del 72,1% al 70,7%, en comparación con las empresas grandes, las cuales pasaron de representar el 27,9% al 29,3%” (DIGEPYME, 2021). Estas cifras llevan a pensar que no todas las pymes del país tienen las facilidades para exportar.

Otra de las participaciones que hacen las pymes a la economía del país se ve reflejada en la generación de empleo, donde según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2022), comprende un 47% lo que corresponde al 35.7% del producto interno bruto (PIB) del país y donde además, destaca la importancia de estas para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

B. Consultoría legal

1. Origen del derecho

El derecho es un concepto que ha estado en constante evolución a lo largo del tiempo e incluso, según los historiadores, resulta complejo definir su historia. A pesar de esto, gran parte del sistema actual lo enlaza con la época romana y a un sentido de orden necesario desde el concepto de *paz*, vinculado a la historia del ser humano. En ese sentido, Calvo (2014)

afirma que “desde la Roma clásica, numerosos escritores se referían a la *pax romana*, y al orden y bienestar que la misma proporcionaba al pueblo romano”.

Por su parte, Unzueta Oviedo (2016) cita a Coronas González (1996, p. 11) quien afirma que “los mismos romanos evolucionaron desde el concepto de *ius*, entendido como el arte de lo bueno y equitativo, al de *directum*, que hace de la ley el camino a seguir (de donde proviene la voz “derecho”, “direito”, “dret”, “droit”, “diritto”).

El derecho deriva de latín *directum*, que, como informa Unzueta Oviedo (2016), significa “lo que es recto, no torcido”, una idea que exige la existencia continua de un orden social. Frente a esto, García Gallo (1950, p. 6) lo define de forma simple como “un conjunto de principios y normas que regulan la vida social, manteniendo el orden en ella” (citado por Unzueta Oviedo, 2016).

Este concepto es, hasta cierto punto, una manera de mantener el orden social; muchas veces se ha cuestionado de dónde proviene su origen, y en varios resultados se ha calificado de dos maneras: el derecho natural y el derecho positivo. De acuerdo con Calvo (2014), esa dicotomía básicamente se refiere a situaciones que surgen, unas por naturaleza, y otras por imposición del ser humano. El objetivo fundamental del derecho parte de que este orden social se concrete de manera eficaz y no sea contradictorio entre sus distintas normas reguladoras (Calvo, 2014).

2. Consultoría legal en Costa Rica

Aunque las consultoras ejercen con un norte claro la resolución de las problemáticas existentes dentro de las empresas, esto no quiere decir que se omitan otros aspectos

importantes. Es muy significativo que paralelamente se involucren aspectos como generar una mayor rentabilidad y una visión integral en los procesos; y que las técnicas y herramientas utilizadas velen por el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Partiendo del origen de la consultoría aterrizada en el campo legal, es imposible no tomar como referencia a Facio & Cañas (abreviado como Fa&Ca), fundado en 1942 como el primer despacho moderno en Costa Rica (Fa&Ca, 2022). El gran funcionamiento que han tenido a través del tiempo permite que aún en la actualidad siga ejerciendo como una fuente obligatoria para el mercado de asesoría legal del país.

Cuando en 1948 se dan cambios políticos por la Revolución, el bufete pasa a un modelo de servicios de apoyo a la inversión extranjera, mismo que mantiene incluso hasta el día de hoy (Media Group Summa, 2015). Facio & Cañas está constantemente vinculado con empresas de todo el mundo, atendiendo asuntos que representan aportes significativos al desarrollo socioeconómico de Costa Rica.

A partir de 1980, con poco menos de cuarenta años a la vanguardia del mercado legal, se da una serie de cambios en los valores del bufete que buscan el posicionamiento definitivo en el mercado. Para la firma, un criterio que marcó una pauta y sentó los cimientos positivos que gozan en la actualidad recaen en la participación en el Club de Abogados (Summa Media Group, 2015), organización internacional de los mejores bufetes de América Latina y Europa; y la entrada a Lex Mundi, la asociación de bufetes más prestigiosa y grande del mundo, los cuales son claves para su desarrollo profesional. Desde entonces, a su vez, lo han posicionado en la cúspide de los bufetes en cuanto a tamaño y cartera de clientes.

Entre los clientes regulares de Facio & Cañas ha habido diversos integrantes de los tres poderes del Gobierno de Costa Rica, rectores de las universidades más importantes del país, embajadores y miembros de organismos internacionales; esto, sumado a que sus abogados son reconocidos académicos, directores de proyectos de bien social, entre otros cargos de renombre, no hace más que reforzar el posicionamiento con el que cuenta la organización y su aporte en la historia de los negocios costarricenses (Summa Media Group, 2015).

En ese sentido también cabe destacar a Business Law Partners (BLP), firma costarricense fundada en el 2003 con la visión de ser aliados estratégicos de sus clientes a través de la asesoría legal. A nivel regional cuenta con más de 350 personas trabajando para la firma (BLPLegal, 2021). Es líder en contratación, retención y ascenso del talento femenino y reconocida en cinco ocasiones por Chambers and Partners, líder mundial en análisis del mercado jurídico internacional.

Así como Facio & Cañas y BLP, Costa Rica cuenta con un mercado amplio y sólido en el marco legal, donde destacan otras firmas reconocidas por su gestión y consolidación en el área a lo largo del tiempo, tales como Arias, Consortium Legal, EY Law, y otras más.

Si bien es cierto, cada una de estas firmas legales antes mencionadas responde a intereses particulares, la mayoría coincide en la importancia de gestionar sus operaciones de forma sostenible con el fin de impactar positivamente a sus clientes y demás públicos de interés. Esta atención específica ha incentivado la incorporación de programas y estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad en firmas como EY Law, BLP, Arias, Facio & Cañas, Consortium, por mencionar algunas; como parte de su modelo de gestión operacional.

C. Responsabilidad social y sostenibilidad

Ciertamente, el origen de las empresas se remonta a un contexto capitalista donde el fin último consistía en la acumulación de capital. De acuerdo con Cecilia Garavito (2008), “en el contexto de la primera Revolución Industrial, el empresario capitalista reinvertía la mayor parte del excedente generado y llevaba a cabo su función social, la acumulación de capital, a partir de su búsqueda del beneficio económico” (p. 82).

En el panorama de una acumulación capital suficiente, surge el origen de la responsabilidad social con acciones desde un punto de vista filantrópico, donde las empresas dirigían parte de sus ganancias en actividades, por lo general de carácter social o ambiental, en organizaciones no gubernamentales, comunidades, escuelas y otras. Carnegie (1889) explica que “a fines del siglo XIX se desarrolló una filosofía empresarial que reconocía que la empresa se asentaba en una comunidad determinada y que, por lo tanto, se debía a ella” (citado por Garavito, 2008, p.82-83).

Es a partir de los años sesenta, ante las presiones y exigencias de movimientos sociales en busca de mejores condiciones en términos de derechos y las preocupaciones por la conservación del ambiente, que las empresas empezaron a cuestionar su aporte real a la sociedad. Con este cuestionamiento, y ante la necesidad de una gestión más responsable, surge el término “responsabilidad social empresarial”.

Antes de profundizar en el término, resulta crucial detenerse en el concepto de *filantropía*, que Garavito (2008) define como “una actividad realizada con fines meramente caritativos, donde la empresa no recibe un retorno” (p. 83). Por su parte, el doctor Jorge David Páez manifiesta que “la filantropía corporativa actual se ve con mayor frecuencia en forma de

contribuciones financieras, pero también puede incluir tiempo y recursos” (Universidad de La Sabana, 2017).

Ahora bien, definir la responsabilidad social no puede limitarse a la interpretación del concepto únicamente; ese sería un esfuerzo corto para lo amplitud que involucra el tema. Si bien es el compromiso y obligación que se debe tener en promoción de una sociedad justa, en armonía con el ambiente, entre otros elementos, lo más pertinente sería tomar como referencia la definición que le otorga el denominado “padre de la responsabilidad social”: Howard R. Bowen (1956, p. 6), quien la califica como “las obligaciones de los empresarios de llevar a cabo aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de actuación que sean deseables en función del objetivo y los valores de nuestra sociedad” (citado por Ayala, 2021, p. 177).

Ante esta conceptualización, resulta preciso marcar la diferencia entre filantropía y responsabilidad social. Páez Monroy (Universidad de La Sabana, 2017) enfatiza que “la filantropía empresarial no está alineada con los objetivos de la empresa, aunque logra mejorar su imagen, y atraer y retener talento a la organización”.

Por su parte, el surgimiento de la responsabilidad social responde a la preocupación de algunas poblaciones por retribuir los daños causados a niveles sociales, económicos o ambientales producto de las actividades económicas que realizan. Esto conlleva que las altas gerencias de organizaciones asuman un compromiso integral y a la vista de todos los colaboradores, de manera que paralelamente alimenta el establecimiento de legislación moderna que facilite el ejercicio práctico, para posteriormente verificar también su cumplimiento.

Esta discusión se comienza a llevar a nivel de los países con la Cumbre sobre el Medio Ambiente de Estocolmo en 1972, oportunidad en la que Naciones Unidas incluye por primera vez la protección del medio ambiente en su agenda.

En 1987 se marca un punto de inflexión de impulso para la sostenibilidad: a partir del análisis del capitalismo actual surge el informe Brundtland, cuyos resultados son verdaderamente alarmantes. Estos revelan que, “somos unánimes en la convicción de que la seguridad, el bienestar y la supervivencia del planeta dependen de esos cambios, ahora” (Naciones Unidas, 1987, p. 375).

Con la celebración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocida como la “Cumbre de la Tierra”, en Río de Janeiro en 1992, se reconoce que “integrar y equilibrar las preocupaciones económicas, sociales y ambientales para satisfacer nuestras necesidades es vital para mantener la vida humana en el planeta, y que ese enfoque integrado es posible” (Naciones Unidas, 2022). Además, punto importante es que el concepto de *desarrollo sostenible* comienza a tomar mayor protagonismo, ya que en esta cumbre se concluye que “era un objetivo alcanzable para todas las personas del mundo, independientemente de que fueran a nivel local, nacional, regional o internacional” (Naciones Unidas, 2022).

A inicios del siglo XX, en el año 2000, 191 países firmaron la Declaración del Milenio, más conocida como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Contemplaba ocho objetivos puntuales con 17 metas específicas a cumplir en el año 2015 (Comisión ODS República Dominicana, 2017).

Ante el gran reto que representaba el cumplimiento de los ODM, en el año 2015 se firmaron los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), “como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad” (PNUD, 2022).

De forma paralela al surgimiento de los ODS, nace el Pacto Mundial impulsado de igual manera por Naciones Unidas; ya no como un llamamiento universal, sino más enfocado en las empresas:

“para que incorporen 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en sus estrategias y operaciones, así como para que actúen de forma que avancen los objetivos sociales y la implementación de los ODS” (Naciones Unidas, 2022).

Los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU son:

Tabla 2. Principios del Pacto Mundial

Tema fundamental	Principios
Derechos humanos	<p>Principio 1: Las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente.</p> <p>Principio 2: Las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos</p>
Trabajo	<p>Principio 3: Las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.</p> <p>Principio 4: Las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.</p> <p>Principio 5: Las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.</p>

Tema fundamental	Principios
	Principio 6: Las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
Medio ambiente	Principio 7: Las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales. Principio 8: Las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental. Principio 9: Las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	Principio 10: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

Fuente: Elaboración propia según criterios del Pacto Mundial (Kingo, 2022), 2022.

1. Diferencia entre responsabilidad social y sostenibilidad

Es común escuchar hablar de responsabilidad social y sostenibilidad como sinónimos; no obstante, estos conceptos tienen diferencias significativas a resaltar. Según Correa Jaramillo, (2007), la responsabilidad social empresarial se entiende como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Este concepto busca un equilibrio entre las exigencias externas y su gestión interna.

Para la Comisión Europea, se entiende por “responsabilidad social empresarial”:

“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad y, por tanto, debe ser liderada por las empresas, integrando las preocupaciones sociales, ambientales, éticas, del consumidor y de derechos humanos en su estrategia y operaciones comerciales, y siguiendo la ley” (s.f.).

En este caso, la Comisión Europea de Responsabilidad Social Empresarial resalta no solo la importancia de buscar un punto común, sino además la necesidad de cumplir con las obligaciones legales como parte de una gestión responsable.

En el 2010, con el surgimiento de la norma ISO 26000, se decide de manera consensuada y amplia desde un contexto mundial reducir el término a “responsabilidad social”, y se define como:

“responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2010).

Por su parte, el concepto de *sostenibilidad* se introduce desde la concepción del desarrollo sostenible, entendido este último como la capacidad de “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Naciones Unidas, 2022).

Ahora, el término “sostenibilidad”, en sí, ha sido complejo de definir debido a su multidimensionalidad. En la búsqueda de definiciones, Elkington (1999) lo propone como “una tarea difícil integrar a un conjunto diverso de necesidades, relacionadas con el desarrollo de la humanidad a largo plazo” (citado por Garzón e Ibarra, 2014).

Para Hart y Milstein (2003), la sostenibilidad se enfoca en la medida en que “crea valor en el nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible” (citado por Garzón e Ibarra, 2014, p.).

A diferencia de la responsabilidad social, la sostenibilidad enfatiza su afán en el largo plazo y en la búsqueda de una mejora común. En ese sentido, Olson (2016) considera que la sostenibilidad es un concepto más ambicioso, que se enfoca en una agenda común para todos los sectores de la sociedad y que abarca criterios ambientales, sociales y económicos.

D. Triple utilidad

Con el auge de la responsabilidad social y la sostenibilidad, la rentabilidad en términos económicos ha dejado de ser el fin último para las empresas. Y es que, ante la crisis que aqueja la humanidad, las organizaciones han empezado a identificar la necesidad de superar el modelo tradicional de utilidad máxima a corto plazo de forma indiscriminada, sin considerar los impactos negativos que esta puede generar. En su contraste, ahora se privilegia una gestión que aporte valor social y ambiental.

Según este modelo, las empresas –tanto con ánimo de lucro como sin él– requieren generar soluciones sociales y ambientales, o al menos no impactar negativamente el entorno; esto en armonía con un buen rendimiento económico a largo plazo, para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Este paradigma sostenible da origen al concepto de *triple utilidad* (en su versión en inglés, “*triple bottom line*”), introducido desde los años noventa por John Elkington. De acuerdo con

García López (2015), se refiere a la “base de medida que debe ser utilizada por las empresas con la finalidad de proporcionar información de sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales de acuerdo con determinados parámetros”.

Por su parte, Florida Ice and Farm Company (FIFCO, 2021) define el modelo de triple utilidad como:

“La estrategia de triple utilidad define objetivos estratégicos para las tres dimensiones bajo las que opera: dimensión económica, social y ambiental. Estos objetivos estratégicos, a su vez, desencadenan una serie de iniciativas y proyectos para lograr las metas corporativas definidas”.

Además, ante el compromiso de las empresas de contribuir positivamente a marcos de referencia como los ODS y Pacto Global, o de alinear su estrategia de negocio en el marco de la guía de responsabilidad social ISO 26000, con el fin de operar bajo un equilibrio social, ambiental y económico, el modelo de triple utilidad toma mayor relevancia.

Si bien es cierto, estos marcos de referencia aportan de forma valiosa a los desafíos actuales, desde el enfoque corporativo su cumplimiento resulta complejo. En ese sentido, la estrategia de triple utilidad facilita la alineación de estos como un punto de partida y como un modelo de buenas prácticas sociales, ambientales y económicas para las organizaciones en busca de resultados cuantificables.

Para facilitar su gestión, en la tabla 3 se agrupan los marcos de referencia antes mencionados bajo las tres dimensiones de la triple utilidad.

Tabla 3. Marcos de referencia: Objetivos del Desarrollo Sostenible, Pacto Global y norma ISO 26000, agrupados según el modelo de triple utilidad

Marcos de referencia	Sociales	Ambientales	Económicos
17 Objetivos del Desarrollo Sostenible	1 Fin de la pobreza 2 Hambre cero 3 Salud y bienestar 4 Educación de calidad 5 Igualdad de género 8 Trabajo decente y crecimiento económico 10 Reducción de las desigualdades	6 Agua y saneamiento 7 Energía asequible y no contaminante 11 Ciudades y comunidades sostenibles 12 Producción y consumo responsable 13 Acción por el clima 14 Vida submarina 15 Vida de ecosistemas terrestres	8 Trabajo decente y crecimiento económico 9 Industria, innovación e infraestructura 12 Producción y consumo responsable 16 Paz, justicia e instituciones sólidas 17 Alianzas para lograr los objetivos
10 Principios del Pacto Global	Derechos humanos Relaciones laborales	Medio ambiente	Anticorrupción
7 Materias fundamentales de la norma ISO 26000	Derechos humanos Prácticas laborales Prácticas justas de operación Asuntos de consumidores Participación activa y desarrollo de la comunidad	Medio ambiente	Gobernanza de la organización Prácticas justas de operación Asuntos de consumidores Participación activa y desarrollo de la comunidad

Fuente: Elaboración propia según las líneas directrices de la OCDE (OCDE, 2011), la norma ISO 26000 (ISO, 2015) y los objetivos de desarrollo sostenible (PNUD, 2022), 2022.

E. Partes interesadas

Hoy en día la mayoría de las empresas tiene una razón de ser clara: no importa si ofrecen bienes o servicios, su fin gira en torno a satisfacer las exigencias que demandan sus públicos meta. De ahí la estrecha relación entre las organizaciones y las personas, los colectivos y hasta otras entidades.

Además, en un contexto cambiante con la aparición de los desafíos sociales y ambientales, las empresas han variado su rol ante las percepciones que tienen sus públicos meta en cuanto a su desempeño y donde, incluso, la mayoría exige estar informada y ser partícipe en la toma de decisiones corporativas.

Ante este panorama, AccountAbility (2005) define “*stakeholders*”, “partes interesadas” o “grupos de interés” como “aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa”. En un escenario ideal, los grupos de interés deberían reducirse a aquellos con los que se tenga una excelente relación; sin embargo, traducir esto a la realidad puede ser muy complicado. Es innegable el hecho de que no con todos los sectores va a existir una relación fluida y en pro de los intereses mutuos; es ahí donde radica la importancia de una buena selección de estos grupos de interés, previniendo malentendidos o contratiempos futuros.

Existen diversas formas de calificar las partes interesadas de una organización. AccountAbility (2005, p. 25) identifica cinco criterios:

- Responsabilidad: Aquellos relacionamientos con los que existen responsabilidades de carácter legal, financiero u operativo en estado de formalidad.

- **Influencia:** Aquellas que condicionan, por su relación con la empresa, el cumplimiento de los lineamientos y metas inicialmente planteados. Cuenta con voz de mando en la toma de decisiones.
- **Cercanía:** Los frecuentes en cuanto a la interacción con la organización. De sus labores cotidianas dependen las operaciones que se realizan.
- **Dependencia:** Todos aquellos que dependen de la organización para su estabilidad en muchos aspectos, como el económico, laboral y social, por mencionar algunos. Es sencillo aterrizar el hecho de que la organización juega un rol esencial dentro de las gestiones que realizan estos grupos de interés.
- **Representación:** Se refiere al ejercicio regulado, que posiciona a sectores en la posibilidad de representar a alguien más partiendo de las estructuras existentes.

Una situación que puede pasarse por alto, pero que tiene mucha relevancia dentro del relacionamiento que se tiene con las partes interesadas, recae en compartir una visión similar respecto a los valores y principios organizacionales, de manera que se maneje una línea moral similar entre las organizaciones o los involucrados, y velando siempre por el cumplimiento de criterios básicos entre dos partes: la transparencia, la honestidad y la ética.

Así como los mercados son volátiles, lo mismo sucede con las partes interesadas; por lo que manejar una línea en claro no garantiza un relacionamiento sostenible a través del tiempo. Aun así, esto puede proyectarse y hasta canalizarse con un correcto monitoreo de las partes de interés.

Los beneficios de una evaluación meticulosa, así como del buen relacionamiento con los grupos de interés, son abismales; podrían mencionarse algunos que AccountAbility destaca, como el manejo de riesgo y nivel reputacional, la retroalimentación entre las partes, la

promoción de valores como respeto y confianza, la comprensión de mercados ajenos al área de acción, la combinación de recursos entre las partes para la resolución de conflictos y el cumplimiento de objetivos... todos son ejemplos claros que fortalecen el entendimiento y el porqué es clave la buena gestión de *stakeholders*.

F. La materialidad

La materialidad de las organizaciones en un contexto sostenible siempre va a ir de la mano con todos aquellos temas de alta incidencia e impacto dentro de la misma. Todos los criterios que tienen un peso significativo para las empresas deben tomarse en cuenta para una estrategia de sostenibilidad, apelando siempre al desarrollo de triple impacto.

Sin duda alguna, cuando se realiza un estudio de los temas materiales para emitir un reporte de sostenibilidad, existen ciertas pautas a tomar en cuenta; la Iniciativa Global de Reportaje (GRI por sus siglas en inglés) (2016) indica que no todos los temas de materialidad poseen la misma relevancia. Algunos se deben tomar como prioritarios, dando un mayor énfasis al análisis de su información; así como en la confección del reporte, y en enmarcar los diferentes niveles de relevancia que tiene cada tema específico (p. 10).

Con base en lo mencionado, es válido tomar de referencia el término que utiliza GRI (2016), para definir la materialidad como “aquellos temas que razonablemente puedan considerarse importantes a la hora de reflejar los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización que influyan en las decisiones de los grupos de interés” (p. 10).

En la misma línea, de acuerdo con GRI (2016, p. 10) existen factores recomendados para definir los temas materiales de una organización, los cuales son:

- Análisis de impactos ambientales, sociales y económicos por entidades con credenciales reconocidas.
- Los intereses y expectativas de los grupos de interés tanto internos como externos de la organización.
- Temas relevantes identificados por la competencia y colegas del sector.
- Las legislaciones, normativas, acuerdos internacionales o acuerdos voluntarios de importancia estratégica para la organización y sus grupos de interés.
- Los valores, políticas, estrategias, sistemas de gestión operacional, objetivos y propósitos fundamentales de la organización.
- Las competencias esenciales de la organización y la forma en la que pueden contribuir al desarrollo sostenible.

Dentro de los marcos de referencia existentes y atinentes a los criterios de la sostenibilidad se encuentran las normas ISO 26000:2010 e INTE G35:2012; estas no otorgan un significado puntual a la materialidad pero, por supuesto, la involucran dentro del alcance de la responsabilidad social y los temas prioritarios de la organización.

Estas normas subrayan el término de “materias fundamentales”, las cuales “comprenden varios asuntos que resultan pertinentes (...) para ser abordados por la organización, a través de sus propias consideraciones y del diálogo con las partes interesadas” (ISO, 2010).

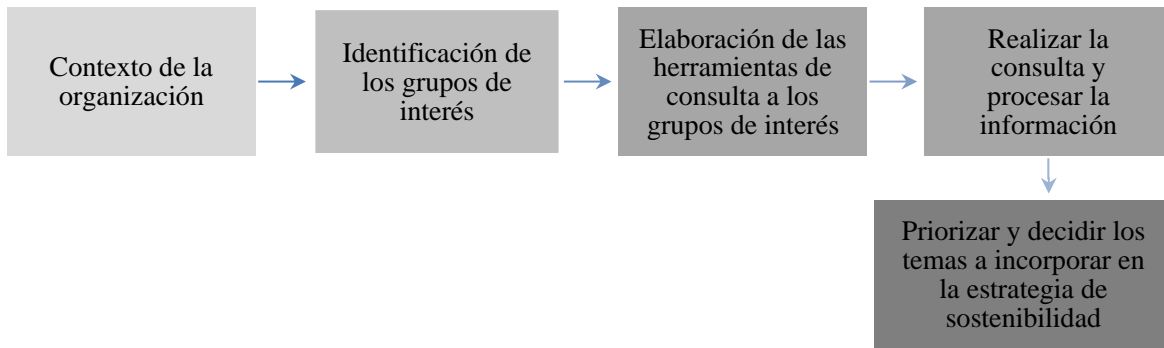
Ante esto, tanto la ISO 26000:2010 como la INTE G35:2012 han identificado 7 materias fundamentales de la responsabilidad social por abordar, que corresponden a las siguientes:

- Gobernanza de las organizaciones
- Derechos humanos

- Prácticas laborales
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asunto de consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Además, a partir de la ISO 26000 (2010) y los estándares GRI (2016), se puede determinar una guía para la realización del proceso de materialidad de una organización en cinco enunciados, como se aprecia en la ilustración 1:

Ilustración 1. Proceso de la materialidad de una organización



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a la importancia de la materialidad, la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) (2022) manifiesta que corresponde al “punto de partida para la elaboración de la estrategia de sostenibilidad”. Por lo que es importante destacar que el análisis de la materialidad constituye una herramienta valiosa para la estrategia de sostenibilidad de cualquier organización, ya que permite conocer información relevante para la empresa y los

principales grupos de interés, así como definir los temas estratégicos y enfocar los esfuerzos hacia aquellos elementos clave en ruta hacia la sostenibilidad.

G. Estrategia de sostenibilidad

Ante los entornos tan volátiles y acelerados de hoy, la gestión empresarial está obligada a estar en constante cambio y actualización. La Comisión de Asuntos Jurídicos del Parlamento Europeo (2013) deja claro que “aquellas organizaciones que quieran permanecer en el largo plazo deben apostar por “maximizar la creación de valor” a través de un crecimiento sostenible” (citado por Muñoz, 2015, p. 85).

Es importante hacer énfasis en que el ideal fundamental de alcanzar una gestión sostenible no es la ejecución de actividades aisladas por parte de la organización, como pueden ser la puesta en marcha del Programa Bandera Azul Ecológica o una campaña de acción social, sino más bien incluir dentro de la identidad corporativa una gestión que integre los temas económicos, sociales y ambientales dentro de sus prioridades reales a impactar de manera positiva.

En palabras de Loorbach (2010), “es necesario que las empresas transformen sus procesos de gestión, donde se consideren cambios en aspectos institucionales, socioculturales, organizacionales y por supuesto tecnológicos, ya que para afrontar problemas persistentes es necesario abordarlos a través de específicas de redes de trabajo y procesos de toma de decisiones” (citado por Hurtado, Arimany, Ferrás y Mejide, 2015, p. 170). De este modo, hace referencia a la importancia de transformar la gestión organizacional de forma integral.

La forma de ejecutar criterios que permitan tanto aplicar como medir acciones de gestión responsables, integrales y que contribuyan al desarrollo sostenible es mediante la implementación de una estrategia que considere los impactos, las relaciones y expectativas con los diferentes grupos de interés, el análisis de *benchmarking* y los temas materiales relevantes para la organización. La forma de integrar la responsabilidad en la empresa conlleva “una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles adecuados, que debería reflejarse en la toma de decisiones y tenerse en cuenta en la implementación de actividades” (ISO, 2010).

H. Sostenibilidad en las pymes

Al pensar en sostenibilidad de las pymes, al menos en Costa Rica, es imposible no referirse a Flórex. Reconocida por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) como una mediana empresa del sector privado y como una sociedad anónima, Flórex se dedica a “brindar soluciones en limpieza integral, para mejorar la calidad de vida de las personas, especializadas en el diseño, fabricación, distribución, comercialización de productos químicos y biotecnológicos de limpieza, biodegradables, realmente amigables con el ambiente y de alta calidad” (Flórex, 2022).

Hace ya más de 10 años que Flórex tomó la decisión de evolucionar su estrategia de negocio hacia un modelo de gestión sostenible. En su último reporte de sostenibilidad, la organización vislumbra los resultados de la implementación su estrategia de sostenibilidad referenciada al año 2021.

Actualmente, cuenta con una estrategia de sostenibilidad basada en sus riesgos, impactos y principales retos. Referente a la gestión de riesgos, Flórex realiza un análisis de estos y de las oportunidades desde un enfoque de procesos, sus objetivos empresariales, su rentabilidad, continuidad del negocio y satisfacción del cliente.

La determinación de impactos se define desde el modelo de triple utilidad, lo que permite visualizar la contribución tanto positiva como negativa de Flórex al desarrollo sostenible. En este proceso, se utilizan aspectos como el contexto organizacional, las características de la fuerza laboral interna, las características propias de los procesos y la consulta de las partes interesadas pertinentes, para priorizar dichos impactos (Flórex, 2022).

La organización cuenta con un proceso de gestión sólida de sus grupos de interés, basada en la identificación, priorización e involucramiento de estos. Así como también un análisis de materialidad a partir de la identificación, priorización, revisión y validación de los impactos económicos, sociales y ambientales.

Finalmente, ha dirigido esfuerzos en términos de marcos referenciales internacionales reforzando su compromiso con los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas y con los ODS, de los cuales es firmante desde el 2016.

I. Sostenibilidad en empresas del sector legal

1. Facio & Cañas

Es una realidad que en Costa Rica el abordaje de la responsabilidad social es un tema relativamente nuevo, sobre todo por el hecho de que implica esfuerzos más allá de las

funciones productivas o de lucro; es decir, incluso incluye elementos como la inversión o el capital humano especializado para tareas de este tipo. Pese a esto, la firma de abogados Facio & Cañas ha intentado marcar un precedente en el área desde su fundación (Fa&Ca, 2022).

Desde los miembros inaugurales, y hasta los actualmente activos dentro de esta organización, siempre su personal se ha destacado por un compromiso con las buenas prácticas que promuevan el desarrollo social, económico y político del país.

A partir del año 2016 la firma toma la iniciativa de conformar la fundación Facio & Cañas, la cual promueve la asesoría legal a causas sociales sin fines de lucro; a esto se debe sumar el hecho de que también forma parte de LexiMundo Pro-Bono Foundation, lo cual le permite participar en proyectos de asesoría y servicios legales voluntarios alrededor del mundo (Fa&Ca, 2022).

El ejercicio de mantener las labores de producción de forma paralela a los compromisos de responsabilidad social es uno de los desafíos que afronta la organización con entusiasmo; tanto es así que, con el objetivo de medir y controlar sus huellas sociales y ambientales, Facio & Cañas (Fa&Ca, 2022) ha definido los ODS a los cuales proyecta impactar positivamente:

- ODS 6: Agua limpia y saneamiento
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
- ODS 17: Alianzas para lograr los ODS con gestiones conjuntas en temas ambientales y sociales

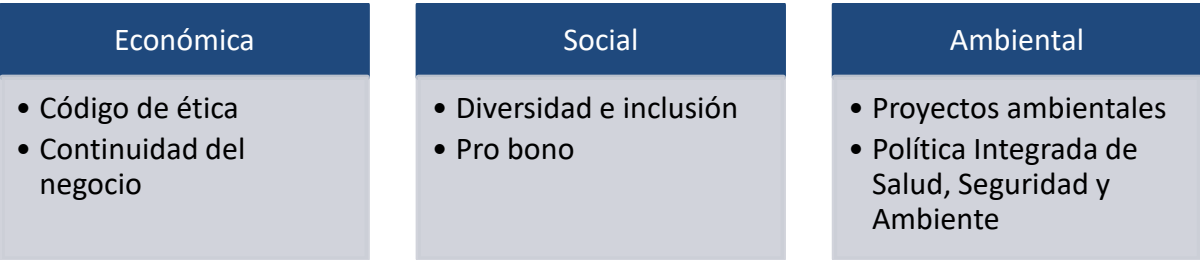
2. Consortium Legal

Esta firma legal cuenta con más de 200 abogados en la región de Centroamérica, ubicados de forma estratégica en los 5 países del área. Su incursión en la sostenibilidad inicia desde el establecimiento de la misión al declarar “Somos una firma internacional sostenible, que ofrece el mejor servicio de asesoría legal de manera personalizada, con calidad, eficiencia y ética, contribuyendo al éxito de nuestros clientes, accionistas, colaboradores y comunidad” (Consortium Legal, 2022). Y claros en saber hacia dónde quieren llegar, se proyectan “Ser una empresa reconocida a nivel mundial como la mejor firma de abogados en los países en los que operamos, que ofrece y garantiza los más altos estándares de calidad en el servicio, con ética profesional para el beneficio y éxito de nuestros clientes” (Consortium Legal, 2022).

Como parte de esas acciones estratégicas que ha tomado la organización, “asumen la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial, conscientes del deber que tienen como profesionales y seres humanos, para contribuir al desarrollo económico sostenible de la sociedad” (Consortium Legal, 2022).

Esta organización dirige esfuerzos en la implementación de proyectos que impacten de manera positiva los criterios de sostenibilidad; a su vez, plantean su línea de trabajo basándose en el cumplimiento de los ODS desde el modelo de triple utilidad en cada país donde ofrecen sus servicios, como se refleja en la ilustración 2.

Ilustración 2. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial de Consortium Legal



Fuente: Elaboración propia con base en Consortium Legal, 2022.

Actualmente forman parte de la Red de Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE), la cual de acuerdo con lo que define Consortium Legal (2022), es una:

“alianza de las organizaciones promotoras de la sostenibilidad en Centroamérica y el Caribe que busca promover en la comunidad empresarial de la región una cultura permanente de responsabilidad social empresarial y contribuir efectivamente al desarrollo sostenible y la integración regional”.

En su compromiso, buscan extender un modelo de gestión responsable a sus partes interesadas generando alianzas y otorgando soporte a iniciativas que impulsen la sostenibilidad con programas como voluntariados, capacitaciones y apoyo legal tipo pro-bono.

3. Nairí

Nairí fue constituida legalmente en marzo del 2014 por su actual fundadora –y, en ese entonces, única colaboradora– Paola Quesada Molina, licenciada en Derecho de la Universidad de Costa Rica. En ese sentido, la organización nació como una pyme con visión de mujer y cuyo nombre particular, “Nairí”, hace referencia a una comunidad indígena del país, como un homenaje a las raíces costarricenses, al compromiso con el ambiente y al impacto o la huella que se pretende dejar en los clientes.

Actualmente, Nairí está conformada por 13 personas y ha definido su misión, visión y valores como parte de su propósito empresarial y los pilares sobre los cuales se sustenta su estrategia de mercado. En su misión, se propone “acompañar a nuestros clientes y usuarios para que puedan alcanzar y exceder su conformidad con las regulaciones aplicables a sus operaciones, facilitando el cumplimiento legal mediante nuestra asesoría permanente, tecnológica y especializada” (Nairí, 2022). Con su visión, proyectan posicionar a Nairí como “referente local en el tema de cumplimiento legal, extendiéndonos a otras regiones” (Nairí, 2022).

Por su parte, aquellos valores o principios en los que se fundamentan las decisiones y acciones de la empresa se definen desde un enfoque al cliente, el perfeccionamiento continuo, la tecnología, pasión por los detalles, el bienestar e inclusión, la simplicidad y un servicio humanizado (Nairí, 2022).

Como parte de sus objetivos de calidad, Nairí se propone incrementar la rentabilidad anualmente en un 5%; de igual manera, contribuir al aumento de la satisfacción del cliente a través del tiempo, impulsar un enfoque de innovación y equidad y, finalmente, incrementar la satisfacción del capital humano y el desempeño de la calidad (Nairí, 2022). Estos atributos diferenciadores son actualizados en las revisiones por la dirección cada seis meses, en el marco de la mejora continua.

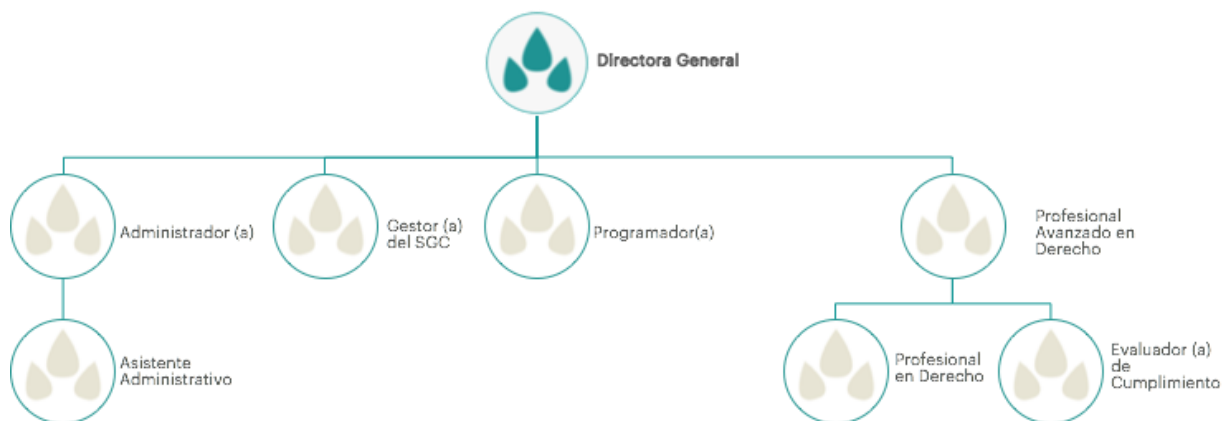
3.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Nairí está definida de manera jerárquica encabezada por su directora general, encargada de la toma de decisiones, el establecimiento de los objetivos estratégicos, la gestión de los recursos y quien marca el rumbo a seguir por todas las áreas de la organización.

En un segundo nivel de gestión se encuentran la dirección intermedia, conformada por personas con áreas o departamentos a cargo y cuya función radica en desarrollar y establecer las actividades específicas para alcanzar los objetivos establecidos desde la alta dirección. Para el caso de Nairí, este nivel contempla personas a cargo de las áreas de administración, sistema de gestión de calidad, programación y el área profesional avanzada en derecho.

Finalmente, al tercer nivel de gestión lo integran quienes se encargan de operativizar las actividades y tareas específicas determinadas tanto por la alta dirección como por las personas encargadas de las diferentes áreas. En términos de la organización, comprende a la persona asistente administrativa, las personas profesionales en derecho y la persona evaluadora de cumplimiento.

Ilustración 3. Estructura organizacional de Nairí



Fuente: Nairí, comunicación personal, 2022.

3.2 Cartera de servicios

Nairí ofrece una cartera de servicios definida y enfocada en brindar el mejor acompañamiento a sus clientes. Se especializa en servicios de consultoría legal en materia de calidad, salud ocupacional, ambiente, inocuidad alimentaria, Programa Bandera Azul Ecológica, igualdad de género, seguridad patrimonial y sostenibilidad (Nairí, 2022).

Dichos servicios incluyen la identificación y actualización de requisitos, evaluación de cumplimiento y auditorías legales, asesoría y acompañamiento, capacitación y consultoría. Además, estos servicios son acompañados por medio de una herramienta de cumplimiento tecnológica llamada C-Tool, la cual consiste poner a disposición del cliente un sistema digital detallado sobre los requisitos legales aplicables a su negocio, validar su cumplimiento, monitorear las actualizaciones en la legislación y llevar un control del vencimiento de sus permisos, así como otras funciones más (Nairí, 2022).

3.3 Primeros pasos en responsabilidad social de Nairí

Desde su constitución, Nairí nace con el objetivo claro de ser un aliado estratégico de las organizaciones comprometidas con el cumplimiento legal en contextos ambientales y otros, tal como lo indica su política de calidad y su iniciativa de paridad de género; de la mano de un servicio humanizado, que genere bienestar a las personas, gestione adecuadamente su talento humano, y permita erradicar las brechas de género y desigualdad a nivel interno y externo.

Es innegable que este compromiso contempla los conceptos de *responsabilidad social* y *sostenibilidad*. Además, la alta dirección cuenta con una fuerte orientación hacia un modelo

de gestión sostenible, que potencie mayores impactos positivos y minimice aquellos catalogados como negativos.

Por otra parte, Nairí cuenta con diversos programas vinculados con la sostenibilidad como la participación en el Programa Bandera Azul Ecológica, y la elaboración e implementación de un *Manual de teletrabajo sostenible* en términos ambientales y de ergonomía. También promueve iniciativas de voluntariado interno y externo, cuenta con un programa de desarrollo del colaborador enfocado en formación y una serie de beneficios.

Capítulo II. Marco metodológico

En el presente capítulo se detalla la metodología utilizada en la investigación. Se plantea la estructura detallada de trabajo o EDT (anexo 1), que corresponde a la base metodológica, el tipo de investigación, las acciones y lineamientos a utilizar para el logro de los objetivos propuestos. De acuerdo con la EDT, al finalizar el proyecto el producto a presentar consiste en una estrategia de sostenibilidad para la pyme Nairí.

Dicha EDT establece de manera lógica y secuenciada seis procesos o etapas a desarrollar en la investigación. El primero abarca las actividades necesarias para la elaboración del anteproyecto y, por su parte, el último, establece las actividades formales para la presentación de investigación.

En cuanto a los cuatro procesos principales faltantes, estos responden a los objetivos específicos del trabajo sintetizados de la siguiente manera:

- Análisis del contexto y *benchmarking* de sostenibilidad
- Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- Análisis de materialidad
- Definición de la estrategia de la sostenibilidad.

Con respecto a la matriz de congruencia (anexo 2), esta esboza la pregunta de investigación planteada inicialmente en el apartado de introducción sobre ¿cómo puede la pyme Nairí implementar acciones distinguidas de sostenibilidad alineadas a su plan estratégico para el cumplimiento de su compromiso empresarial?

En aras de resolver el cuestionamiento descrito, se desglosan a continuación los lineamientos generales metodológicos utilizados en la presente investigación. Además, este trabajo se desarrolló entre los meses de mayo del 2022 y febrero del 2023, tal y como se desglosa en el plan de trabajo y cronograma (anexo 3).

A. Método de investigación

Este apartado busca describir la forma en que se desarrolló la investigación. El método implementado en el presente trabajo se considera deductivo/inductivo, ya que relaciona elementos tanto teóricos como prácticos y se llevó a cabo un comparativo para luego proceder con la recolección de datos, que permitieron generar una propuesta pertinente a la resolución del problema. Ante esto, Abreu (2014, p. 200) define el método deductivo como aquel que “permite generalizar a partir de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas”, en tanto que el método inductivo “observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta”.

B. Enfoque de la investigación

Esta investigación utilizó un enfoque mixto, pues consideró datos tanto numéricos como descriptivos que contribuyeron a los resultados y a la generación de conclusiones. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 586) resaltan que el método mixto “implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”.

C. Tipo de investigación

Este trabajo comprendió una investigación explicativa, dado que buscó explicar y/o responder de forma estructurada las causas de un fenómeno y los hallazgos. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 586), “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”. Es decir, este trabajo fue más allá de una simple descripción de conceptos o de las relaciones entre sí, debido a que esto no consentiría en lograr los objetivos establecidos.

D. Sujetos y fuentes de información

Para este trabajo, los sujetos fueron las personas elegidas para la investigación o que también pueden ser objeto de esta. Se identificaron los siguientes sujetos:

- Alta dirección de Nairí
- Colaboradores de Nairí
- Competidores de Nairí
- Proveedores
- Consultores
- Organismos de evaluación de la conformidad
- Comunidad
- Clientes y usuarios finales de Nairí.
- Clientes potenciales de Nairí.

En cuanto a las fuentes de información, se contemplaron tanto las primarias como las secundarias. Las principales fuentes de información primarias utilizadas consistieron en

entrevistas, talleres participativos, reuniones virtuales y encuestas electrónicas a las partes internas y externas de Nairí. Por su parte, las fuentes de información secundarias utilizadas comprenden la revisión bibliográfica y documental de sitios web, reportes de sostenibilidad, artículos de revista, libros, guías, normas internacionales, informes, leyes, políticas, proyectos y otras más.

E. Población y muestra

Los sujetos y la muestra fueron seleccionados a conveniencia de la organización, según las herramientas utilizadas y las actividades desarrolladas.

Para la consulta a las partes interesadas, y por solicitud de la empresa, se decidió tomar la totalidad de la base de datos de Nairí, con el fin de obtener un mayor alcance. Por tanto, la muestra definida para cada parte interesada fue la siguiente:

- Clientes y usuarios finales: La muestra inicial definida era de 546 clientes, de los cuales solo 28 completaron la encuesta virtual.
- Consultores: Se definió una muestra inicial de 21 consultores, en la que se obtuvo respuesta únicamente de 1 persona.
- Proveedores: Se decidió hacer la consulta a una muestra de 5 proveedores; no obstante, se recabaron 2 respuestas.
- Colaboradores: Se estableció que la consulta se realizaría a una muestra de 12 colaboradores. 10 de ellos completaron la encuesta.
- Organismos de evaluación de la conformidad: Se definió una muestra de 1 organismo que, en efecto, completó el proceso.

- Clientes potenciales: La muestra inicial definida eran 10 personas, de las cuales 2 completaron la encuesta.
- Generador de recursos: En el caso de esta parte interesada, estaba definida para 1 representante de la empresa, y se logró completar.
- Comunidad: Se definió una muestra de 5 personas, de las cuales solamente 1 persona contestó la encuesta.
- Accionistas y socios: La muestra inicial fue de 2 personas. Completaron satisfactoriamente la encuesta.

Un total de 48 personas respondió al proceso de consulta realizado entre la última semana de octubre y la segunda de noviembre del 2022.

F. Técnicas de recolección

Para la presente investigación se implementaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Benchmarking:** Se hizo una evaluación comparativa de las prácticas de sostenibilidad de otras consultoras legales y del sector de servicios profesionales con respecto a las prácticas que ha implementado Nairí actualmente.
- **Revisión bibliográfica y documental:** Se revisaron de manera comparativa marcos referenciales o estándares reconocidos, así como la documentación con la que cuenta Nairí en temas de sostenibilidad.
- **Talleres participativos:** Se realizaron dos talleres con el grupo de trabajo de Nairí, con el fin de presentarle la información recolectada y validar los insumos elaborados.

- **Identificación y priorización de impactos:** Para la identificación se elaboró una herramienta propia, en la cual se detallan los impactos que genera o podría generar Nairí, categorizados en positivos o negativos; se clasificaron en ambientales, sociales o de gobernanza y, finalmente, se asocian con la parte interesada que podría verse afectada. El listado de los impactos fue enviado por correo electrónico al grupo de trabajo para su validación.

En cuanto a la priorización, se llevó a cabo a través de un formulario de Google Forms, que oportunamente se envió al grupo de trabajo de Nairí mediante correo electrónico, y donde cada uno de los integrantes priorizó los impactos considerando criterios de riesgo y oportunidades financieras, cumplimiento legal, riesgo reputacional y preocupaciones manifestadas por las partes interesadas.

El criterio de riesgo y oportunidades financieras se definió contemplando si el impacto puede afectar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos financieros, según la siguiente calificación:

- Alto: 3 puntos
- Medio: 2 puntos
- Bajo: 1 punto.

El criterio de cumplimiento legal hace referencia a si el impacto se encuentra regulado por ley, de acuerdo con la siguiente calificación:

- Regulado: 3 puntos
- En proceso de regulación: 2 puntos
- Sin regulación: 1 punto.

Con respecto al riesgo reputacional, considera si el impacto pudiese afectar la imagen o la reputación de la organización en concordancia con la siguiente calificación:

- Alto: 3 puntos
- Medio: 2 puntos
- Bajo: 1 punto.

El último criterio contempla si las partes interesadas han externado manifestaciones sobre el impacto, según los siguientes rangos:

- Se han presentado quejas o denuncias formales: 3 puntos
- Se presentan manifestaciones constantes: 2 puntos
- No se han externado preocupaciones: 1 punto.

Las calificaciones posibles con estos cuatro criterios, siguiendo los valores descritos anteriormente, oscilan entre 33,3 y 100, por lo que el equipo de trabajo de Nairí definió que los impactos con calificaciones entre 0 y 50 se catalogan como de importancia baja, entre 51 y 70 de importancia media, y los valores entre 71 y 100 son de importancia alta.

- **Taller de materialidad:** En un principio se pretendía realizar grupos focales virtuales con las diferentes partes interesadas, para aplicar el taller de materialidad. No obstante, por cuestiones estratégicas de Nairí sobre el lanzamiento de comunicación de su proceso de elaboración de la estrategia de sostenibilidad, se solicitó realizar una encuesta tipo formulario virtual por medio de Google Forms donde los participantes priorizaron los temas acordados para la consulta. El formulario enviado a las partes interesadas contemplaba un listado de los temas previamente validados según las tres dimensiones (ambiental, social y económica) y, al mismo tiempo, solicitaba priorizar cada tema según tres niveles de importancia (mucha, media y poca).

En vista de que el ejercicio implicó una validación, con el afán de obtener una mayor representatividad se invitó al equipo de trabajo definido desde un inicio para este trabajo final de graduación, así como también a dos funcionarias de relevancia en temas de sostenibilidad, para participar del ejercicio. Se contó con un total de 5 participantes en el análisis de materialidad, entre los cuales se encuentran:

- La fundadora de Nairí
- 1 socio
- 1 consultora de cumplimiento legal y coordinadora técnica legal
- 1 gestora de procesos y calidad
- 1 asistente administrativa.

Para esta evaluación se utilizó la herramienta de materialidad de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED, s.f.). En cuanto a la sistematización de los datos de la consulta a partes interesadas, se asignó una numeración a las respuestas de la siguiente manera:

- Mucha importancia: 3 puntos
- Mediana importancia: 2 puntos
- Poca importancia: 1 punto.

Posteriormente, con el equipo de trabajo de la empresa se finalizó la evaluación de los temas materiales, donde se consideraron criterios de riesgo económico, existencia o no de requisitos legales y riesgo de imagen y/o reputacional.

En el caso del riesgo financiero, se asignó una calificación de acuerdo con los siguientes rubros:

- Riesgo alto: Pérdida económica grave para la empresa (3 puntos).
- Riesgo medio: Pérdida económica mediana para la empresa (2 puntos).
- Riesgo bajo: Pérdida económica leve para la empresa (1 punto).

Ante la existencia o no de requisitos legales, la evaluación se realizó basada en los siguientes criterios:

- Existencia de requisito legal (está normado en alguna ley): 1 punto.
- No existe requisito legal (no está normado en ninguna ley): 0 puntos

Con respecto a la falta de gestión de los temas que pueden afectar negativamente la imagen y la reputación del sector, se asignó la siguiente calificación:

- Mucho: 3 puntos
- Medio: 2 puntos
- Poco: 1 punto.

Las calificaciones posibles con estos cuatro criterios, siguiendo los valores descritos anteriormente, oscilan entre 33,3 y 100, por lo que el equipo de trabajo de Nairí definió que los impactos con calificaciones entre 0 y 59 se catalogan como de importancia baja, entre 60 y 79 de importancia media, y los valores entre 80 y 100 son de importancia alta.

- **Reuniones virtuales:** Se mantuvieron reuniones virtuales con colaboradores del grupo de trabajo, con quienes se accedía a documentación necesaria y se atendían dudas emergentes.

G. Desarrollo de las técnicas metodológicas según las actividades para la consecución de cada uno de los objetivos específicos y el análisis de la información

A continuación, en la tabla 4 se detallan las actividades con las diferentes técnicas de recolección, fuentes, análisis de la información y herramientas desarrolladas durante la fase investigativa para la consecución de cada uno de los objetivos específicos establecidos.

Tabla 4. Sistematización metodológica del proyecto

Objetivo específico	Actividad	Técnica de recolección de la información	Fuentes	Análisis de la información
Realizar el análisis del contexto organizacional a través de un <i>benchmarking</i> de sostenibilidad de organizaciones similares para el establecimiento de una base de comparación relacionada con las mejores prácticas en el sector de asesoría en cumplimiento legal.	Analizar la organización, objetivos, misión, visión, procesos y antecedentes.	Recopilación y revisión documental	Documental	Análisis de los datos cualitativos a través de la explicación de los hallazgos y la estructuración de dichos datos según el marco teórico
	Investigar temas materiales del sector de consultoría legal.	Revisión bibliográfica	Documental	
	Identificar los impactos según criterio de la empresa.	Revisión bibliográfica Reunión virtual Encuesta Google Forms	Documental Personal: grupo de trabajo de Nairí	
	Realizar un <i>benchmarking</i> con organizaciones similares a Nairí.	Revisión bibliográfica	Documental	
	Revisar análisis del contexto actual de Nairí.	Revisión bibliográfica	Documental	
Identificar las expectativas y necesidades de las partes interesadas de Nairí mediante un taller de evaluación según su influencia y dependencia, para priorizarlas en el análisis de materialidad.	Revisar la metodología utilizada por Nairí para el mapeo actual de sus partes interesadas.	Revisión bibliográfica	Documental	Los datos cualitativos recolectados se analizaron mediante la categorización de los datos, y se crearon módulos informativos según los criterios del marco teórico.
	Identificar partes interesadas no consideradas en mapeo actual.	Revisión bibliográfica Grupo focal	Documental	

Objetivo específico	Actividad	Técnica de recolección de la información	Fuentes	Análisis de la información
			Personal: grupo de trabajo de Nairí	
	Priorizar y definir las partes interesadas a consultar.	Taller participativo y análisis del discurso	Personal: grupo de trabajo de Nairí	
	Realizar consulta a partes interesadas sobre los impactos y los temas de interés de Nairí.	Encuesta Google Forms	Partes interesadas priorizadas	
Analizar la materialidad de Nairí por medio del uso de una herramienta de evaluación de temas críticos de la organización para la priorización de los impactos a gestionar en la estrategia de sostenibilidad.	Consolidar lista de temas materiales a evaluar.	Grupo focal	Personal: grupo de trabajo de Nairí	Los datos cuantitativos se analizaron mediante método descriptivo basado en las frecuencias y medidas estadísticas, la categorización, priorización y estructuración, según fórmulas cuantitativas.
	Aplicar la herramienta para el análisis de la materialidad desarrollada por la AED.	Taller participativo y análisis del discurso	Personal: grupo de trabajo de Nairí	
Definir la estrategia de sostenibilidad de la pyme Nairí a partir de los asuntos materiales y alineada a sus objetivos estratégicos, para el logro de su propósito empresarial de forma responsable y sostenible.	Priorizar los ejes de trabajo, proyectos y planes de acción con el equipo de trabajo de Nairí.	Grupo focal	Personal: grupo de trabajo de Nairí	La información recolectada se analizó por medio de la búsqueda de criterios similares entre los datos obtenidos que permitan establecer relaciones y acciones concretas.

Objetivo específico	Actividad	Técnica de recolección de la información	Fuentes	Análisis de la información
	Alinear los proyectos establecidos con el cumplimiento de los ODS.	Revisión bibliográfica	Documental	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Capítulo III. Análisis del contexto

En el presente capítulo se desarrolla el primer objetivo de este proyecto, el cual comprende un análisis del contexto organizacional tanto interno como externo. A nivel interno se incluye la estructura organizativa, su misión, visión, valores y objetivos, el mapa de procesos y una revisión del contexto organizacional de su sistema de gestión bajo la norma INTE/ISO 9001:2015 (INTECO, 2015) contemplando un análisis FODA y la identificación y evaluación de sus riesgos y oportunidades. Y, por último, los resultados base de la aplicación del autodiagnóstico IndicaRSE PYME (AED, 2022) con respecto a la norma ISO 26000 (ISO, 2010), facilitado por la AED.

El contexto externo abarcó un *benchmarking* con el fin de establecer una base comparativa con relación a las mejores prácticas de sostenibilidad con las que Nairí desarrolla sus actividades. Dicho proceso comparativo incluyó la revisión de marcos referenciales como *Sustainability Topics for Sectors* o ‘Temas de sostenibilidad para sectores’ (específicamente el sector de servicios profesionales) de Global Reporting Initiative (GRI, 2013), el estándar de industria de S&P Global en cooperación con RobecoSAM (S&P Global y RobecoSAM, 2022), estándares del *Sustainability Accounting Standard Board* (Junta de Normas de Contabilidad de Sustentabilidad) (SASB, 2022), las líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013), la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030 (MEIC, 2017) y diversas consultoras legales y del sector de servicios profesionales.

A. Contexto organizacional

1. Organización interna

Como se describió anteriormente, la estructura organizacional de Nairí consta de dirección general, dirección intermedia (administración, sistema de gestión de calidad, programación y área profesional avanzada en derecho), asistente administrativa, profesionales en derecho y evaluadora de cumplimiento.

2. Misión, visión y valores

Misión: “Acompañar a nuestros clientes y usuarios para que puedan alcanzar y exceder su conformidad con las regulaciones aplicables a sus operaciones, facilitando el cumplimiento legal mediante nuestra asesoría permanente, tecnológica y especializada” (Nairí, 2022).

Visión: “Posicionar a nuestra empresa como referente local en el tema de cumplimiento legal, extendiéndonos a otras regiones” (Nairí, 2022).

Valores organizacionales:

- Enfoque al cliente
- Perfeccionamiento continuo
- Tecnología
- Pasión por los detalles
- Bienestar e inclusión
- Simplicidad

- Servicio humanizado (Nairí, 2022).

3. Objetivos de Nairí

- Incrementar la rentabilidad anualmente en un 5%.
- Contribuir al aumento de la satisfacción del cliente a través del tiempo.
- Impulsar un enfoque de innovación y equidad.
- Incrementar la satisfacción del capital humano y el desempeño de la calidad (Nairí, 2022).

4. Servicios

De acuerdo con Nairí (2023), como parte de los servicios específicos que ofrece, se encuentran los siguientes:

- Identificación de requisitos: Comprende la identificación de los requisitos legales aplicables a la actividad, obra o proyecto de sus clientes.
- Actualización de requisitos: Implica el monitoreo constante y la actualización sobre los cambios y posibles modificaciones regulatorias aplicables.
- Evaluación de cumplimiento y auditorías legales: Se refiere a un servicio de verificación de cumplimiento de los requisitos aplicables, implicaciones de incumplimiento y posibles sanciones aplicables a cada cliente.
- Asesoría y acompañamiento: Incluye el acompañamiento en el proceso de cumplimiento legal de sus clientes.

- Capacitación: Servicio de fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal de los clientes en materia de cumplimiento legal.
- Consultoría: Atención especializada de investigación jurídica y técnica, análisis de problemas o inquietudes, propuesta de soluciones y opiniones jurídicas.

5. Revisión documental

Durante el proceso de análisis del contexto interno se hizo una revisión documental de Nairí sobre políticas, procedimientos internos y demás documentación necesaria, que permitiera conocer a profundidad a la organización y su desempeño en materia de sostenibilidad. Es importante destacar que, al ser una organización relativamente nueva y pequeña, no cuenta con una estructura documental sólida a nivel de gobernanza; en ese sentido, la documentación facilitada por Nairí corresponde al análisis del contexto organizacional por motivo de la reciente certificación de su sistema de gestión de calidad (SGC) según la INTE/ISO 9001:2015 (INTECO, 2015). Dicho análisis comprende un ejercicio FODA de identificación de sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, incluye la identificación y priorización de sus partes interesadas y una evaluación de sus riesgos y oportunidades.

En la ilustración 4 se detallan los resultados del ejercicio FODA correspondiente al análisis organizacional de Nairí.

Ilustración 4. Resultados del análisis FODA de Nairí



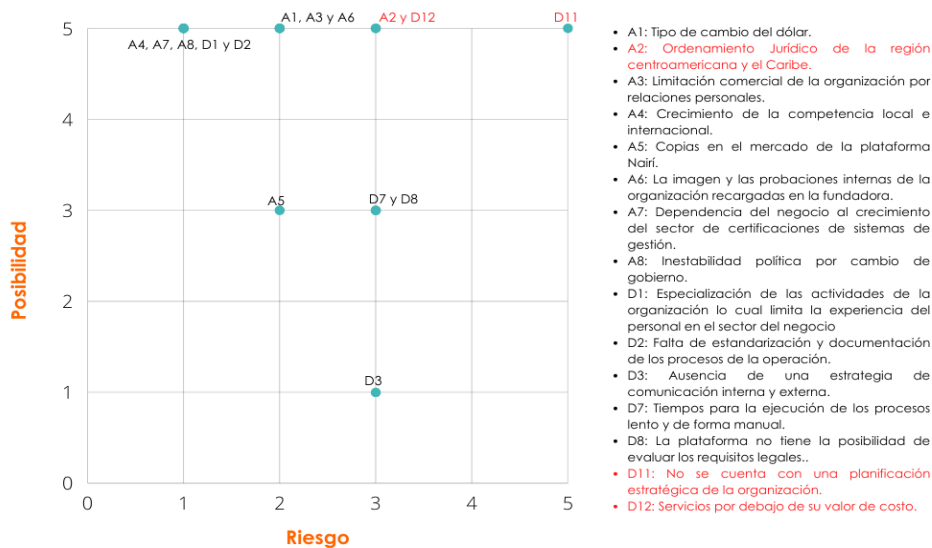
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Nairí, 2022.

Por otra parte, Nairí identificó 12 grupos de interés, los cuales engloban a un total de 23 partes interesadas individuales. Se detalló el nivel de influencia para cada uno de ellos y se priorizó su pertinencia según los criterios de influencia e interés. Finalmente, identificó las necesidades y expectativas para aquellas partes interesadas que resultaron críticas.

Con respecto a los riesgos, el análisis que se llevó a cabo contempla una evaluación realizada en agosto del año 2022 por parte del grupo de trabajo de Nairí para su sistema de gestión de calidad. Dicha evaluación considera criterios de posibilidad e impacto y establece los riesgos que deben atenderse de manera prioritaria, los cuales son: el ordenamiento jurídico de la región centroamericana y Caribe está desactualizado, se carece de una planificación estratégica de la organización, y los servicios se cobran por debajo de su valor de costo.

En la ilustración 5 se muestra el mapa de calor del resultado de la priorización de los riesgos identificados.

Ilustración 5. Mapa de riesgos de Nairí



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Nairí, 2022.

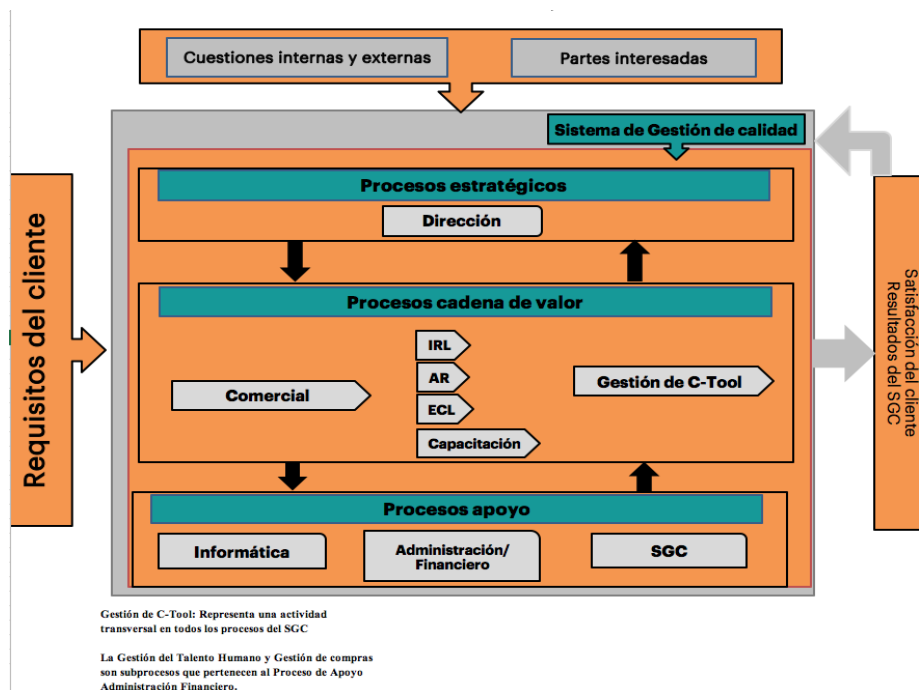
De igual manera, Nairí cuenta con un análisis de las oportunidades de mejora, el cual conlleva una evaluación que consideró criterios de impacto y viabilidad en términos de costo y tiempo, con el fin de proceder con aquellas que resultaran con un nivel de priorización alto o favorable, que se consideren estratégicas de atender de manera pronta para la organización.

Un segundo punto de la revisión documental contempla su mapa de interacción de procesos, el cual está compuesto por 3 niveles, a saber:

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos
- Procesos de apoyo.

La ilustración 6 muestra el mapa de interacción de procesos actual de Nairí.

Ilustración 6. Mapa de interacción de procesos de Nairí



Fuente: Nairí, comunicación personal, 2022.

En la tabla 5 se detalla cada uno de los niveles del mapa de interacción de procesos:

Tabla 5. Definición del mapa de interacción de procesos de Nairí

Procesos estratégicos	
Proceso	Objetivo
Alta dirección	Establecer los procesos de planificación necesarios para el SGC y definir el marco estratégico de la empresa por medio de actividades organizacionales periódicas.
Procesos operativos	
Proceso	Objetivo
Comercial	Captar nuevos clientes mediante el seguimiento de sus solicitudes, para brindar un servicio ajustado a sus necesidades.
IRL	Identificar los requisitos legales que Nairí le aplica a un cliente por medio de recursos digitales, para que sean de uso y consulta.

ARL	Identificar y comunicar los cambios en los requisitos legales aplicables a los clientes, a través de boletines y comunicados ampliados, para que su normativa esté lo más actualizada posible.
ECL	Evaluar el cumplimiento legal de una organización a través de la verificación de cada requisito legal aplicable, según las materias que haya contratado, para su seguimiento.
Gestión de C-Tool	Actualizar el contenido del C-Tool a través de revisiones periódicas para que el cliente pueda visualizar y acceder a información más completa.
Capacitación	Ofrecer un servicio de capacitación mediante sesiones virtuales o presenciales, para cumplir con las necesidades del cliente.
Procesos de apoyo	
Proceso	Objetivo
SGC	Asegurar que los procesos se mantengan actualizados y su desempeño medido, para su conformidad con las operaciones de la organización, mediante la revisión continua del SGC.
Administración/Financiero	Desarrollar la gestión administrativa, financiera, de talento humano y compras por medio de un control documental eficiente, para el uso óptimo de los recursos de la organización.
Informática	Desarrollar, mantener y analizar (minería de datos) las herramientas informáticas de la organización para su uso interno.

Fuente: Nairí, comunicación personal, 2022.

Esta revisión permite conocer el nivel de madurez de la organización, donde a pesar de que en la tabla 5 se aclara que la gestión de compras está clasificada como un subproceso dentro del macroproceso de Administración/Financiero, se evidencia que no existe un análisis exhaustivo de aquellos procesos críticos que puedan suponer riesgos dentro de su cadena de valor.

Otro punto sobresaliente es que la organización cuenta con una política de calidad y otra de igualdad y equidad de género como parte de su SGC, igualmente alineadas con la Iniciativa de Paridad de Género de la cual forma parte.

Actualmente, la organización no cuenta con un reglamento interno laboral que estipule criterios de beneficios por maternidad o paternidad, ni mecanismos de recompensa al

trabajador según su desempeño. Además, no existen mecanismos formales de reclutamiento y selección del personal.

No se evidencia documentación asociada con comportamiento ético ni con declaratorias hacia la protección del medio ambiente, derechos humanos, anticorrupción, salud y seguridad ocupacional, seguridad hacia los consumidores, participación activa de la comunidad, ni compromisos con normativa internacional en dichos temas.

6. Identificación de impactos

En cuanto a la gestión de Nairí, se identificaron 32 impactos según el mapa de procesos, así como en los resultados del análisis FODA descrito anteriormente. A partir de esta información, se generó una lista donde se establecieron los impactos generados o que tienen potencial de presentarse, categorizados en positivos o negativos, según su criterio social, ambiental o económico, y su afectación a las partes interesadas, tal y como se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Impactos de Nairí identificados

Herramienta de identificación de impactos ASG Nairí				
Impactos ASG				
N°	¿Cuáles impactos genera o podría generar Nairí?	Tipo de impacto -/+	Clasificación (ambiental, social y gobernanza)	Parte interesada afectada
1	Incumplimiento de los objetivos de la alta dirección debido a la falta de planificación	Negativo	Gobernanza	Alta dirección Socios

Herramienta de identificación de impactos ASG Nairí

Impactos ASG				
N°	¿Cuáles impactos genera o podría generar Nairí?	Tipo de impacto -/+	Clasificación (ambiental, social y gobernanza)	Parte interesada afectada
2	Incumplimiento de temas sociales, ambientales, económicos y de gobernanza debido a falta de formalización de políticas, estructura y gobernanza	Negativo	Gobernanza	Alta dirección Socios
3	Pérdidas económicas debido a mala planificación en las inversiones	Negativo	Gobernanza	Socios Colaboradores
4	Incumplimiento en los tiempos de entrega del servicio debido a una falta de planificación o seguimiento	Negativo	Gobernanza	Clientes
5	Pérdidas económicas debido a atrasos en los tiempos de entrega del servicio	Negativo	Gobernanza	Alta dirección Socios
6	Disconformidad de los clientes por ausencia de canales de realimentación, denuncia o quejas e incumplimientos éticos	Negativo	Gobernanza	Clientes Generador de recursos
7	Incumplimiento en la calidad del servicio debido a poca capacitación	Negativo	Gobernanza	Clientes
8	Pérdida de clientes debido a poca claridad de las ofertas de servicios	Negativo	Gobernanza	Alta dirección Socios
9	Insatisfacción de los clientes debido a incumplimientos en entrega, requisitos y calidad de servicios	Negativo	Gobernanza	Clientes
10	Afectaciones en la calidad de los servicios por falta de seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad	Negativo	Gobernanza	Clientes Alta dirección
11	Incumplimiento en contrato con proveedores	Negativo	Gobernanza	Proveedores
12	Discriminación en procesos de selección de talento humano por cuestiones de género, orientación sexual, edad u otros	Negativo	Social	Colaboradores
13	Empresa con capacidad de atracción de talento humano joven	Positivo	Social	Colaboradores Sociedad
14	Utilización de teletrabajo como modelo principal de operación en la administración del personal	Positivo	Social	Colaboradores

Herramienta de identificación de impactos ASG Nairí

Impactos ASG				
N°	¿Cuáles impactos genera o podría generar Nairí?	Tipo de impacto +/-	Clasificación (ambiental, social y gobernanza)	Parte interesada afectada
15	Solidez económica de la operación, un flujo de caja sano y bajos costos operativos	Positivo	Gobernanza	Alta dirección Socios
16	Satisfacción por plataformas tecnológicas amigables con los clientes	Positivo	Gobernanza	Clientes
17	Pérdida de clientes por ausencia de rendición de cuentas y transparencia	Negativo	Gobernanza	Alta dirección Socios
18	Disminución en el rendimiento por mala administración de los recursos	Negativo	Gobernanza	Alta dirección Socios Colaboradores
19	Pérdida reputacional por manejo inadecuado de datos de los clientes	Negativo	Gobernanza	Clientes Alta dirección Socios Generador de recursos
20	Afectación a la salud por accidentes, lesiones ergonómicas y enfermedades psicosociales (<i>burnout</i>) para el colaborador	Negativo	Social	Colaboradores
21	Afectación en la calidad de los servicios por falta de actualización de herramientas informáticas	Negativo	Gobernanza	Clientes
22	Generación de emisiones de gases de efecto invernadero por consumo de combustible para traslado de los colaboradores	Negativo	Ambiental	Comunidad Grupos organizados
23	Generación de emisiones de gases de efecto invernadero por consumo de energía	Negativo	Ambiental	Comunidad Grupos organizados
24	Traslado del consumo de recursos (como agua y electricidad) a casa de los colaboradores	Negativo	Ambiental	Colaboradores
25	Pérdida reputacional por criterios éticos	Negativo	Gobernanza	Clientes Proveedores Generador de recursos Alta dirección Socios

Herramienta de identificación de impactos ASG Nairí

Impactos ASG				
N°	¿Cuáles impactos genera o podría generar Nairí?	Tipo de impacto -/+	Clasificación (ambiental, social y gobernanza)	Parte interesada afectada
26	Buen rendimiento económico por capacidad de atención de múltiples sectores de negocios	Positivo	Gobernanza	Alta dirección Socios
27	Insatisfacción del colaborador por beneficios laborales competitivos del sector	Negativo	Social	Colaboradores Competencia
28	Generación de rendimiento económico por capacidad de adaptación a cambios y nuevas oportunidades de negocio	Negativo	Gobernanza	Alta dirección Socios
29	Violación de derechos humanos en procesos de selección y contratación de proveedores	Negativo	Social	Colaboradores Proveedores Comunidad Grupos organizados
30	Pérdida en rendimiento económico por cobro de servicios por debajo del valor de costo	Negativo	Gobernanza	Alta dirección Socios Competencia
31	Insatisfacción del colaborador por ausencia de mecanismos de retroalimentación profesional	Negativo	Social	Colaboradores
32	Contaminación por generación de residuos sólidos	Negativo	Ambiental	Comunidad Grupos organizados

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Debido a la naturaleza del negocio de Nairí, el proceso de identificación arrojó en su mayoría impactos de gobernanza (un total de 21), donde la alta dirección, los socios y el generador de recursos figuran como las principales partes interesadas afectadas. Por su parte, se determinaron 7 impactos sociales cuya afectación recae mayoritariamente en sus colaboradores. Finalmente, a pesar de que el modelo de negocio se desarrolla de forma remota en su totalidad, se asocia un traslado en el consumo de recursos ambientales y

generación de residuos de la organización a los colaboradores, por lo que se identificaron 4 impactos ambientales relacionados.

7. Evaluación de los impactos

Una vez identificados los impactos, estos fueron sometidos a un proceso de evaluación por parte del equipo de trabajo de Nairí, tal como se indicó en la metodología, a través de un formulario de Google Forms.

El resultado de esta evaluación se muestra en la tabla 7 e indica que, para Nairí, se identifican 8 impactos importantes, 13 de importancia media y 11 catalogados como de baja importancia.

Tabla 7. Evaluación de impactos por parte de Nairí

Evaluación de impactos ASG por parte de Nairí		
Dimensión	Impactos ASG	Total
Gobernanza	Disconformidad de los clientes por ausencia de canales de realimentación, denuncia o quejas e incumplimientos éticos	83,3
Gobernanza	Pérdida de clientes por ausencia de rendición de cuentas y transparencia	83,3
Gobernanza	Pérdida reputacional por manejo inadecuado de datos de los clientes	83,3
Gobernanza	Pérdidas económicas debido a atrasos en los tiempos de entrega del servicio	75
Gobernanza	Insatisfacción de los clientes debido a incumplimientos en entrega, requisitos y calidad de servicios	75
Gobernanza	Incumplimiento en contrato con proveedores	75
Social	Discriminación en procesos de selección de talento humano por cuestiones de género, orientación sexual, edad u otros	75
Gobernanza	Pérdida reputacional por criterios éticos	75
Social	Utilización de teletrabajo como modelo principal de operación en la administración del personal	66,6

Evaluación de impactos ASG por parte de Nairí		
Dimensión	Impactos ASG	Total
Social	Afectación a la salud por accidentes, lesiones ergonómicas y enfermedades psicosociales (<i>burnout</i>) para el colaborador	66,6
Gobernanza	Incumplimiento de temas sociales, ambientes, económicos y de gobernanza debido a falta de formalización de políticas, estructura y gobernanza	58,3
Gobernanza	Incumplimiento en los tiempos de entrega del servicio debido a una falta de planificación o seguimiento	58,3
Gobernanza	Incumplimiento en la calidad del servicio debido a poca capacitación	58,3
Gobernanza	Pérdida de clientes debido a poca claridad de las ofertas de servicios	58,3
Gobernanza	Afectaciones en la calidad de los servicios por falta de seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad	58,3
Gobernanza	Solidez económica de la operación, un flujo de caja sano y bajos costos operativos	58,3
Gobernanza	Satisfacción por plataformas tecnológicas amigables con los clientes	58,3
Gobernanza	Buen rendimiento económico por capacidad de atención de múltiples sectores de negocios	58,3
Social	Insatisfacción del colaborador por beneficios laborales competitivos del sector	58,3
Social	Violación de derechos humanos en procesos de selección y contratación de proveedores	58,3
Gobernanza	Pérdida en rendimiento económico por cobro de servicios por debajo del valor de costo	58,3
Gobernanza	Pérdidas económicas debido a mala planificación en las inversiones	50
Gobernanza	Disminución en el rendimiento por mala administración de los recursos	50
Gobernanza	Afectación en la calidad de los servicios por falta de actualización de herramientas informáticas	50
Ambiental	Generación de emisiones de gases de efecto invernadero por consumo de combustible para traslado de los colaboradores	50
Ambiental	Generación de emisiones de gases de efecto invernadero por consumo de energía	50
Gobernanza	Generación de rendimiento económico por capacidad de adaptación a cambios y nuevas oportunidades de negocio	50
Ambiental	Contaminación por generación de residuos sólidos	50
Gobernanza	Incumplimiento de los objetivos de la alta dirección debido a la falta de planificación	41,6

Evaluación de impactos ASG por parte de Nairí		
Dimensión	Impactos ASG	Total
Social	Empresa con capacidad de atracción de talento humano joven	41,6
Social	Insatisfacción del colaborador por ausencia de mecanismos de retroalimentación profesional	41,6
Ambiental	Traslado del consumo de recursos (agua y electricidad) a casa de los colaboradores	33,3

Fuente: Elaboración propia, 2022.

8. Motivadores de la organización para la implementación de una estrategia de sostenibilidad

En el caso de Nairí, el negocio que justifica una eventual implementación de una estrategia de sostenibilidad se basa en sus valores de perfeccionamiento continuo y bienestar e inclusión. En ese sentido, existen tres motivadores principales, los cuales se detallan a continuación:

- Creación de valor como catalizador o impulsor de la sostenibilidad: Ir más allá del cumplimiento legal, entendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas y gestionando las actividades y operaciones desde la ética y la transparencia, alineados al propósito de la organización a través de un negocio responsable.
- Atracción de clientes: Mejorar las prácticas de sostenibilidad de Nairí con el fin de atraer y mantener a clientes en busca de proveedores con prácticas sostenibles alineadas a sus estrategias corporativas.

- Gestión de riesgos e impactos: Minimizar los riesgos de la operación y los impactos negativos a través del desarrollo de iniciativas responsables que garanticen la sostenibilidad de la organización.

9. Línea base con respecto a la norma ISO 26000: IndicaRSE PYME

Como parte del compromiso e interés de Nairí por contribuir al desarrollo sostenible, desde el mes de agosto del 2022 el equipo de trabajo de la organización completó la versión pyme del autodiagnóstico de indicadores centroamericanos de RSE, denominada “IndicaRSE PYME” (AED, 2022).

La herramienta que brinda AED permite determinar los más importantes hallazgos en relación con la materia fundamental establecida en el capítulo 6 de la norma ISO 26000. La tabla 8 permite destacar los apartados de mayor relevancia después de revisar las respuestas otorgadas por los colaboradores de Nairí.

Tabla 8. Principales hallazgos de la herramienta IndicaRSE PYME

Materia fundamental	Hallazgo
Gobernanza de la organización	-La comunicación a lo interno de la empresa sobre lo que engloba el concepto de <i>responsabilidad social</i> no se divulga en todos los niveles de la organización. -La alta dirección no cuenta con mecanismos de rendición de cuentas de desempeño en temas ambientales, sociales y de gobernanza. -No existen mecanismos de rendición de cuentas como memorias, reportes, entre otros. -Se debe mejorar con respecto a los sistemas de medición y evaluación de los impactos de la empresa en temas sociales y ambientales.

Materia fundamental	Hallazgo
	<p>-Existen criterios que no están siendo tomados en cuenta para comunicarse con sus partes interesadas desde un enfoque de transparencia.</p> <p>-No existen mecanismos formales que regulen y aseguren el comportamiento ético de la organización (código de ética).</p>
Derechos humanos (DDHH)	<p>-No hay evaluaciones sobre cómo se pueden ver afectados los derechos humanos en la organización y no se registra el desempeño en dicha materia.</p> <p>-La política no contempla el respeto a los derechos civiles, políticos, económicos ni culturales.</p>
Prácticas laborales	<p>-La política de salud y seguridad ocupacional se encuentra en proceso que la alta dirección la formalice y la valide.</p> <p>-Los mecanismos para eliminar riesgos psicosociales en el lugar que provocan estrés y enfermedades se encuentran en proceso.</p> <p>-No se cuenta con mecanismos formales de reclutamiento que prioricen al personal interno.</p> <p>-No existe un programa estructurado de rotación de puestos de trabajo para el personal de la empresa.</p> <p>-Ausencia de programas de desarrollo personal sobre tratamiento de acciones, balance vida-familia, laborales y ciudadanía responsable, entre otros.</p> <p>-Los programas de cofinanciamiento o financiamiento completo en promoción y/o educación formal para el personal interno se encuentran en proceso.</p> <p>-No se cuenta con programas de trabajos voluntarios que desarrollen destrezas profesionales en el personal interno.</p> <p>-No se brindan oportunidades ni se estimula al personal interno a realizar servicio a la comunidad, ni se reconoce la labor.</p>
Medio ambiente	<p>-Inexistencia de mecanismos de prevención de la contaminación.</p> <p>-No se cuenta con indicadores sobre el consumo de recursos.</p> <p>-Ausencia de una estrategia de mitigación y adaptación al cambio climático.</p>
Prácticas justas de operación	<p>-Ausencia de una política o prácticas para combatir la corrupción y la extorsión.</p> <p>-No se cuenta con procedimientos u otros mecanismos de salvaguarda para evitar involucrarse o ser cómplice de conductas anti-competencia.</p> <p>-No se capacita al personal sobre la importancia de cumplir con legislación en materia de competencia justa.</p> <p>-La política de contratación o compras no contempla criterios sociales ni ambientales.</p> <p>-No existe un proceso de debida diligencia en la cadena de valor.</p>
Asunto de consumidores	<p>-No existen hallazgos relacionados.</p>

Materia fundamental	Hallazgo
Participación activa y desarrollo de la comunidad	-No se aplican principios de pertinencia cultural sobre la participación activa y desarrollo de la comunidad en su esfera de influencia.

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de Nairí al cuestionario de IndicaRSE PYME (2022).

B. Benchmarking

1. Global Reporting Initiative (GRI)

Como parte del proceso de recopilación y análisis de datos, se realiza una revisión del documento elaborado por GRI (2013); dicha gestión corresponde al reporte en que se identifica un total de once temas materiales para el sector en el que se encuentra Nairí como empresa, su dimensión y área de trabajo.

La tabla 9 pretende ilustrar las dimensiones que comprende, así como sus respectivos temas de interés.

Tabla 9. Temas para el sector de servicios profesionales

Dimensiones de la sostenibilidad	Temas materiales
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del capital humano - Creación de capacidad para colaboradores y comunidad - Transparencia en la gobernanza, códigos de conducta y procedimientos - Conflicto de intereses
Otra	<ul style="list-style-type: none"> - Protección de información, confidencial y código de ética - Participación de género en la gobernanza - Prácticas de gobernanza - Criterios de buena gobernanza - Reclutamiento y criterios de empleo - Comunicación alternativa y servicios de transporte

Fuente: Elaboración propia con datos de GRI (2013), 2022.

2. S&P Global

En la siguiente tabla se puede identificar un análisis comparativo del estándar de industria de S&P y RobecoSAM en el que se agregan temas adicionales de gran relevancia a considerar.

Tabla 10. Criterios destacados de S&P Global

Dimensiones de la sostenibilidad	Temas materiales
Ambiental	<ul style="list-style-type: none">- Estrategia climática- Ecoeficiencia operacional
Social	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo del capital humano- Derechos humanos- Indicadores de prácticas laborales- Salud y seguridad ocupacional- Atracción y retención de talento
Económica y gobernanza	<ul style="list-style-type: none">- Códigos de conducta- Gobierno corporativo- Privacidad

Fuente: Elaboración propia con datos de SPGlobal (2022), 2022.

Dentro del apartado referente a factores económicos, existen elementos que se pueden calificar como determinantes; estos van desde la seguridad de la información, y la manipulación de esta, hasta el relacionamiento con el cliente o los códigos de conducta. El rubro social contiene iniciativas como la inversión en el desarrollo del personal de una manera integral, además de que esto se exponga y se difunda de manera responsable, con el fin de impactar y aportar valor a la sociedad. En ambiente, por su parte, para el sector afín en el que se ubica Nairí, el principal aporte radica en que las operaciones se realicen siempre desde una visión de la eficiencia como pilar, reduciendo el uso innecesario de recursos, así como los impactos generados.

3. Sustainability Accounting Standards Board

Tras el análisis de los temas del Sustainability Accounting Standards Board (SASB), se elaboró la lista de temas relacionados con responsabilidad social en la categoría de servicios profesionales (tabla 11). Esta categoría incluye a aquellas organizaciones que cuentan con conocimiento y habilidades únicas para ofrecer su servicio a diferentes usuarios o clientes, que incluye tanto al sector privado como al público e instituciones sin fines de lucro (SASB, 2022).

Tabla 11. Resultados SASB Industry Standards: Servicios profesionales y comerciales

Dimensión	Temas relevantes
Dimensión social	Seguridad de datos Compromiso de los empleados, diversidad e inclusión
Dimensión económica	Ética de negocios

Fuente: Elaboración propia con datos de SASB Industry Standards, 2022.

4. Líneas directrices de la OCDE

Los lineamientos y parámetros (OCDE, 2013) que abarcan temas afines a la actividad económica de Nairí anuncian cuáles son los principios y normas esperados para poder reflejar una conducta empresarial responsable; esto es clave a la hora de estrechar los lazos con las partes interesadas y fortalecer la confianza, lo que paralelamente llevará a potenciar el desarrollo sostenible.

La siguiente tabla ilustra los temas significativos en este criterio.

Tabla 12. Temas incluidos en las líneas directrices

Tema	Aspectos relevantes
Divulgación de la información	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de plazos. - Exactitud de los datos. - Accesibilidad. - Relevancia de la información que se divulga.
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - No vulnerar los derechos humanos. - Hacer frente a los impactos que generen con sus acciones. - Realizar la debida diligencia acorde al tamaño, naturaleza y contexto de sus actividades.
Empleo y relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Respetar los derechos. - Abolir el trabajo infantil y forzoso y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas. - Generar igualdad de oportunidades. - Apoyar los procesos de convenios colectivos. - Promover la cooperación entre empresas, trabajadores y sus representantes. - Atenuar los efectos de decisiones de cierre o cambios de estructura.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer metas cuantificables sobre uso de recursos. - Evitar impactos previsibles y adoptar medidas para prevenir daños ambientales. - Mejorar resultados medioambientales. - Capacitar a sus empleados en materia de medio ambiente, salud y seguridad y procedimientos para la gestión ambiental.
Lucha contra la corrupción y otras formas de extorsión	<ul style="list-style-type: none"> - No ofrecer, prometer, dar ni solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas. - Rechazar cualquier soborno y otras formas de extorsión. - Elaborar y adoptar mecanismos de control interno y programas o medidas de ética y cumplimiento de normas apropiados para prevenir y detectar actos de corrupción.
Intereses de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Adoptar todas las medidas razonables para garantizar la calidad y la fiabilidad de los bienes y servicios que proporcionan. - Facilitar acceso a procesos alternos de resolución de conflictos. - Educar a los consumidores en los campos relacionados con sus actividades. - Considerar las necesidades de los consumidores en vulnerabilidad.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Abstenerse de celebrar o concluir acuerdos contrarios a la competencia. - Sensibilizar a sus empleados y directivos sobre la importancia del respeto de todas las leyes y regulaciones en materia de competencia.

Tema	Aspectos relevantes
Cuestiones tributarias	- Cumplir puntualmente con sus obligaciones tributarias. - Adoptar estrategias de gestión del riesgo tributario que permitan identificar y evaluar plenamente los riesgos financieros, reglamentarios y de reputación asociados con la tributación.

Fuente: Elaboración propia con base en OCDE (2013), 2022.

5. Política de Responsabilidad Social 2017-2030

La Política Nacional de Responsabilidad Social incorpora nueve ejes de política, dentro de los cuales se destacan acciones por realizar que están priorizadas según el criterio del equipo que la elaboró. La prioridad está expresada como alta (A), media (M) y baja (B), y se muestra en la tercera columna de la siguiente tabla:

Tabla 13. Ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social

Eje	Resumen	Prioridad
Promoción de la responsabilidad social	Sensibilizar sobre el alcance, valores intrínsecos y modelos de gestión de la RS.	A
	Reconocer buenas prácticas de gestión responsable.	A
	Integrar la responsabilidad social en la educación, la formación y la investigación con criterios ASG.	A
	Fomentar la inversión pública y privada con criterios ASG.	A
Transparencia y buen gobierno	Luchar contra la corrupción, el fraude y el soborno.	A
	Fomentar la fiscalidad responsable.	A
	Promover y proteger los derechos humanos en empresas y organizaciones públicas y privadas.	M
	Promover la publicación de informes de RS.	A
	Impulsar prácticas de buen gobierno y transparencia en empresas y organizaciones.	A
Articulación y participación social y lucha contra la pobreza	Promover modelos de gestión del impacto social de empresas y organizaciones.	A
	Fomentar las alianzas público-privadas en general y público-privadas para el desarrollo.	A

Eje	Resumen	Prioridad
	Activar economías y sociedades a nivel local en el marco del desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza.	A
Gestión de las personas y fomento del empleo	Promover el trabajo digno, formalizado y seguro.	A
	Estimular la igualdad de oportunidades, la diversidad e inclusión.	A
	Fomentar el bienestar de los trabajadores en todas sus dimensiones.	M
	Impulsar la conciliación de la vida laboral y personal/familiar.	M
	Invertir en la formación y capacitación.	A
	Promover la empleabilidad y el empleo joven.	A
	Facilitar la inclusión social a través del empleo.	A
Respeto al medio ambiente, mitigación y adaptación al cambio climático	Vincular con iniciativas existentes.	A
	Fomentar el uso responsable del suelo, aire y agua y evitar la contaminación.	M
	Proteger la biodiversidad.	M
	Promover la mitigación y adaptación al cambio climático y la eficiencia energética.	
	Prevenir y gestionar los residuos desde una visión de circularidad.	M
Gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores	Promover mecanismos de protección de datos y respeto de la privacidad.	A
	Fomentar la publicidad responsable.	M
	Facilitar modelos de consumo responsable.	B
	Articular el etiquetado responsable como mecanismo de información al consumidor.	B
	Fomentar la incorporación de criterios de buen gobierno en las licitaciones y compras públicas sustentables.	M
	Trasladar principios y prácticas de responsabilidad social a lo largo de la cadena de valor de empresas y organizaciones.	B
La responsabilidad social en las relaciones exteriores de Costa Rica	Vincular la responsabilidad social con acuerdos comerciales y proyectos de cooperación al desarrollo.	M
	Posicionar la sostenibilidad como parte de la propuesta de valor del país para la atracción de inversión extranjera directa.	M
	Promover la responsabilidad social de empresas y productos costarricenses en el exterior.	M

Fuente: Elaboración propia con base en MEIC (2017), 2022.

6. Consultoras legales referentes

Se realizó un análisis de los informes de gestión de varias consultoras legales, consultoras de servicios profesionales y similares del sector, para identificar sus prácticas de sostenibilidad y compararlas con las prácticas usuales de Nairí, con el objetivo primordial de determinar puntos de mejora en su gestión actual. La siguiente tabla presenta los aspectos de interés de los informes de gestión de diferentes consultoras y empresas del sector de servicios profesionales y su comparación con Nairí.

Tabla 14. Comparación de prácticas entre consultoras referentes

Consultora legal	Práctica de la consultora	Nairí
<p>Business Law Partners (BLP)</p>	<p>La estrategia de sostenibilidad de BLP está estructurada en desarrollar iniciativas que contribuyan a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, a través de los siguientes ejes temáticos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad social interna: Se potencian acciones para el bienestar de sus colaboradores con políticas y medidas específicas que incidan en su desarrollo profesional y su proyecto de vida. 2. Equidad de género: Se promueve el talento femenino. Además, externamente se asesoran programas, acciones y políticas empresariales para poner en marcha sistemas de gestión en la materia y realizar diagnósticos sobre brechas de género. 3. Diversidad en el entorno laboral: Se desarrollan políticas y programas para la prevención de la discriminación en el entorno laboral de personas LGBTIQ+. 4. Gestión ambiental: Certificaciones en carbono neutro y el galardón Bandera Azul Ecológica. 5. Inserción de personas con discapacidad: Acciones de promoción de contratación en otras empresas y contratación de personas con discapacidad a nivel interno. 	<p>En Nairí se aplican los puntos de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad social interna: Se están brindando beneficios específicos para los trabajadores como día libre de cumpleaños, vacaciones por antigüedad, y presupuesto para formación y aprendizaje. Asimismo, por contar con política de teletrabajo, se le brinda libertad al trabajador de realizar su jornada a conveniencia, lo que le permite acomodar sus responsabilidades familiares y académicas sin problema. 2. Equidad de género: Nairí es parte de la Iniciativa de Paridad de Género, la cual fomenta la participación de la mujer en el ámbito laboral. Ya se está trabajando en un plan de acción relacionado al tema. 3. Diversidad en el entorno laboral: En la política de calidad, Nairí se compromete con la IPG y a combatir cualquier acto de discriminación dentro del entorno laboral. 4. Gestión ambiental: Al no contar con espacio físico, se dificulta la implementación de acciones concretas. 5. Inserción de personas con discapacidad: No hay un plan definido para que esta población se inserte en la organización. 6. Trabajo pro-bono: Se colabora con el Programa Bandera Azul Ecológica en la confección, revisión

Consultora legal	Práctica de la consultora	Nairí
	<p>6. Trabajo pro-bono: Asesoría legal a organismos no gubernamentales y proyectos sociales que abordan temas como emprendimiento, derechos de la niñez y la adolescencia, educación, inserción social y laboral de personas con discapacidad, equidad e igualdad de género y comunidad.</p> <p>7. Acciones de voluntariado: Se realizan voluntariados en coordinación con las organizaciones que son beneficiarias del servicio pro-bono de BLP. Junto con la comunidad, se ejecutan actividades para protección ambiental y formación legal en temas ambientales, derechos humanos, educación legal popular e incidencia social.</p>	<p>y actualización permanente del cuestionario de requisitos legales.</p> <p>7. Acciones de voluntariado: Se están trabajando en ellas.</p>
Facio & Cañas	<p>Busca desarrollar iniciativas que impacten 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:</p> <p>ODS 6 Agua limpia y saneamiento</p> <p>ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p>ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas</p> <p>ODS 17 Alianzas para lograr los ODS con gestiones conjuntas en temas ambientales y sociales</p> <p>Estos compromisos se realizan con los recursos y capacidades de la firma, mediante proyectos y acciones para impactar positivamente a sus</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ODS 6 Agua limpia y saneamiento: Desde el cumplimiento legal se les comunica a las organizaciones clientes sobre el posible impacto y los incumplimientos que puedan surgir de sus procesos. A lo interno no se aplica, ya que no se cuenta con oficinas físicas. 2. ODS 17 Alianzas para lograr los ODS con gestiones conjuntas en temas ambientales y sociales: Nairí es aliado de CACIA y AED, con quienes trabaja temas de sostenibilidad en conjunto. 3. ODS 3: Salud y bienestar. Casi todos los días Nairí contribuye, cuando hace evaluaciones de salud ocupacional, laboral y de responsabilidad social y les

Consultora legal	Práctica de la consultora	Nairí
	<p>públicos de interés y a la sociedad civil en general, a través de la Fundación Facio & Cañas, asesorías pro-bono y voluntariados.</p>	<p>indica a los clientes cómo mejorar estos temas en sus empresas.</p> <p>4. ODS 5: Nairí es firmante de la Iniciativa de Paridad de Género, por lo que contribuye con charlas gratuitas para este fin, y algunas otras de pago. Del mismo modo actúa en el tema de reducción de desigualdades.</p>
<p>Ernst & Young (EY)</p>	<p>Desde el 2019, EY actualizó su estrategia mediante la incorporación de mayores beneficios sociales, ambientales y de gobernanza (ESG) utilizando la medición del capitalismo de las partes interesadas WEF-IBC. De igual manera, informa sobre su compromiso con el Pacto Mundial de la ONU y los ODS.</p> <p>La estrategia de medición comprende 4 pilares fundamentales:</p> <p>-Principios de gobernanza: Se abarcan temas establecimiento del propósito, calidad del cuerpo de gobierno, compromiso con partes interesadas, análisis de riesgos y oportunidades y comportamiento ético.</p> <p>-Planeta: Considera aspectos de cambio climático, pérdida de la biodiversidad y disponibilidad de agua potable.</p>	<p>1. Principios de gobernanza: Por el SGC se tiene un compromiso con las partes interesadas, se analizan los riesgos y oportunidades, y el comportamiento ético se rige a partir de lo estipulado en el contrato del trabajador. Se está trabajando en un lineamiento interno de ética.</p> <p>2. Planeta: No aplica para Nairí.</p> <p>3. Personas: Con la Iniciativa de Paridad de Género se trabajan temas de bienestar e inclusión.</p> <p>4. Prosperidad: No se aplica a la naturaleza de Nairí.</p>

Consultora legal	Práctica de la consultora	Nairí
	<p>-Personas: Comprende temas de dignidad e igualdad, salud y bienestar y habilidades para el futuro.</p> <p>-Prosperidad: Engloba cuestiones de empleo y generación de recursos, innovación en mejoramiento de productos y servicios y comunidad y vitalidad social.</p>	
Deloitte	<p>Deloitte ha establecido su estrategia de sostenibilidad basada en compromisos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), en los cuales se destaca:</p> <p>-Ambiente: Estrategia climática enfocada en reducción y compensación de emisiones según sus operaciones y su cadena de valor.</p> <p>-Social: Medición de la inversión social, aprendizaje en formación de su personal, iniciativas de diversidad e inclusión.</p> <p>-Gobernanza: Métricas de la contribución económica a la firma, junta directiva y comité ejecutivo global con paridad de género, inversión en innovación y ética y anticorrupción.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente: Se estará trabajando en políticas y guías internas para el teletrabajo sostenible y para incentivar a los colaboradores de Nairí a inscribirse en el Programa Bandera Azul Ecológica. Se está en proceso de identificar los impactos ambientales de la organización. 2. Social: Se invierte en formación y aprendizaje de la persona del colaborador, así como también en iniciativas de diversidad e inclusión. 3. Gobernanza: Adhesión a la Iniciativa de Paridad de Género.
Pricewaterhouse Coopers (PwC)	<p>PwC establece su estrategia de negocio desde la responsabilidad corporativa como catalizador para el cambio. Dicha estrategia contempla cuatro áreas de enfoque:</p>	<p>-Negocios responsables: Nairí no cuenta con código de ética, pero se supervisa el cumplimiento de la legislación nacional aplicable.</p>

Consultora legal	Práctica de la consultora	Nairí
	<p>-Negocios responsables: Implica la administración de las operaciones desde la ética y la integridad por medio de su código de conducta, reconociendo la responsabilidad extendida en su cadena de valor.</p> <p>-Inclusión y diversidad: Se promueve una cultura de inclusión con enfoque de género, población LGGTBQ+, cultural racial/étnica, social, económica y generacional.</p> <p>-Compromiso comunitario: Participación comunitaria a través del intercambio de habilidades y experiencias para maximizar el potencial de las personas a través de la educación, de las empresas sociales y del sector de ONG.</p> <p>-Administración ambiental: Compromiso de alcanzar las cero emisiones netas de gases de efecto invernadero al 2030 en sus operaciones, a través de acciones de reducción como el uso de electricidad 100% renovable en todos los países, así como mejoras de eficiencia energética en sus oficinas y reducir a la mitad las emisiones asociadas con viajes de negocios y alojamiento. Además de inversión en proyectos de eliminación de carbono, incluyendo soluciones climáticas naturales.</p> <p>A nivel de clientes, se les apoya en la remodelación de la estrategia y la transformación de acuerdos, informes, auditoría e impuestos, hacia una</p>	<p>-Inclusión y diversidad: Nairí sí promueve una cultura de inclusión con enfoque de género, población LGGTBQ+, cultural racial/étnica, social económica y generacional.</p> <p>-Compromiso comunitario: Se está trabajando en estos aspectos.</p> <p>-Administración ambiental: No aplica.</p>

Consultora legal	Práctica de la consultora	Nairí
	<p>transición futura neta de cero emisiones. Posteriormente, incorporarán el análisis climático basado en la ciencia en sus áreas de servicio y trabajarán en contribuir a dar forma y acelerar la agenda política y climática global en la COP junto con Naciones Unidas y Reino Unido.</p>	
Ecolegal	<p>Realiza campañas de donación a ciertos proyectos de bien social. Por otra parte, brinda un trato preferencial a las pymes al aplicar descuentos especiales en tarifas de servicios. A nivel interno, se encuentra trabajando en documentar una política de “hecho” que se llama “Balance de Vida”, la cual consiste en otorgar condiciones de flexibilidad laboral para sus colaboradores que incluya permisos especiales, trabajo desde la casa, prioridad para estudio y familia, y posibilidades de ascenso. En temas de género, refuerza su compromiso por la paridad de género: el 92% de su personal son mujeres. También brinda oportunidades a colaboradores de zonas rurales como Puerto Viejo de Limón y San Vito de Coto Brus de Puntarenas.</p> <p>Cuenta con una política estricta de anticorrupción en la que se asegura de que la asesoría se enfoque en el cumplimiento legal, ambiental, de salud</p>	<p>Nairí ya cuenta con la adhesión a la Iniciativa de Paridad de Género y la flexibilidad de horarios para sus colaboradores.</p> <p>No se cuenta con política anticorrupción y no se restringe la aceptación de un servicio ante las condiciones específicas de un cliente.</p> <p>Nairí evalúa a sus proveedores y no a sus clientes. Cuando se realiza la reevaluación, se toman en cuenta las certificaciones de cualquier índole que tenga dicha persona física o jurídica, y se le suman puntos si cuenta con alguna de ellas.</p>

Consultora legal	Práctica de la consultora	Nairí
	ocupacional, de responsabilidad social, entre otros. De esta manera, prioriza tener clientes con este tipo de estándares de gobierno corporativo, pues si alguno no cumple, no será atendido por la firma. Finalmente, trabaja específicamente con clientes que tienen programas y certificaciones de cumplimiento de responsabilidad social importantes como BAC, Boston Scientific, CS, entre otros.	
Siel Siel	No cuenta con informes de gestión, memorias o reportes de acceso público.	Nairí no cuenta con mecanismos de rendición de cuentas para sus partes interesadas.
Batalla	No cuenta con informes de gestión, memorias o reportes de acceso público.	Nairí no cuenta con mecanismos de rendición de cuentas para sus partes interesadas.
Futuris	No cuenta con informes de gestión, memorias o reportes de acceso público.	Nairí no cuenta con mecanismos de rendición de cuentas para sus partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia con base en los informes de gestión de consultoras legales o del sector de servicios profesionales, 2022.

C. Definición de temas críticos del contexto

Para la definición de una lista final de temas críticos, se asociaron los impactos previamente evaluados con los temas resultantes del análisis del contexto (véase tabla 15), los cuales, posteriormente, serán incluidos en la consulta a partes interesadas y en el análisis de materialidad.

Tabla 15. Lista final de temas críticos

Dimensión	Tema material	Impactos
Ambiental	Estrategia climática	Generación de emisiones de gases de efecto invernadero por consumo de combustible para traslado de los colaboradores
		Generación de emisiones de gases de efecto invernadero por consumo de energía
Ambiental	Ecoeficiencia operacional	Traslado del consumo de recursos (como agua y electricidad) a casa de colaboradores
		Contaminación por generación de residuos sólidos
Social	Privacidad y confidencialidad de datos	Pérdida reputacional por manejo inadecuado de datos de los clientes
Social	Desarrollo de capital humano	Incumplimiento en la calidad del servicio debido a poca capacitación
Social	Salud y seguridad ocupacional	Afectación a la salud por accidentes, lesiones ergonómicas y enfermedades psicosociales (<i>burnout</i>) para el colaborador
Social	Derechos humanos	Violación de derechos humanos en procesos de selección y contratación de proveedores
Social	Prácticas laborales	Utilización de teletrabajo como modelo principal de operación en la administración del personal
		Insatisfacción del colaborador por beneficios laborales competitivos del sector
		Insatisfacción del colaborador por ausencia de mecanismos de retroalimentación profesional
Social	Diversidad y equidad de género	Discriminación en procesos de selección de talento humano por cuestiones de género, orientación sexual, edad u otros
Social	Atracción y retención del talento	Empresa con capacidad de atracción de talento humano joven
Gobernanza	Compras sostenibles	Incumplimiento en contrato con proveedores
Gobernanza	Innovación en servicios	Generación de rendimiento económico por capacidad de adaptación a cambios y nuevas oportunidades de negocio

Dimensión	Tema material	Impactos
		Buen rendimiento económico por capacidad de atención de múltiples sectores de negocio
		Pérdida de clientes debido a poca claridad de las ofertas de servicios
		Insatisfacción de los clientes debido a incumplimientos en entrega, requisitos y calidad de servicios
		Afectaciones en la calidad de los servicios por falta de seguimiento del sistema de gestión de calidad
Gobernanza	Tecnología	Afectación en la calidad de los servicios por falta de actualización de herramientas informáticas
		Satisfacción por plataformas tecnológicas amigables con los clientes
Gobernanza	Mecanismos de retroalimentación	Disconformidad de los clientes por ausencia de canales de realimentación, denuncia, quejas, incumplimientos éticos
Gobernanza	Transparencia	Pérdida de clientes por ausencia de rendición de cuentas y transparencia
Gobernanza	Código de conducta	Pérdida reputacional por criterios éticos
		Incumplimiento de los objetivos de la alta dirección debido a la falta de planificación
		Incumplimiento de temas sociales, ambientes, económicos y de gobernanza debido a falta de formalización de políticas, estructura y gobernanza
		Pérdidas económicas debido a mala planificación en las inversiones
		Incumplimiento en los tiempos de entrega del servicio debido a una falta de planificación o seguimiento
		Pérdidas económicas debido a atrasos en los tiempos de entrega del servicio
		Solidez económica de la operación, un flujo de caja sano y bajos costos operativos
		Disminución en el rendimiento por mala administración de los recursos
		Pérdida en rendimiento económico por cobro de servicios por debajo del valor de costo

Fuente: Elaboración propia, 2023.

D. Validación de la información sistematizada

El análisis del contexto interno y externo de Nairí corresponde a una etapa fundamental que permite una adecuada comprensión del desempeño de la organización y su entorno como

línea base. Este insumo es el punto inicial que da pie a los siguientes pasos del proceso de diseño de la estrategia de sostenibilidad. En el caso de Nairí, esta primera etapa abarcó una revisión documental interna, la autoevaluación de IndicaRSE PYME (AED, 2022) que mide el nivel de maduración de la organización en temas de sostenibilidad, una revisión comparativa de estándares e instituciones referentes como Global Reporting Initiative (GRI, 2013), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2011), S&P Global (S&P Global y RobecoSAM, 2023), Sustainability Accounting Standards Board (SASB, 2022), la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030 (MEIC, 2017) y la ISO 26000: Guía de responsabilidad social (ISO, 2015); así como un *benchmarking* de las prácticas de consultoras legales y empresas del sector de servicios profesionales. A partir de la definición del entorno, se definieron temas críticos que contribuirán en las siguientes etapas del proceso.

Con respecto a la validación de la información, se elaboró una presentación de Power Point en la que se sistematizó la información del análisis organizacional interno, los resultados de IndicaRSE PYME y el *bechmarking* con los principales temas señalados por otras consultoras legales o referentes del sector de servicios profesionales y marcos internacionales. Dicha presentación fue presentada y enviada al grupo de trabajo asignado por Nairí en una reunión virtual realizada el 26 de agosto de 2022, compuesta por miembros fundadores, socios y colaboradores; y donde se aclaró que el análisis permitió consolidar un total de 16 temas críticos, que se consideraron en la siguiente etapa del diseño y elaboración de la estrategia de sostenibilidad.

Capítulo IV. Expectativas y necesidades de las partes interesadas

Este apartado permite adentrarse en la metodología que se aplicó para poder lograr el cumplimiento y desarrollo del objetivo específico; de manera que, con la identificación de los grupos de interés de mayor relevancia para Nairí y sus procesos, se puede también calificar el impacto que tienen los mismos para la empresa, y así plantear líneas de trabajo para cada uno de ellos dentro de la estrategia de sostenibilidad.

A. Identificación y priorización de las partes interesadas de Nairí

La identificación de partes interesadas de Nairí se encuentra fundamentada en el análisis del contexto organizacional que efectuó previamente para la implementación de su sistema de gestión acorde a la ISO 9001. Tras el análisis de la información otorgada, es clave la confrontación con el mapa de procesos, lo que permite verificar que no se esté excluyendo alguna de las partes interesadas. De las etapas con mayor relevancia, inevitablemente debe mencionarse que la validación de datos se realiza a partir de los comentarios que otorga el personal de la empresa, y con ello avala la selección de las partes interesadas que se representan en la ilustración 7.

Es importante destacar que, en la revisión del proceso de determinación de las partes interesadas realizado por Nairí inicialmente, se identificó que no contemplaba a la comunidad como parte interesada, por lo que se propuso agregar esta última al conjunto de los grupos de interés que ya se observan en la ilustración 7.

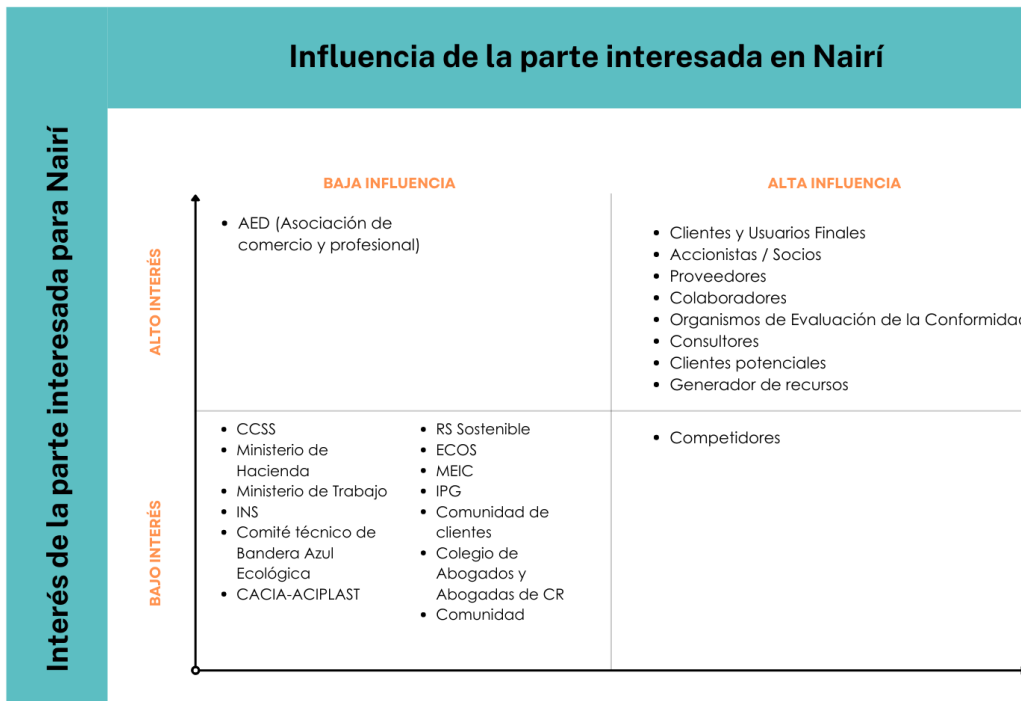
Ilustración 7. Mapa de partes interesadas



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Nairí, 2022.

Para el proceso de priorización de las partes interesadas se utilizaron los criterios descritos en la metodología de influencia e interés para la organización; de manera que la ubicación de cada integrante era puesta en discusión en conjunto al personal de Nairí. La ilustración 8 muestra la priorización de las 22 partes interesadas que la empresa debe tomar en cuenta y consultar para la obtención de resultados precisos, que signifiquen eficiencia y precisión en la estrategia.

Ilustración 8. Priorización de partes interesadas de Nairí



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Nairí, 2022.

Como se muestra en la ilustración anterior, para una consultora legal como lo es Nairí, dentro de los grupos de interés que más peso tienen a la hora de priorizar, siempre se van a encontrar los clientes, los accionistas y los proveedores, ya que estos representan por quién y para quién se trabaja. Sin embargo, existen otros integrantes de gran relevancia para la organización: pueden mencionarse los que intervienen en las operaciones y producción como los colaboradores, los organismos de evaluación y los consultores. Por último, Nairí no descuida los eventuales clientes y los generadores de recursos como sectores de interés superlativo para su ejercicio profesional.

De igual manera, se identificaron los temas relevantes de consulta para cada una de las partes interesadas consideradas como prioritarias y que se detallan en la tabla 16.

Tabla 16. Temas relevantes para las partes interesadas prioritarias

Parte interesada	Necesidades	Expectativas
Clientes y usuarios finales	<p>Conocimiento profundo de los clientes</p> <p>Existencia de regulaciones y cambios legales</p> <p>C-Tool disponible y eficiente</p> <p>RL que deben evaluarse</p> <p>Conocimiento en las temáticas que se imparten</p> <p>Personal competente</p>	<p>Pago a tiempo</p> <p>Contratación de los servicios afines</p> <p>Fidelidad</p> <p>Que sean promotores de la organización.</p> <p>Mantener una relación profesional y ética</p>
Accionistas/Socios	<p>Conocimiento actualizado</p> <p>Capacidad de estar presente en el negocio</p> <p>Disposición de recursos</p>	<p>Crecimiento del negocio</p> <p>Alta rentabilidad</p> <p>Reputación de la organización</p>
Proveedores	<p>Servicios prestados en tiempo</p> <p>Servicios con costo razonable</p> <p>Servicios de alta calidad</p>	<p>Alto compromiso</p> <p>Tiempo de respuesta oportuno</p> <p>Personal ético (confidencialidad, no conflictos de interés)</p> <p>Que se mantengan actualizados.</p>
Colaboradores	<p>Personal con conocimiento</p> <p>Personal comprometido</p> <p>Personal con inteligencia emocional</p> <p>Salud y seguridad ocupacional</p>	<p>Proactividad y autogestión</p> <p>Lealtad a la organización</p> <p>Formación especializada</p>
Organismos de evaluación de la conformidad	<p>Reconocimiento</p> <p>Recomendación de Nairí a los demás</p> <p>Que avalen las metodologías empleadas por Nairí</p>	<p>Que tengan buen criterio de los servicios que se brindan.</p> <p>Que consideren a Nairí el experto legal para sus procesos internos o de certificación.</p>
Consultores	<p>Reconocimiento</p> <p>Credibilidad</p> <p>Recomendación de Nairí a los demás</p>	<p>Que tengan buen criterio de los servicios que se brindan.</p> <p>Retroalimentación de los servicios brindados para mejorar y nuevas oportunidades de negocio</p>
Clientes potenciales	<p>Conocer la propuesta de servicio</p> <p>Información oportuna para elaboración de contratos</p>	<p>Que contraten el servicio y se conviertan en clientes.</p>

Parte interesada	Necesidades	Expectativas
		Que puedan entender apropiadamente la oferta y los costos asociados.
Generador de recursos	Cumplimiento de los requisitos del contrato	Uso adecuado de los recursos económicos brindados Cumplimiento de fechas para la ejecución del plan de inversión

Fuente: Elaboración propia a partir de FODA de Nairí y taller de partes interesadas, 2022.

B. Definición de los procesos de consulta a las partes interesadas

En el proceso de elaboración de la estrategia de sostenibilidad, se ha contado con la participación de los principales socios y accionistas, por lo que se tomó la decisión de realizar el proceso exceptuando a dicha parte interesada.

A partir de lo anterior, y por cuestiones estratégicas de Nairí en cuanto a la comunicación y lanzamiento de su compromiso con la sostenibilidad, se acordó realizar el proceso de consulta a través de la encuesta virtual completa descrita en la metodología para todas las partes interesadas.

C. Análisis y sistematización de resultados de la consulta a partes interesadas

Este apartado se enfoca en interpretar la información recolectada a través de la herramienta propuesta en el marco metodológico, misma que se aplicó a las partes interesadas y que permite conocer un contexto real, de primera mano, del sector en el que se desenvuelve Nairí.

El área de acción de la empresa, al ser una consultora legal, significa que existen muchos integrantes dentro de las partes interesadas y su cadena de valor; pueden mencionarse los

clientes, proveedores, colaboradores, socios comerciales, organismos de evaluación y conformidad y consultores, solo como ejemplos puntuales de posiciones con injerencia que se deben tomar en cuenta para el análisis.

En la consulta, además de tener como propósito la identificación de los conceptos de sostenibilidad que manejan los grupos de interés, es también de atención reconocer aquella percepción que Nairí transmite a sus clientes en cuanto al ejercicio responsable de sus funciones. Esto permite generar un precedente y eventual fortalecimiento de aspectos en lo que exista un campo de mejora.

Entre los filtros utilizados en la consulta se encontraban el género, la edad y las profesiones, como algunos de los más notables; estos de manera inclusiva y con el único fin de validar si factores puntuales inclinaban las respuestas hacia posiciones específicas.

Dentro de la herramienta también se habilitó un espacio en el que todos los participantes pudieran exponer perspectivas que se tornaban relevantes para que Nairí pudiera abordarlas en un futuro, ya fuera porque era un tema no mapeado, o bien porque las tendencias actuales demandan que se atiendan con más fuerza. En cada ilustración y tabla adjunta dentro de los análisis puntuales se pueden identificar posiciones predominantes, las cuales sirven de guía sobre el ejercicio que realiza y debe realizar Nairí en el tiempo.

1. Género, edad y profesión

De la totalidad de las respuestas que se recibieron durante la etapa de recolección de datos, existe una clara predominancia en participación del género femenino, esto ya que 31 de las 47 personas encuestadas totales eran mujeres; únicamente 17 hombres participaron.

Es importante destacar el hecho de que ninguno de los encuestados tuvo problemas para otorgar la información a esta pregunta.

Tal y como se muestra en la tabla 17, las edades de las personas consultadas son muy variadas; esto no excluye que existan dos grupos que predominan en cantidad. El rango de edad entre 18-30 años contó con 16 participantes; por su parte los grupos etarios entre 31-40 años y 41-50 años involucraron ambos 14 personas participantes. Se evidenció una diferencia significativa en la cantidad de personas mayores de 51 años, de quienes se recibieron únicamente 4 respuestas.

Las profesiones u ocupaciones de las personas que dieron respuesta a la consulta están bastante inclinadas hacia las ingenierías: basta con identificar que 9 se desenvuelven dentro de las funciones de ingeniería industrial, 4 practican labores de ingeniería ambiental, los campos de ingeniería química y civil cuentan con un integrante cada uno; y por último se reportan cuatro 4 dedicadas a la ingeniería, sin especificar a qué rama. Esto quiere decir que ya de manera inmediata representan 40,2% de los encuestados. El 59,5% restante está distribuido en otras ocupaciones, como las personas que se dedican a la administración, que son tres; y además hay otras dos ocupaciones con más de un integrante: consultoría de inocuidad y salud ocupacional, con dos integrantes cada una (ver tabla 17).

Tabla 17. Género, edad y profesiones de los consultados

Género	Cantidad
Femenino	31
Masculino	17
Edad	Cantidad
18 a 30 años	16
31 a 40 años	14
41 a 50 años	14
51 años o más	4
Profesión u oficio	Cantidad
Administración	3
Analista de sostenibilidad	1
Asistente legal	4
Bibliotecología	2
Contaduría	1
Consultoría en inocuidad	2
Ejecutivo de cuentas	1
Gerencia de Proyección Social	1
Gestión de sistemas	1
Ingeniería ambiental	4
Ingeniería industrial	9
Ingeniería química	1
Ingeniería civil	1
Ingeniería (no especificada)	4
Salud ocupacional	3
Operador	1
Programación	1
Tecnología de alimentos	2
Biología	1
Consultoría de Sistema Integrado de Gestión	1
Gestor ambiental y de salud y seguridad en el trabajo	1
Abogado/a	2

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. Relación con Nairí

La mayor parte de la consulta realizada recae en los clientes y usuarios finales, ya que, como en toda empresa de servicio, es a ellos que se debe la mayor parte del ejercicio y

supervivencia en el mercado; 28 de las 48 respuestas en este apartado fueron clientes, lo que representa un 58,3% del total encuestado. El cuestionario fue completado también por 10 colaboradores, 2 proveedores, 2 clientes potenciales y 2 accionistas y socios. Los demás componentes únicamente tuvieron una respuesta, tales como los organismos de evaluación y conformidad, consultores, clientes potenciales, la comunidad y AED (ver tabla 18).

Tabla 18. Relación de los consultados con Nairí

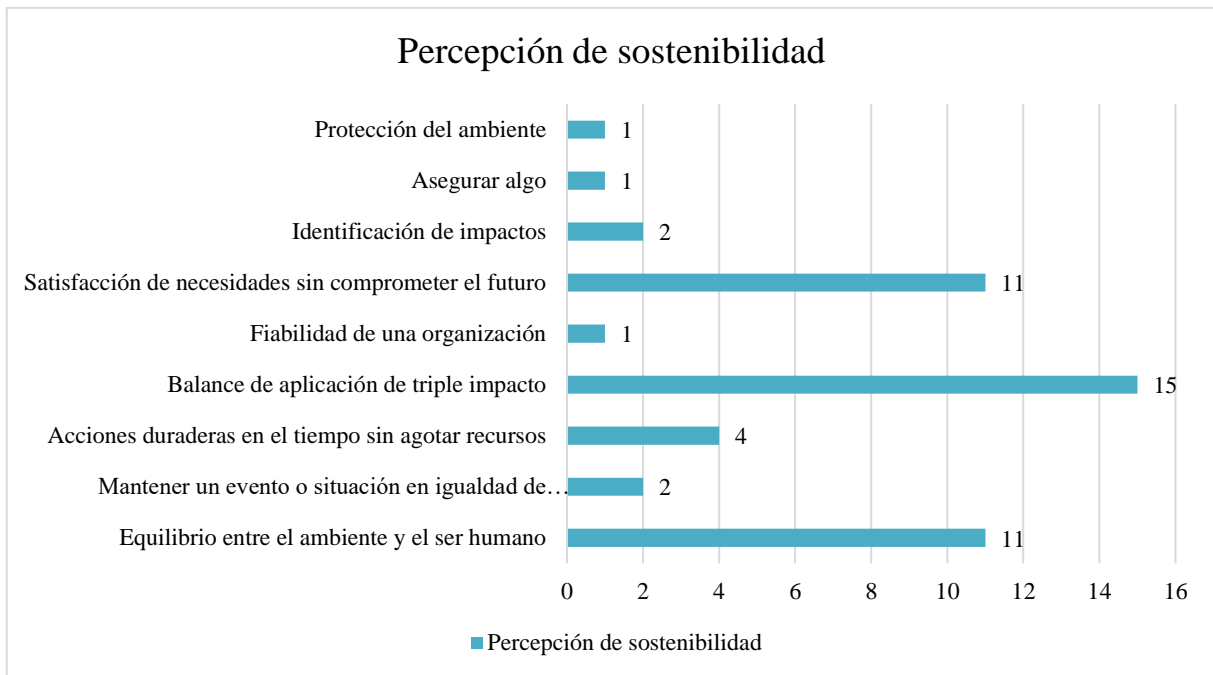
Relación de los encuestados	Cantidad
Clientes y usuarios finales	28
Proveedor	2
Colaborador	10
Organismo de evaluación y conformidad	1
Consultor	1
Comunidad	1
AED	1
Cliente potencial	2
Accionista y socio	2

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3. Percepción sobre sostenibilidad

La forma en la que los encuestados interpretan el criterio de sostenibilidad es difícil que se realizara de manera uniforme, dado que intervienen factores como la subjetividad, el conocimiento del tema y hasta los intereses de los consultados. Pese a ello, con las respuestas recibidas se opta por agruparlas de acuerdo con la similitud argumental de las mismas, tal como se refleja en la ilustración 9.

Ilustración 9. Percepción de sostenibilidad de los consultados



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Si bien es cierto, cuando se plantea una pregunta abierta es difícil lograr aspectos concretos que se relacionen entre sí, en este caso se identifica que 15 personas mencionan y tienen conocimiento del balance de triple impacto, abarcando criterios sociales, económicos y ambientales; es decir, existe conocimiento del tema. La gran mayoría da énfasis a satisfacer las necesidades y cumplir objetivos sin comprometer el futuro de las generaciones venideras; quizás no es un cumplimiento de la definición ideal, pero en el fondo se entiende la idea básica. Tampoco se puede ignorar el hecho de que se recibieron dos respuestas reducidas a “asegurar algo” y “mantener un evento o situación en igualdad de condiciones”, mismas que no solo carecen de profundidad, sino que reflejan un público al cual se debe empapar más de los temas relacionados a la sostenibilidad.

4. Percepción sobre pymes

Similar al ejemplo anterior, al tratar de definir una pyme van a existir quienes lo interpreten de una u otra forma. Lo que es innegable es que ya está un poco más expuesto el concepto, por lo que puede haber mayor claridad a la hora de hacerle referencia. La totalidad de los consultados se refiere a “pyme” como una empresa pequeña a mediana, con pocos colaboradores y capital reducido, además de que son un “pulmón” para la economía. Podría interpretarse que al menos existe noción clara de lo que es; sin embargo, también se verificó una falla en un par de respuestas, que las consideran “nacionales” nada más. La realidad nos dice que las pymes existen en todo el mundo y, tal como acontece en Costa Rica, son una gran inyección a los ingresos de los países, fuentes de empleo y reflejo de las políticas de cada lugar.

5. Evaluación de los temas materiales

Para priorizar los temas de interés, se le consultó a las partes interesadas que evaluaran según su criterio de relevancia (mucho, medio o poco) los esfuerzos que debería dirigir Nairí a ciertas temáticas específicas como lo son: estrategia climática, ecoeficiencia operacional, desarrollo de capital humano, derechos humanos, prácticas laborales, salud y seguridad ocupacional, retención de talento, equidad de género, códigos de conducta, gobierno corporativo, confidencialidad de datos, compras sostenibles, innovación, tecnología, transparencia y mecanismos de retroalimentación.

Como se observa en la tabla 19, casi con unanimidad, todos los apartados según los consultados son de gran interés para que los abarque Nairí; el único rubro que se reflejó como de importancia media es el de gobierno corporativo, el cual define el conjunto de principios y normas que regulan la toma de decisiones.

Tabla 19. Evaluación de los temas materiales

Priorización de los temas materiales			
Tema	Menciones de relevancia		
	Baja	Media	Alta
Estrategia climática	6	10	32
Ecoeficiencia operacional	3	12	33
Desarrollo de capital humano	3	12	33
Derechos humanos	1	9	38
Prácticas laborales	2	8	38
Salud y seguridad ocupacional	2	12	34
Retención de talento	3	12	33
Equidad de género	3	10	35
Códigos de conducta	3	14	31
Gobierno corporativo	4	23	21
Confidencialidad de datos	5	6	37
Compras sostenibles	3	14	31
Innovación	2	11	35
Tecnología	3	10	35
Transparencia	2	7	39
Mecanismos de retroalimentación	3	11	34

Fuente: Elaboración propia, 2022.

6. Otros temas importantes para las partes interesadas

A las partes consultadas se les cuestionó si hizo falta algún tema relevante que adicionalmente no se hubiese contemplado en la pregunta anterior. Casi en su totalidad (67%), catorce personas respondieron que los temas importantes ya habían sido abordados. Aparecen propuestas aisladas de capacitaciones, búsqueda del “cero neto”, formación del cliente para cumplimiento legal o liderazgo con sus partes interesadas.

Tabla 20. Otros temas importantes para las partes interesadas

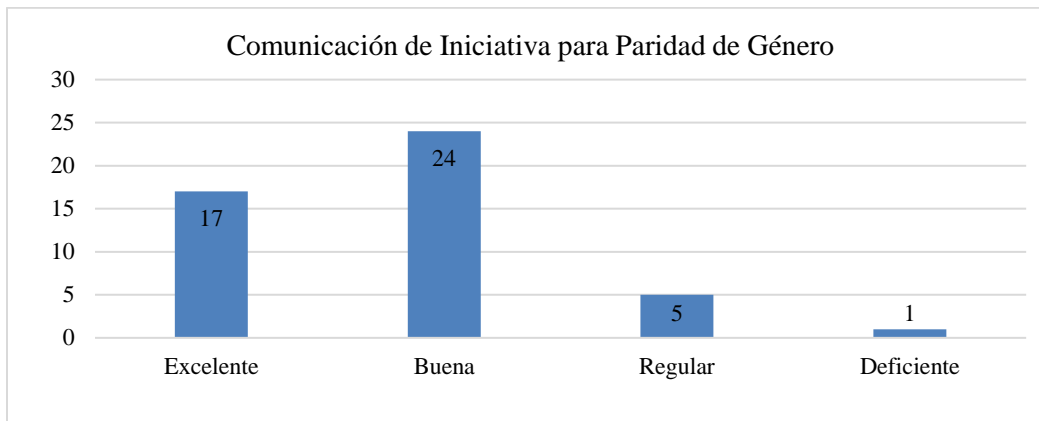
Temas adicionales	Cantidad de menciones
Capacitaciones	1
Cero neto	1
Comunicación constante a los clientes	1
Exactitud de la información	1
Formación del cliente en cumplimiento legal	1
Liderazgo a partes interesadas	1
Proyectos sociales	1

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7. Comunicación de Nairí sobre la Iniciativa de Paridad de Género

Nairí desde sus inicios ha dejado en claro su intención de ser un referente y elemento diferenciador en la promoción de la paridad de género, en la lucha por la equidad de las funciones, remuneraciones y reconocimiento del trabajo de la mujer. Ante esto, se realiza la consulta para conocer la percepción de las partes interesadas sobre la comunicación que hace Nairí sobre su participación en la Iniciativa de Paridad de Género.

Ilustración 4. Comunicación de Nairí sobre la Iniciativa de Paridad de Género



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La ilustración 10 muestra que 24 personas consideran que la gestión de comunicación y promoción ha sido buena, y 17 la ven excelente; esto abre un horizonte de mejora para invertir los números de estos dos apartados. En cuanto a regular y deficiente, únicamente 5 personas no se encuentran del todo satisfechas con cómo ha realizado las tareas Nairí hasta la fecha.

8. Comunicación de Nairí con sus partes interesadas

Según la consulta realizada, el canal de mayor predominancia o considerado como por excelencia para la comunicación con los grupos de interés es el correo electrónico. De la muestra total, 43,4% lo menciona como el canal más efectivo para lograr cumplir el objetivo. El canal que sigue a la comunicación por correo recae en las redes sociales: un 17% de los encuestados lo menciona entre sus opciones más precisas de impacto. Existen también algunas respuestas que parecen llamativas, pero con la realidad actual y tendencias de comunicación se han visto superadas, pese a que en otros momentos habrían sido elementos

de gran relevancia; se trata de las llamadas telefónicas, los foros o las encuestas, que realmente no se mencionaron más de dos veces en la consulta.

Otra variable llamativa es que WhatsApp solo fue mencionado en 4 ocasiones, a pesar de que la mayoría de las personas utiliza esta herramienta de forma cotidiana. La explicación puede ser que la información laboral por estos canales suele considerarse como invasiva, y esto genera un efecto contrario al deseado.

Tabla 21. Canales de comunicación de Nairí con sus partes interesadas

Canales de comunicación con Nairí	Cantidad de menciones
Correo electrónico	23
WhatsApp	4
Página web	4
Redes sociales	9
Boletines	3
Encuestas	2
Sesiones virtuales	5
Actividades sociales	1
Foros	1
Teléfono	1

Fuente: Elaboración propia, 2022.

9. Otras iniciativas de sostenibilidad que debe implementar Nairí en el futuro

Ante la consulta a las partes interesadas, también se abrió un espacio mediante el cual se pudieran exponer o recomendar algunos otros temas afines, convenientes y de impacto real que Nairí podría tomar en cuenta para futuros abordajes en el área de la sostenibilidad; se destaca que algunos de ellos fueron mencionados por más de una persona.

El tema más repetido entre las consultas fue la búsqueda de la carbono-neutralidad: 4 personas dieron un enfoque puntual a este aspecto como un pilar a tomar en cuenta para los

siguientes años. Otro tema que resulta importante destacar es la implementación del transporte sostenible, visto cada vez con más frecuencia como una medida atractiva y el camino a seguir para las generaciones futuras; idealmente es una propuesta muy funcional, pero también es innegable que debe ser un proceso paulatino.

Por otra parte, el desarrollo tecnológico digital y la legislación ambiental también acapararon más de una respuesta de las partes consultadas, quienes comparten el criterio de que son acciones que necesitan mayor abordaje por parte de Nairí. En la tabla 22 se reflejan otros temas que fueron propuestos en la consulta.

Tabla 22. Otras iniciativas de sostenibilidad sugeridas

Propuestas de abordaje a futuro	Cantidad de menciones
Reciclaje	1
Carbono-neutralidad	4
Desarrollo tecnológico y digital	2
Transporte sostenible	2
Proyectos sociales	1
Estrategia climática	1
Compras sostenibles	1
Economía circular	1
Legislación ambiental	2
Voluntariado educativo	1

Fuente: Elaboración propia, 2022.

10. Aportes de Nairí a la sostenibilidad (ASG)

Un apartado de la herramienta de consulta aplicada que generaba grandes expectativas era, por mucho, la percepción sobre cuáles eran los mayores aportes con los que Nairí está contribuyendo a la sostenibilidad en las dimensiones ambiental, social y de gobernanza. Además de permitir tener referencias puntuales de qué se hace bien, o de lo que se puede

mejorar, esto permite identificar la imagen con la que el público general interpreta el accionar de la empresa.

Sin duda alguna, y como era de esperarse, el campo en el que la parte consultada considera que Nairí más destaca para los aportes sostenibles es el cumplimiento de la legislación afín. Un total de 12 individuos mencionó este rubro específico, y dista considerablemente de los dos temas más cercanos en cantidad de menciones: comunicación y legislación con enfoque de ambiente, cada uno de estos con cinco menciones.

En la tabla 23 se identifican otros de los temas mencionados que son una carta de presentación para Nairí, acerca de cómo perciben otros sus acciones laborales y ejercicios prácticos en pro del desarrollo sostenible.

Tabla 23. Aporte de Nairí a la sostenibilidad

Principales aportes sostenibles de Nairí	Cantidad de menciones
Legislación ambiental	5
Cumplimiento legal	12
Comunicación	5
Orientación	2
Prácticas responsables	1
Innovación	1

Fuente: Elaboración propia, 2022.

11. Opinión general sobre Nairí

El último rubro de la herramienta gestionada se enfoca en identificar estrictamente la percepción de los consultados en torno a la empresa, tanto a nivel de ejercicio profesional como de su ideal, enfoque y visión; es decir, de forma integral conocer cómo se percibe a Nairí y sus funciones.

De grata manera, a la hora de revisar las respuestas obtenidas, se logra identificar que la gran mayoría de los encuestados interpreta que el funcionamiento, ejercicio e ideales de Nairí van en una línea de excelencia. En la tabla 24 se presenta el comparativo de las respuestas obtenidas y cómo, con 12 menciones, la calificación máxima está muy por encima de otros apartados.

Tabla 24. Opinión general sobre Nairí

Opinión acerca de Nairí	Cantidad de menciones
Es excelente	12
Cumple con las necesidades	4
Es líder en su campo	2
Es buena empresa	4
Es responsable y ética	3
Es eficiente	3
Es prestigiosa, pero puede mejorar	1

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Ahora, es importante abordar el hecho de que, no porque predomina una respuesta positiva, se descuiden las que dejan abiertas oportunidades de mejora ahí donde el ejercicio de Nairí no es sobresaliente. No es que sea precisamente una obligación destacar en cada aspecto, sino que atacar esas debilidades permite alcanzar mayor competitividad, marcar elementos diferenciadores y, sobre todo, lograr los objetivos predefinidos, combinando responsabilidad social y sostenibilidad.

D. Validación de la información sistematizada

La sistematización de los resultados de la consulta a partes interesadas fue comunicada a Nairí por medio de una reunión virtual realizada el 30 de noviembre de 2022 y enviada por

correo electrónico. Se realizó una presentación donde se expusieron ilustraciones y tablas con los hallazgos de la encuesta, lo cual marcó la antesala para el análisis de la materialidad y el establecimiento de las iniciativas a ser incluidas en la estrategia de sostenibilidad.

En este proceso de validación, el equipo de trabajo de Nairí reconoció la importancia de realizar este tipo de ejercicios donde les permite conocer la percepción que las partes interesadas tienen sobre la empresa, así como temas de interés que resulta interesante ofrecer como parte de los servicios de capacitación y, finalmente, la importancia de reforzar las tácticas de comunicación sobre sus proyectos en sostenibilidad —en este caso, la Iniciativa de Paridad de Género—.

Además, se rescata el valioso aporte que ejercicios como este brinda, posibilitando identificar de manera clara la relevancia que le dan las principales partes interesadas a la gestión que realiza Nairí de sus impactos positivos y negativos y temas materiales desde el ámbito social, ambiental y económico. Por su parte, el análisis de materialidad desarrollado en el siguiente capítulo brinda un contexto completo de la evaluación de los impactos y temas materiales realizada por las partes interesadas en la consulta, cuyo insumo será integrado en la visión de la organización para la toma de decisiones.

Capítulo V. Análisis de materialidad

En este capítulo se abordarán los resultados del análisis de materialidad realizado con el equipo de trabajo de Nairí establecido por la alta dirección. Para este proceso se utilizaron los insumos generados en los capítulos anteriores que incluye la consolidación de los temas materiales a considerar, la herramienta de materialidad que se utilizó y la priorización de los temas.

A. Lista consolidada de los temas por evaluar

Posterior al proceso de consulta, no se incluyeron temas nuevos para el ejercicio de materialidad, debido a que las respuestas abiertas de las partes interesadas no consideraron otros temas de carácter importante diferentes a los presentados. Ante eso, se sometió al análisis de materialidad la lista de los 16 temas materiales que se consolidaron en los capítulos anteriores, lo cuales se enlistan en la tabla 15 del capítulo III sobre análisis del contexto debidamente agrupados en temas ambientales, sociales y de gobernanza.

B. Herramienta para el análisis de materialidad

En primera instancia, tal como se muestra en la tabla 25, la herramienta vincula la relevancia de los temas a evaluar según marcos referenciales como los Sustainability Topics for Sectors (GRI, 2013), el estándar de industria (S&P y RobecoSAM, 2022), los estándares del SASB (2022), las líneas directrices (OCDE, 2013), la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2023 (MEIC, 2017) y la importancia para Nairí.

Tabla 25. Relevancia de los temas a evaluar según marcos referenciales

Dimensión	Tema de Sostenibilidad	GRI	S&P Global	SASB	OCDE	PNRS 2017-230	ISO 26000
Gobernanza	Código de conducta	X	X	X			X
Gobernanza	Gobierno corporativo	X	X			X	X
Gobernanza	Compras sostenibles					X	X
Gobernanza	Innovación en servicios						X
Gobernanza	Tecnología				X		X
Gobernanza	Transparencia	X					X
Gobernanza	Mecanismos de retroalimentación					X	X
Social	Desarrollo de capital humano	X	X				X
Social	Derechos humanos		X		X	X	X
Social	Prácticas laborales		X		X		X
Social	Salud y seguridad ocupacional		X		X		X
Social	Atracción y retención del talento	X	X				X
Social	Diversidad y equidad de género			X	X	X	x
Social	Privacidad y confidencialidad de datos		X	X		X	X
Ambiental	Estrategia climática		X		X	X	X
Ambiental	Ecoeficiencia operacional		X		X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir del taller de materialidad, 2022.

Además, la materialidad se establece a partir de una herramienta que mezcla la relevancia de los temas materiales para la organización y la importancia de estos temas para las partes interesadas.

C. Análisis de materialidad

Para el análisis de materialidad, el grupo de trabajo establecido evaluó cada uno de los temas materiales otorgándoles una calificación según los criterios de relevancia para la organización (riesgo económico, requisito legal y riesgo de imagen y reputación) y la importancia para las partes interesadas; cuya sumatoria final arrojó el nivel riesgo de priorización de los temas en una escala de porcentaje de 0 a 100. Además, para una mejor visualización, todos los temas se ordenaron de acuerdo con la nota de calificación obtenida de mayor (100%) a menor (0%).

La relevancia de los temas materiales se asignó en conformidad con la nota obtenida, y al considerar una evaluación cuantitativa, el grupo de trabajo definió como temas altamente relevantes aquellos que obtuvieron una nota entre 100% y 80%, de mediana relevancia los ubicados entre 79% y 60%, y de menor relevancia si su calificación fue inferior a 59%.

En la tabla 26 se observan todos los temas materiales bajo un esquema de calor conforme con el orden numérico recibido en el análisis de materialidad.

Tabla 26. Análisis de materialidad de Nairí

Dimensión	Tema de Sostenibilidad	Importancia para la empresa			Importancia para las Partes Interesadas	Prioridad
		Riesgo Económico	Requisito Legal	Riesgo p/ Imagen y Reputación		
Social	Privacidad y confidencialidad de datos	Alto	Existe	Mucho	Mucho	100%
Social	Desarrollo de capital humano	Alto	Existe	Medio	Mucho	93%
Social	Salud y seguridad ocupacional	Alto	Existe	Medio	Mucho	93%
Social	Derechos humanos	Mediano	Existe	Mucho	Mucho	89%
Social	Prácticas laborales	Mediano	Existe	Mucho	Mucho	89%
Social	Diversidad y equidad de género	Mediano	Existe	Mucho	Mucho	89%
Gobernanza	Compras sostenibles	Bajo	Existe	Mucho	Mucho	78%
Ambiental	Estrategia climática	Bajo	Existe	Mucho	Mucho	78%
Ambiental	Ecoeficiencia operacional	Bajo	Existe	Medio	Mucho	70%
Gobernanza	Innovación en servicios	Alto	No Existe	Mucho	Mucho	67%
Gobernanza	Tecnología	Alto	No Existe	Mucho	Mucho	67%
Gobernanza	Mecanismos de retroalimentación	Alto	No Existe	Mucho	Mucho	67%
Social	Atracción y retención del talento	Alto	No Existe	Medio	Mucho	59%
Gobernanza	Transparencia	Mediano	No Existe	Mucho	Mucho	56%
Gobernanza	Código de conducta	Bajo	No Existe	Mucho	Mucho	44%
Gobernanza	Gobierno corporativo	Bajo	No Existe	Poco	Medio	26%

Fuente: Elaboración propia a partir del taller de materialidad y la herramienta de AED, 2022.

D. Temas materiales considerados

Si bien es cierto la génesis del ejercicio de materialidad recae en la evaluación de los temas materiales para dar paso a una priorización de dichos temas, y a pesar de que la matriz vislumbra seis temas materiales de carácter social a priorizar, la organización tomó la decisión de considerar todos los temas materiales evaluados atendiendo los tres ejes de

gestión: ambiental, social y de gobernanza, tal como se muestra en la tabla 27 con su respectiva descripción.

Tabla 27. Temas materiales ambientales, sociales y de gobernanza de Nairí

Eje de gestión	Tema	Descripción
Ambiental	Estrategia climática	Se refiere a acciones para compensar las emisiones de gases de efecto invernadero producto de las operaciones de la empresa.
	Ecoeficiencia operacional	Contempla acciones dirigidas a hacer un uso eficiente de los recursos tanto en el marco de la empresa como del hogar.
Social	Privacidad y confidencialidad de los datos	Destina acciones y medidas de seguridad y protección a los datos de las partes interesadas.
	Desarrollo del capital humano	Se refiere a la capacidad de la organización para fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores.
	Salud y seguridad ocupacional	Incluye las acciones que toma la organización para garantizar condiciones apropiadas a la integridad de los colaboradores en temas de ergonomía, bienestar, factores psicosociales y otros.
	Derechos humanos	Se refiere a las acciones que demuestran el compromiso de la organización para el cumplimiento de los derechos humanos con sus partes interesadas.
	Prácticas laborales	Abarca medidas encaminadas al cumplimiento de requisitos laborales en temas de formación,

Eje de gestión	Tema	Descripción
		remuneración, reclutamiento, garantías y otros.
	Diversidad, equidad de género e inclusión	Contempla las acciones de la organización para demostrar su compromiso en temas de diversidad, equidad de género e inclusión.
	Atracción y retención del talento	Incluye las medidas de la organización para generar una mayor fidelización de los colaboradores.
Gobernanza	Compras sostenibles	Abarca acciones para promover criterios sostenibles en los procesos adquisitivos en la cadena de valor de la organización.
	Innovación en servicios	Se refiere a la implementación de mejoras continuas en los servicios actuales y la capacidad para aperturar productos.
	Tecnología	Dirige medidas para maximizar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos, de forma que influya en una mejora en la toma de decisiones.
	Mecanismos de retroalimentación	Hace referencia a las acciones de relacionamiento de la organización y los mecanismos que ofrece a sus partes interesadas.
	Transparencia	Se refiere a la capacidad organizacional para informar a sus partes interesadas sobre su gestión ambiental, social y de gobernanza.
	Código de conducta	Incluye las medidas para la definición de compromisos voluntarios de comportamiento y

Eje de gestión	Tema	Descripción
		ética de la organización y su cadena de valor.
	Gobierno corporativo	Se refiere al conjunto de normas, principios y procedimientos que la organización utiliza para la toma de decisiones y un buen funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir del taller de materialidad, 2023.

Como se mencionó, la priorización de estos temas se construyó en conjunto con el equipo de trabajo de Nairí, por lo cual no fue necesaria una validación adicional a este capítulo. Además, esta priorización sirvió de insumo para el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad de Nairí, alineando su gestión operativa bajo los ejes ambientales, sociales y de gobernanza, de relevancia tanto para la organización como para sus partes interesadas.

Capítulo VI. Estrategia de sostenibilidad

En este capítulo se abordan los elementos necesarios que orientarán la estrategia de sostenibilidad de Nairí. Además, se presentan los ejes de acción y los pilares de trabajo, la selección de los proyectos que gestionarán los temas materiales, la alineación de estos proyectos con los Objetivos del Desarrollo Sostenible y los resultados de la validación del equipo de trabajo de la organización.

A. Ejes de acción y pilares de trabajo de la estrategia

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, los ejes de acción bajo los cuales se fundamentará la estrategia de sostenibilidad responden a aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. Además, para efectos prácticos, durante la sesión de materialidad el equipo determinó integrar los aspectos económicos dentro del eje de gobernanza, considerando que los temas económicos impactan en el sistema bajo el cual la organización toma sus decisiones.

Por otra parte, se decidió tomar en cuenta el logo de la organización, figurado por la huella de una danta, para la definición de los ejes de la estrategia bajo los nombres de “huella ambiental”, “huella social” y “huella de gobernanza”. De igual manera, se realizó una propuesta gráfica para los nombres de los pilares considerando logo y colores de la organización, con el fin de garantizar una expresión coherente alineada a su libro o manual de marca, tal y como se muestra en la ilustración 11.

Ilustración 5. Propuesta gráfica de los ejes de acción de la estrategia de sostenibilidad de Nairí



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para cada uno de los ejes de acción se establecieron pilares de trabajo que albergan los temas materiales priorizados con sus respectivos proyectos de gestión. Además, se decidió realizar una propuesta visual y metodológica con el fin de relacionar los temas materiales bajo un mismo enfoque o pilar de trabajo, en el entendido de que estos pueden ser muy distintos entre sí.

En cuanto al eje de huella ambiental, se definió un pilar que corresponde a gestión ambiental. En el caso del eje de huella social, se decidió mantener el nombre para los pilares haciendo la diferenciación entre huella social externa y huella social interna. Finalmente, los pilares de trabajo establecidos para el eje de huella de gobernanza responden a los nombres de “gestión responsable del negocio” y “ética y transparencia”.

Los pilares de trabajo mencionados anteriormente también se consolidaron en una propuesta gráfica, como lo muestra la ilustración 12.

Ilustración 6. Propuesta gráfica de los pilares de trabajo de la estrategia de sostenibilidad de Nairí



Fuente: Elaboración propia, 2023.

B. Temas priorizados agrupados por ejes de acción y pilares de trabajo

A partir de la definición de los ejes de acción y los pilares de trabajo, se agruparon los 16 temas materiales resultantes del proceso de materialidad. El eje de huella ambiental agrupó dos temas materiales; mientras que los ejes de Huella Social y de Gobernanza contemplan 7 temas materiales cada uno. La ilustración 13 muestra los temas materiales agrupados según eje de acción y pilar de trabajo.

Ilustración 7. Temas priorizados agrupados por eje de acción y pilar de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2023.

C. Selección de proyectos para abordar los temas materiales

Para el proceso de selección de los proyectos que atenderán los temas materiales, se consideró la sesión de materialidad con el grupo de trabajo de Nairí y también los resultados del autodiagnóstico IndicaRSE (AED, 2022), con el fin de no solo conocer el estado actual o contexto de los temas materiales, sino también establecer una línea base de cara a la construcción de la propuesta de proyectos realizables y alineados a la organización. La tabla 28 vislumbra un resumen del contexto de los temas materiales.

Tabla 28. Resumen del contexto actual de los temas materiales

Tema material	Estado actual
Estrategia climática	Actualmente no se gestiona el tema ni se realizan acciones específicas.
Ecoeficiencia operacional	En este momento no se gestionan acciones relacionadas.
Privacidad y confidencialidad de datos	Existen cláusulas de confidencialidad a nivel de contratos con los clientes. No existe una política interna asociada.
Derechos humanos	En este momento la organización no cuenta con una política en temas de derechos humanos.
Desarrollo del capital humano	Se cuenta con un manual de puestos y requisitos y un cronograma de capacitaciones para el personal.
Salud y seguridad ocupacional	La organización opera bajo la modalidad de teletrabajo, por lo que aplica acciones mínimas relacionadas. No se cuenta con una política asociada.
Prácticas laborales	Se cumple con la legislación.
Diversidad, equidad de género e inclusión	La organización pertenece a la Iniciativa de Paridad de Género, por lo que ya cuenta con un plan de acciones para impulsar la equidad de género. Se cuenta con una política de igualdad y equidad de género.
Atracción y retención del talento	No se gestiona actualmente.
Compras sostenibles	No se gestiona actualmente.
Innovación en servicios	Nairí cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la INTE/ISO 9001:2015.
Tecnología	Actualmente no se gestiona.
Mecanismos de retroalimentación	Se dispone del canal del correo electrónico como mecanismo de retroalimentación.
Transparencia	No se gestiona actualmente.
Código de conducta	Actualmente no se rige por un código de conducta.
Gobierno corporativo	Se cuenta con el autodiagnóstico IndicaRSE y con una política de calidad.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Si bien es cierto, los temas materiales de carácter ambiental no resultaron ser prioritarios para Nairí ni para las partes interesadas, la organización tomó la decisión de incluirlos dentro de la estrategia alineados al modelo operativo de teletrabajo bajo el cual opera, tomando en cuenta a sus colaboradores y clientes.

Bajo este análisis general, la tabla 29 muestra los proyectos específicos propuestos para cada uno de los temas materiales.

Tabla 29. Resumen de los proyectos para abordar los temas materiales de Nairí

Tema material	Proyectos
Privacidad y confidencialidad de datos	Política de privacidad y confidencialidad de datos establecida, implementada y comunicada
Derechos humanos	Política de derechos humanos definida, implementada y comunicada
Desarrollo de capital humano	Plan de desarrollo profesional para los colaboradores actualizado e implementado
Salud y seguridad ocupacional	Línea base sobre salud y seguridad ocupacional y planes de acción establecidos e implementados
Prácticas laborales	Análisis del cumplimiento de la reforma procesal laboral y garantía de no discriminación en los procesos de gestión de desarrollo organizacional y talento humano, implementado y comunicado
Diversidad, equidad de género e inclusión	Política de diversidad, equidad e inclusión definida, implementada y comunicada
	Plan de acción en conjunto con la Iniciativa de Paridad de Género consolidado e implementado
	Programa de apoyo a comunidad indígena desarrollado
Atracción y retención del talento	Programa de beneficios para colaboradores creado e implementado
Estrategia climática	Programa de actividades grupales de compensación al cambio climático creado e implementado
Ecoeficiencia operacional	Promoción del Programa Bandera Azul Ecológica, categoría Hogares Sostenibles, implementada con los colaboradores

Tema material	Proyectos
	Política ambiental definida, implementada y comunicada
	Guía de teletrabajo sostenible elaborada e implementada
Compras sostenibles	Manual interno de proveedor responsable según <i>benchmarking</i> de requisitos de clientes actuales establecido
Innovación en servicios	Estructura de certificación sistema B creado, validado y comunicado
	Programa de mesas de intercambio con clientes implementado
Tecnología	Plan de acción de portafolio de formularios creado, implementado y comunicado
Mecanismos de retroalimentación	Plan de relacionamiento con partes interesadas creado, implementado y comunicado
Transparencia	Memoria anual de sostenibilidad creada y comunicada
Código de conducta	Código de conducta definido, implementado y comunicado
Gobierno corporativo	Plan de acción de herramienta IndicaRSE implementado
	Política de sostenibilidad definida, implementada y comunicada.
	Matriz de riesgos del negocio y su cadena de valor con visión ASG incorporada e implementada

Fuente: Elaboración propia, 2023.

D. Plan de acción de los proyectos

En aras de facilitar la implementación de los proyectos, se desarrolló un plan de acción para cada uno de ellos, el cual incluye las actividades específicas, sus respectivas metas e indicadores y el año de implementación. La tabla 30 consolida la propuesta del plan de acción definido para cada uno de los proyectos y, además, muestra la relación de estos con los ODS y sus metas puntuales, con el fin de medir el impacto positivo de Nairí en las metas país a través de la presente estrategia.

Tabla 30. Plan de acción de la estrategia de sostenibilidad de Nairí 2023-2025

Ejes	Pilares	Tema material	Proyectos	Detalle de actividades	Meta	Indicador	Año	ODS
Huella social	Huella social externa	Privacidad y confidencialidad de datos	Política de privacidad y confidencialidad de datos establecida, implementada y comunicada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear propuesta de política 2. Validar política con la alta dirección 3. Comunicar política a partes interesadas. 4. Establecer mecanismos de medición de implementación de política 	Política creada, implementada y comunicada a las partes interesadas	% de partes interesadas comunicadas	2023	ODS: 16 Metas: 16.10
		Derechos humanos	Política de derechos humanos definida, implementada y comunicada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear propuesta de política. 2. Validar política con la alta dirección. 3. Definir proceso de debida diligencia. 4. Comunicar política a partes interesadas. 5. Establecer mecanismos de medición de implementación de política. 	Política creada, implementada y comunicada a las partes interesadas	% de partes interesadas comunicadas	2023	ODS: 10 Metas: 10.3

Ejes	Pilares	Tema material	Proyectos	Detalle de actividades	Meta	Indicador	Año	ODS
	Huella social interna	Desarrollo de capital humano	Plan de desarrollo profesional para los colaboradores actualizado e implementado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar manuales de puestos y sus requerimientos específicos. 2. Actualizar el análisis de las brechas de conocimiento para cada colaborador. 3. Analizar la oferta académica para solventar las brechas identificadas. 4. Actualizar el cronograma de capacitación para cada puesto de trabajo. 	Plan de desarrollo profesional creado e implementado	% de cumplimiento de acciones establecidas en el plan	2023	ODS: 8 Metas: 8.5
		Salud y seguridad ocupacional	Línea base sobre salud y seguridad ocupacional y planes de acción establecidos e implementados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar línea base de necesidades en SSO. (formularios sobre necesidades en ergonomía, factores psicosociales, salud, bienestar, etc.) 2. Estableces plan de acción según necesidades de línea base de SSO. 3. Implementar proceso de sensibilización en SSO a colaboradores. (teletrabajo, ergonomía, pausas activas). 4. Implementación de manual de teletrabajo "sostenible y saludable" 	Línea base, plan de acción y manual de teletrabajo creados e implementados	80% de colaboradores consultados para línea base % de cumplimiento del plan de acción	2023	ODS: 8 Metas: 8.5 y 8.8

Ejes	Pilares	Tema material	Proyectos	Detalle de actividades	Meta	Indicador	Año	ODS
		Prácticas laborales	Análisis del cumplimiento de la reforma procesal laboral y garantía de no discriminación en los procesos de gestión de desarrollo organizacional y talento humano, implementados y comunicados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar todos los procedimientos de reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral y remuneración, entre otros; en relación con este cumplimiento. 2. Establecer una política de no discriminación. 3. Capacitar a todo el personal en la Política de No Discriminación. 4. Comunicar política a partes interesadas. 	Política creada, implementada y comunicada a las partes interesadas	% de partes interesadas comunicadas	2023	ODS: 5, 8, 10 Metas: 5.1, 5.2, 8.5, 8.8, 10.2, 10.3
		Diversidad, equidad de género e inclusión	Política de diversidad, equidad e inclusión definida, implementada y comunicada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear propuesta de política. 2. Validar política con la alta dirección. 3. Comunicar política a partes interesadas. 4. Establecer mecanismos de medición de implementación de política. 	Política creada, implementada y comunicada a las partes interesadas	% de partes interesadas comunicadas	2023	ODS: 5, 10 Metas: 5.1, 5.2 y 10.2

Ejes	Pilares	Tema material	Proyectos	Detalle de actividades	Meta	Indicador	Año	ODS
			Plan de acción en conjunto con la Iniciativa de Paridad de Género consolidado e implementado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar diagnóstico y plan de acción de IPG. 2. Priorizar acciones del plan de acción. 3. Asignar responsables y plazos para cada acción. 4. Ejecutar acciones. 	Plan de acción de IPG consolidado e implementado	% de cumplimiento de acciones establecidas en el plan	2023-2024	ODS: 5, 10 Metas: 5.1, 5.2, 5.4, 5.b y 10.2
			Programa de apoyo a comunidad indígena desarrollado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar acercamiento a comunidad Nairí Awarí. 2. Levantar línea base de necesidades según la comunidad indígena. 3. Establecer plan de acción y programa de patrocinio con clientes. 	Programa de apoyo a comunidad indígena creado e implementado	% de cumplimiento de acciones establecidas en el plan	2024	ODS: 1 y 10 Metas: 1.1, 1.4 y 10.2
		Atracción y Retención del Talento	Programa de beneficios para colaboradores creado e implementado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar <i>benchmarking</i> de programas de beneficios. 2. Inventariar opciones de beneficios para colaboradores. 3. Someter a consulta interna inventario de beneficios. 4. Definir programa de beneficios para colaboradores. 	Programa de beneficios creado e implementado	% de cumplimiento de acciones establecidas en el plan	2023	ODS: 8 Metas: 8.5

Ejes	Pilares	Tema material	Proyectos	Detalle de actividades	Meta	Indicador	Año	ODS
Huella ambiental	Gestión ambiental	Estrategia climática	Programa de actividades grupales de compensación al cambio climático creado e implementado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventariar actividades de compensación al cambio climático para trabajar en grupo (clientes, empresas, externos). 2. Definir programa de actividades grupales de compensación al cambio climático. 3. Comunicar programa a partes interesadas. 	Programa de beneficios creado e implementado	% de cumplimiento de acciones establecidas en el plan	2024	ODS: 13 Metas: 13.2 y 13.3
		Ecoeficiencia operacional	Promoción del Programa Bandera Azul Ecológica, categoría Hogares Sostenibles, implementado con los colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer manual interno de implementación de PBAE Hogares Sostenible. 2. Presentar PBAE Hogares Sostenible a colaboradores. 3. Realizar inscripción de colaboradores en PBAE Hogares Sostenibles. 	Manual interno de implementación creado	# de colaboradores inscritos en PBAE Hogares Sostenibles	2024	ODS: 12 y 13 Metas: 12.2, 12.8 y 13.3
			Política ambiental definida, implementada y comunicada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear propuesta de política. 2. Validar política con la alta dirección. 3. Comunicar política a partes interesadas. 4. Establecer mecanismos de medición de implementación de política. 	Política creada, implementada y comunicada a las partes interesadas	% de partes interesadas comunicadas	2023	ODS: 12 y 13 Metas: 12.2 y 13.2

Ejes	Pilares	Tema material	Proyectos	Detalle de actividades	Meta	Indicador	Año	ODS
			Guía de teletrabajo sostenible elaborada e implementada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar <i>benchmarking</i> de prácticas de teletrabajo sostenible. 2. Definir guía de teletrabajo sostenible. 3. Presentar guía de teletrabajo sostenible a colaboradores. 	Guía elaborada e implementada	% de cumplimiento de acciones establecidas en la guía	2023	ODS: 8 y 13 Metas: 8.5, 8.8, 13.3
Huella de gobernanza	Gestión responsable del negocio	Compras sostenibles	Manual interno de proveedor responsable según <i>benchmarking</i> de requisitos de clientes actuales, establecido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar <i>benchmarking</i> de requisitos de programa de compras sostenibles. 2. Definir manual interno de proveedor responsable. 3. Documentar manual interno de proveedor responsable. 4. Comunicar manual interno de proveedor responsable a partes interesadas. 	Manual interno de proveedor responsable creado, implementado y comunicado	% de partes interesadas comunicadas	2023-2024	ODS: 12 Metas: 12.7

Ejes	Pilares	Tema material	Proyectos	Detalle de actividades	Meta	Indicador	Año	ODS
		Innovación en servicios	Estructura de certificación sistema B creado, validado y comunicado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estructura de nuevo servicio de certificación de sistema B (considerar fondo para pymes y pymes de mujeres). 2. Validar nuevo servicio con la alta dirección. 3. Comunicar y lanzar nuevo servicio de certificación de sistema B a partes interesadas. 	Estructura de certificación de sistema B creado y comunicado	# de nuevos clientes que se certifiquen bajo el sistema B	2024	ODS: 5 y 10 Metas: 5.a y 10.2
			Programa de mesas de intercambio con clientes implementado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventariar buenas prácticas legales de clientes 2. Coordinar mesas de intercambio con clientes (considerar enfoque para personas que no son de área de cumplimiento) 3. Promocionar mesas de intercambio de buenas prácticas legales de clientes 	Implementar proyecto de mesas de intercambio con clientes.	# de mesas sectoriales realizadas	2024	
		Tecnología	Plan de acción de portafolio de formularios creado, implementado y comunicado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar inventario de formularios internos y externos 2. Codificar cada uno de los formularios 3. Establecer plan de acción de Portafolio de formularios 	Plan de acción de Portafolio de formularios creado, implementado y comunicado	% de cumplimiento de acciones establecidas en el plan	2024	

Ejes	Pilares	Tema material	Proyectos	Detalle de actividades	Meta	Indicador	Año	ODS
	Ética y transparencia	Mecanismos de retroalimentación	Plan de relacionamiento con partes interesadas creado, implementado y comunicado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear canales de relacionamiento con partes interesadas. 2. Elaborar plan de relacionamiento con partes interesadas. 	Plan de relacionamiento creado, implementado y comunicado	% de cumplimiento de acciones establecidas en el plan	2024	
		Transparencia	Memoria anual de sostenibilidad creada y comunicada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la estructura de la memoria de sostenibilidad. 2. Recopilar la información. 3. Elaborar memoria de sostenibilidad (2023 año de reporte). 4. Comunicar memoria a partes interesadas. 	Informe de sostenibilidad 2023 creado y comunicado a partes interesadas	% de partes interesadas comunicadas	2024	ODS: 12 y 16 Metas: 12.6 y 16.6
		Código de conducta	Código de conducta definido, implementado y comunicado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un código de conducta dirigido a las partes interesadas clave del negocio y que son sujetos de riesgo en temas de ética y transparencia. 2. Establecer mecanismos de cumplimiento del código de conducta. 3. Comunicar código de conducta a partes interesadas. 	Código de conducta creado, implementado y comunicado a las partes interesadas	% de acciones de comunicación dedicadas a la capacitación sobre el código de conducta.	2024	ODS: 16 Metas: 16.5

Ejes	Pilares	Tema material	Proyectos	Detalle de actividades	Meta	Indicador	Año	ODS
		Gobierno corporativo	Plan de acción de herramienta IndicaRSE implementado	1. Priorizar acciones a desarrollar de IndicaRSE. 2. Crear procedimientos para aspectos priorizados en IndicaRSE.	Plan de acción de IndicaRSE implementado	% de cumplimiento de acciones establecidas en el plan	2023-2024	
			Política de sostenibilidad definida, implementada y comunicada	1. Crear propuesta de política. 2. Validar política con la alta dirección. 3. Comunicar política a partes interesadas. 4. Establecer mecanismos de medición de implementación de política.	Política creada, implementada y comunicada a las partes interesadas	% de partes interesadas comunicadas	2023	ODS: 12 y 13 Metas: 12.2 y 13.2
			Matriz de riesgos del negocio y su cadena de valor con visión ASG incorporada e implementada	1. Definir una metodología para la identificación de riesgos con visión ambiental, social y de gobernanza ASG. 2. Incorporar los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza dentro de la matriz de riesgos	Matriz de riesgos con enfoque ASG implementado en el 2024	Cantidad de riesgos ASG mapeados.	2025	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

E. Propuesta esquemática de la estrategia de sostenibilidad

Para efectos de comunicación y divulgación de la estrategia de sostenibilidad de Nairí, se realizó la siguiente propuesta esquemática de dicha estrategia alineada con su imagen corporativa.

Ilustración 8. Propuesta esquemática de la estrategia de sostenibilidad de Nairí 2023-2025



Fuente: Elaboración propia, 2023.

F. Validación de la estrategia de sostenibilidad

La última validación de información y resultados se realizó el martes 7 de marzo de 2023 mediante una reunión virtual, donde se expuso al grupo de trabajo establecido el proceso que se llevó a cabo y el principal resultado que recae en la primera estrategia de sostenibilidad de Nairí.

En dicha reunión se recibieron comentarios y sugerencias relacionados con los tiempos de ejecución y la oportunidad de negocio de los diferentes proyectos, los cuales fueron incorporados al documento final del plan de acción y a la presentación final.

Además, al ser un ejercicio inicial en materia de alineamiento de su estrategia corporativa bajo un enfoque de sostenibilidad, durante la validación se comentó sobre los costos asociados de los proyectos propuestos, donde se reforzó que la estrategia considera la capacidad económica y de recurso humano de Nairí por lo que, las actividades no implican algún tipo de inversión cuantiosa y por el contrario, pretende aprovechar los recursos actuales.

Los documento finales fueron enviados mediante correo electrónico para disposición y uso de la organización. Se acusó recibido conforme el miércoles 8 de marzo.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones que incluyen los principales hallazgos del presente trabajo de investigación junto con las respectivas recomendaciones para dar continuidad con la implementación de la estrategia propuesta.

A. Conclusiones

En un contexto tan volátil, donde pareciera ser que el cumplimiento legal figura como una práctica común y sencilla dentro de la gestión de las empresas, la realidad muestra que hoy en día se percibe como un desafío empresarial en su camino hacia la sostenibilidad. Esto, al contrario, supone una oportunidad para empresas como Nairí en su propósito de facilitar el complejo mundo del cumplimiento legal como potenciador de la sostenibilidad de sus clientes.

El reto que significa para Nairí cumplir con su propósito no solo con sus clientes, sino con otras partes interesadas e incluso desde su conceptualización de pyme, evidencia la necesidad de alinear su estrategia corporativa desde una perspectiva de triple utilidad ambiental, social y de gobernanza mediante una estrategia de sostenibilidad articulada, de tal manera que le permita potenciar sus impactos positivos.

Desde la alta dirección se demuestra un compromiso por el desarrollo y posterior implementación de la estrategia de sostenibilidad, marcada por un interés constante y la asignación oportuna de recurso humano, técnico, y económico; en el entendido del rol que

cumple Nairí como potenciador de la sostenibilidad y el añadido que representa a su propuesta de valor.

En cuanto a la estructura organizativa, se observa que no existe un área o una persona específica encargada del proceso de alineamiento de la estrategia de sostenibilidad, por lo cual se podría considerar un ajuste en dicha estructura, o bien la conformación de una figura de comité responsable.

Como parte del análisis del contexto de la organización, se identificó que sus principales impactos responden a temas de gobernanza (un total de 21 sobre aspectos éticos, rendimiento económico y calidad de servicios). Posteriormente, 7 que corresponden a impactos sociales asociados con temas de procesos reclutamiento, salud y seguridad ocupacional, retención del personal y derechos humanos. Finalmente, 4 de carácter ambiental vinculados a un traslado de consumo de recursos como agua, electricidad, combustible y generación de residuos a los colaboradores.

La organización cuenta con un análisis interno establecido bajo la metodología FODA alineado a su sistema de gestión de calidad; sin embargo, la dinámica de un contexto cambiante sugirió contemplar un panorama con un enfoque integral considerando aspectos no solo económicos o de gobernanza, sino también sociales y ambientales (comúnmente llamados ASG). Además, dicha dinámica plantea la necesidad de validar con regularidad el contexto, lo cual puede suponer ajustes en actividades, tiempos de ejecución de los proyectos o incluso el alcance y objetivo de estos, alineándose a una perspectiva más actualizada.

Como se ha mencionado anteriormente, Nairí cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado, el cual se considera conveniente a su giro de negocio y responde a los impactos

relacionados con la calidad del servicio. Asimismo, forma parte de la Iniciativa de Paridad de Género de Costa Rica que, de igual manera, resulta relevante en el sector económico al que pertenece.

Ciertamente Nairí dispone de un mapeo de su cadena de valor; no obstante, a la fecha no ha realizado un proceso de debida diligencia que gestione de forma proactiva los impactos reales o potenciales resultantes de sus procesos.

La organización actualmente mapea sus partes interesadas en el proceso de análisis de contexto de la organización afín a su sistema de gestión de calidad. Además, se identificaron como relevantes 8 partes interesadas, dentro de las cuales se encuentran los clientes y usuarios finales, accionistas y socios, proveedores, colaboradores, organismos de evaluación de la conformidad, consultores, clientes potenciales y generador de recursos.

Un acercamiento adecuado y oportuno con las partes interesadas internas y externas de la organización fortalece la relación con las mismas; más aún, brinda una visión estratégica de oportunidades para Nairí. Para ello, el mapa de partes interesadas (ilustración 7) servirá como un recurso valioso en los próximos procesos de relacionamiento y toma de decisiones relacionadas con la estrategia.

El ejercicio de consulta de necesidades y expectativas de las partes interesadas de Nairí corroboró la relevancia de los temas críticos identificados en el análisis del contexto para dichas partes, reforzando la importancia de la privacidad de los datos y la gestión los temas sociales a nivel interno, de la mano con la innovación de los servicios y las oportunidades de diversificación del negocio como componente valioso para la sostenibilidad en el sector. De igual manera, este ejercicio le otorgó a la alta dirección una visión acerca de la percepción

positiva que tienen las partes interesadas sobre Nairí, en conformidad con su propósito empresarial.

A pesar de que Nairí no contaba con un análisis de su materialidad ni una estrategia definida para la gestionarla, la organización ha realizado esfuerzos aislados que actualmente atienden algunos aspectos, principalmente de calidad del servicio e igualdad de género.

De acuerdo con el análisis de materialidad, el ejercicio arrojó 16 temas materiales de los cuales los siguientes 8 resultaron prioritarios:

- Privacidad y confidencialidad de datos
- Desarrollo del capital humano
- Salud y seguridad ocupacional
- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- Diversidad y equidad de género
- Compras sostenibles
- Estrategia climática.

Por su parte, los otros temas materiales que no fueron considerados como prioritarios son:

- Ecoeficiencia operacional
- Innovación en servicios
- Tecnología
- Mecanismos de retroalimentación
- Atracción y retención del talento

- Transparencia
- Código de conducta
- Gobierno corporativo.

Ciertamente la práctica habitual sugiere establecer una estrategia de sostenibilidad abarcando los principales temas resultantes de ejercicio de materialidad; sin embargo, Nairí consideró estratégico incorporar los temas no relevantes dentro de la estrategia de sostenibilidad, ya que se alinean a la visión de la organización y comprenden temas estratégicos a nivel país.

Lo anterior expone el caso de temas materiales como el código de conducta o transparencia, los cuales para en primer ejercicio de materialidad no se consideraron relevantes; no obstante, para Nairí, de acuerdo con su giro de negocio, representan temas estratégicos que, de no atenderlos, pueden desencadenar en afectaciones reputacionales y/o económicas.

La estrategia de sostenibilidad que se propone contempla un enfoque de triple utilidad en el que se establecen iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza. Además, en apego a la realidad de la disponibilidad de recurso humano y económico, está definida para un periodo de tres años como ejercicio inicial en cuanto al alineamiento de su estrategia corporativa con enfoque de sostenibilidad.

Dicha estrategia incluye en su mayoría proyectos de definición de políticas y compromisos atinentes a la responsabilidad social y sostenibilidad, programas dirigidos a sus colaboradores, de diversidad, inclusión y equidad de género, así como también la gestión de casos de negocio sociales y ambientales como propuestas de valor, desde la articulación de alianzas con distintas partes interesadas estratégicas que permiten mitigar los impactos negativos y maximizar los positivos.

Finalmente, la estrategia se plantea desde un acompañamiento óptimo y alineado a la realidad de Nairí por medio de metas e indicadores de cumplimiento para cada una de las iniciativas definidas con el fin de monitorear el avance de estas, así como también las metas específicas de los Objetivos del Desarrollo Sostenible a los que impacta de manera positiva.

B. Recomendaciones

De manera inicial se considera importante establecer la sostenibilidad como eje transversal de la organización, acompañado de un compromiso formal socializado desde la alta dirección hacia todos los niveles jerárquicos de Nairí, en conocimiento de las partes interesadas segregadas como prioritarias.

Alineado a dicho compromiso, se sugiere la conformación de un equipo interdisciplinario desde una figura de Comité de Sostenibilidad, encargado de articular y dar seguimiento a los proyectos, donde se establezcan roles y responsabilidades de tal manera que facilite la implementación de la estrategia para alcanzar las metas propuestas. Y en un futuro, valorar una reestructuración organizativa con la incorporación de una persona responsable de los temas de responsabilidad social y sostenibilidad.

Se recomienda realizar una validación anual del contexto tanto interno como externo, de tal manera que le permita a la organización realizar los ajustes necesarios a la estrategia apegada a un panorama más actualizado. En ese sentido, de cara a futuros procesos de análisis internos bajo la metodología FODA, resulta oportuno mantener la visión integral de considerar aspectos ASG.

Aunque actualmente Nairí está constituida como una pyme, y considerando los esfuerzos para contar con un sistema de gestión de calidad, se sugiere validar la opción de optar por otros galardones a corto plazo como el Sello de Igualdad de Género del INAMU, o bien otros de carácter ambiental como el programa Bandera Azul Ecológica en la categoría de Hogares Sostenibles. Y a largo plazo, valorar la posibilidad de manejar un sistema de gestión integrado contemplando temas de anticorrupción, antisoborno u otros relacionados con la conducta empresarial y la ética.

Se considera oportuno realizar el proceso de debida diligencia de su cadena de valor considerando aquellas áreas relevantes y, sobre todo, contemplando a los proveedores críticos que pueden afectar la continuidad del negocio o verse afectados por sus impactos reales y/o potenciales.

Es importante mantener un constante monitoreo del mapa de partes interesadas, como mínimo cada dos años, apegado a la actualidad de la organización, con el fin de evitar desatenciones de grupos que puedan influir en el logro de la estrategia y los objetivos de la organización.

Se recomienda establecer un proceso de diálogo recurrente y más cercano con las partes interesadas, a través de mecanismos más interactivos que propicien la participación y retroalimentación oportuna de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos alineado al plan de relacionamiento establecido en la estrategia. Para esto, la organización puede realizar procesos de consulta específicos según las partes interesadas prioritarias y sus temas relevantes; se puede apoyar en la tabla 16 como insumo.

Se aconseja que la organización realice futuros procesos de materialidad en un periodo no mayor a los 3 años, comprendidos en la estrategia; además, que defina su propia herramienta de análisis de materialidad, o bien que se apoye en instrumentos de organizaciones facilitadoras de procesos de alineamiento como la Alianza Empresarial para el Desarrollo, o que cuenten con estrategias maduras de sostenibilidad. De igual manera, que este ejercicio venga acompañado de un proceso de formación y capacitación en el tema.

Si bien es cierto, temas como el código de conducta, transparencia y otros no resultaron prioritarios en el ejercicio de materialidad, se sigue considerando importante monitorear el contexto nacional e internacional de estos, en primera instancia con el fin valorar su relevancia y prevenir omisiones oportunas que conlleven impactos negativos de índole reputacional y económico para la organización. Asimismo, que tal monitoreo permita promover buenas prácticas y casos de negocio con los clientes de Nairí.

Aunado al punto anterior, resulta esencial la capacitación y sensibilización no solo en cuanto a materialidad, sino también en temas generales de responsabilidad social y sostenibilidad en todos los niveles de la organización, que potencien una mejor comprensión de los conceptos relacionados y se traduzcan en ejercicios ágiles y prácticos.

Se sugiere valorar la implementación de la metodología del cuadro de mando integral (*balance scorecard*), de tal forma que le permita a la organización enlazar los objetivos corporativos con las iniciativas, metas e indicadores y se traduzca en el logro de la estrategia.

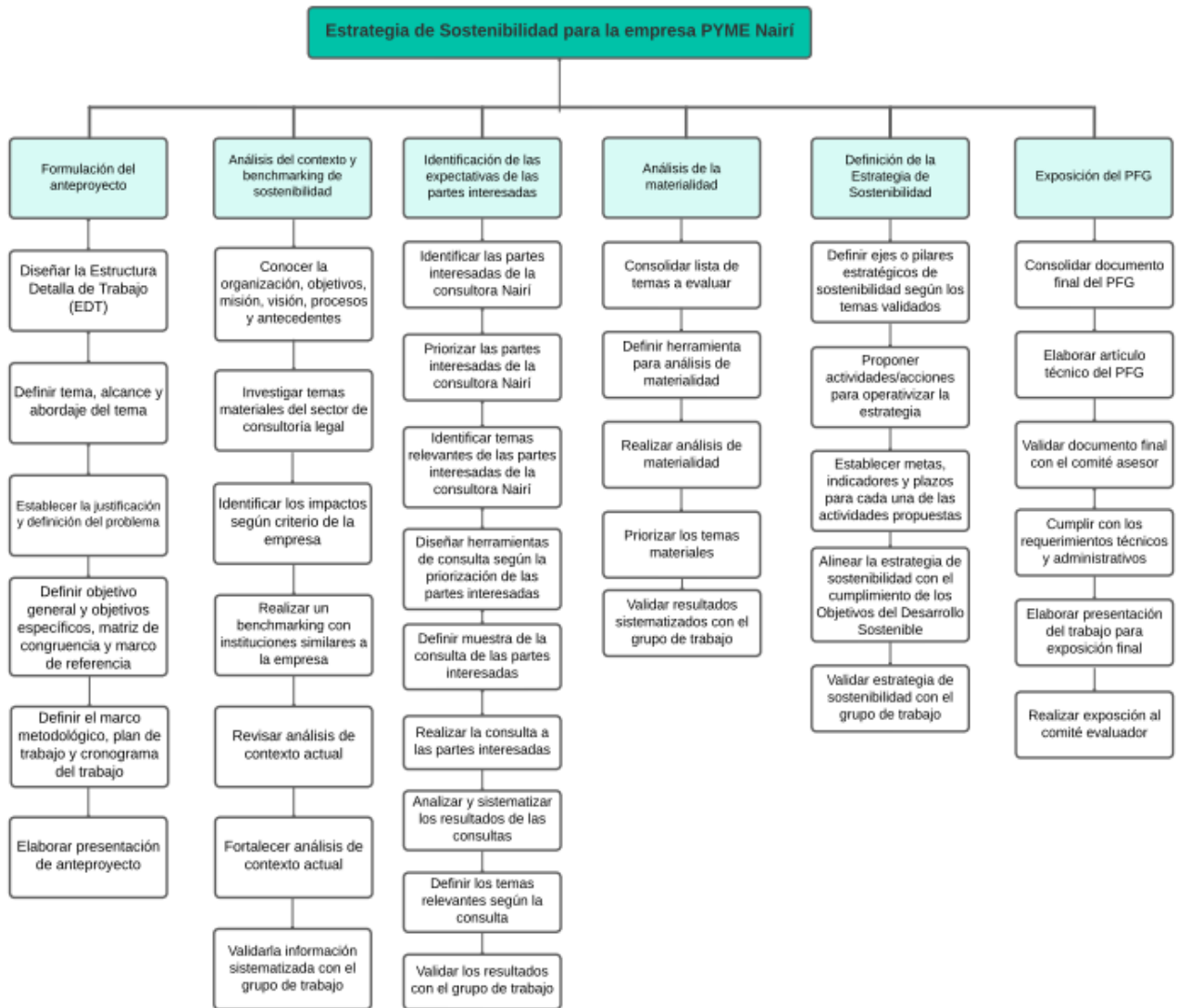
Se recomienda la integración pronta de la sostenibilidad como eje transversal en tres procesos fundamentales de Nairí, iniciando con la construcción de su estrategia corporativa alineada a su visión y propósito empresarial. Posteriormente, en los procesos de revisión estratégica de

sus riesgos e impactos que garanticen la perdurabilidad de la organización en el tiempo. Por último, en su mecanismo de rendición de cuentas como ejercicio de transparencia con sus partes interesadas a través de una memoria de sostenibilidad inicial, donde se destaque el compromiso de Nairí por desarrollar un modelo de gestión responsable y sus principales esfuerzos por disminuir sus impactos negativos y maximizar los positivos; que la encaminen hacia una figura de referencia en el sector pymes y de asesoría legal.

Anexos

Anexo 1: Estructura detalla de trabajo (EDT)

Ilustración 9. Estructura detallada de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con base en Universidad Nacional, 2022.

Anexo 2: Matriz de congruencia

Tabla 31. Matriz de congruencia

Tema: Estrategia de sostenibilidad para la pyme Nairí						
INTRODUCCIÓN			CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Pregunta(s) de investigación o hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y fuentes de información	Técnica e instrumento
¿Cómo puede la pyme Nairí implementar acciones de sostenibilidad alineadas a su plan estratégico para el cumplimiento de su compromiso empresarial?	Diseñar la estrategia de sostenibilidad de la pyme Nairí a partir de la identificación de partes interesadas y priorización de su materialidad para el alineamiento de sus objetivos estratégicos y la gestión responsable de sus impactos desde una visión de triple impacto social, ambiental y gobernanza.	OE1: Realizar el análisis del contexto organizacional a través de un <i>benchmarking</i> de sostenibilidad de organizaciones similares para el establecimiento de una base de comparación relacionada con las mejores prácticas en el sector de asesoría en cumplimiento legal.	<p>PYME: Unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura. (Asamblea Legislativa, 2012).</p> <p>Consultoría legal: Asesoría que se encarga de ofrecer la información y asesoramiento para solucionar todos aquellos temas relacionados con la aplicación de normativas, leyes y reglamentos en materia de derecho, ocupando todas las ramas de esta.</p> <p>Responsabilidad social: Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente (ISO 26000).</p>	<p>Método: Deductivo</p> <p>Enfoque: Mixto (cualitativo y cuantitativo)</p> <p>Tipo de investigación: Explicativa</p>	<p>Sujetos: Alta gerencia de Nairí Personal de Nairí Partes interesadas de Nairí</p> <p>Fuentes primarias: Personas colaboradoras de Nairí Partes interesadas externas</p> <p>Fuentes secundarias: Revisión bibliográfica y documental</p>	<p>Para recopilar la información de este objetivo se usarán las siguientes técnicas:</p> <p>*Recopilación documental: políticas, estándares nacionales e internacionales, políticas internas y externas, entre otros</p> <p>*<i>Benchmarking</i> del sector</p> <p>*Entrevistas semiestructuradas y encuestas para las partes interesadas</p>

Tema: Estrategia de sostenibilidad para la pyme Nairí

Tema: Estrategia de sostenibilidad para la pyme Nairí						
INTRODUCCIÓN			CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Pregunta(s) de investigación o hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y fuentes de información	Técnica e instrumento
			<p>Sostenibilidad: Forma de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias (ONU).</p> <p>Triple balance: Marco para medir y reportar el desempeño y éxito de una organización en términos económicos, sociales y ambientales (Goel, 2010),</p>			
		OE2: Identificar las expectativas y necesidades de las partes interesadas de Nairí mediante un taller de evaluación según su influencia y dependencia para priorizarlas en el análisis de materialidad.	Parte interesada: Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización (ISO 26000).	<p>Método: Inductivo</p> <p>Enfoque: Mixto (cualitativo-cuantitativo)</p> <p>Tipo de investigación: Explicativa</p>	<p>Sujetos: Personal de Nairí Partes interesadas de Nairí</p> <p>Fuentes primarias: Personal de Nairí Partes interesadas de Nairí</p> <p>Fuentes secundarias: Revisión documental</p>	<p>Para recopilar la información de este objetivo se usarán las siguientes técnicas:</p> <p>*Taller virtual con el personal, consulta a partes interesadas y grupos focales con partes interesadas prioritarias de acuerdo con su categorización.</p> <p>*Matriz de priorización de partes interesadas</p> <p>*Cuestionario en línea</p>

Tema: Estrategia de sostenibilidad para la pyme Nairí

Tema: Estrategia de sostenibilidad para la pyme Nairí						
INTRODUCCIÓN			CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Pregunta(s) de investigación o hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y fuentes de información	Técnica e instrumento
		OE3: Realizar el análisis de materialidad por medio del uso de una herramienta de evaluación de temas críticos de la organización para la priorización de los impactos a gestionar en la estrategia de sostenibilidad.	Materialidad: Temas relevantes para la organización y para sus grupos de interés y sobre los que hay que trabajar en este contexto (Herranz y García, 2021).	Método: Inductivo Enfoque: Mixto (cualitativo-cuantitativo) Tipo de investigación: Explicativa	Sujetos: Personal de Nairí Fuentes primarias: Personal de Nairí Fuentes secundarias: Herramienta de Taller de AED	Para recopilar la información de este objetivo se usarán las siguientes técnicas: *Herramienta de Taller de materialidad desarrollado por AED *Análisis de los resultados
		OE4: Definir la estrategia de sostenibilidad de la pyme Nairí a partir de los asuntos materiales y alineada a sus objetivos estratégicos, para el logro de su propósito empresarial de forma responsable y sostenible.	Estrategia de sostenibilidad: Forma de integrar la responsabilidad social en la estrategia de la organización con una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles adecuados de la organización para que se refleje en su toma de decisiones y se tenga en cuenta en la implementación de actividades (ISO 26000).	Método: Inductivo Enfoque: Mixto (cualitativo-cuantitativo) Tipo de investigación: Explicativa	Sujetos: Personal de Nairí Fuentes primarias: Personal de Nairí Fuentes secundarias: No aplica.	Para recopilar la información de este objetivo se usarán las siguientes técnicas: * Grupo focal con la alta gerencia para definir las líneas finales.

Fuente: Elaboración propia, con base en Universidad Nacional, 2022.

Anexo 3: Plan de trabajo y cronograma

Tabla 32. Cronograma de trabajo

Fase	Actividades	Responsables	Estado	Cronograma (por mes)														
				set-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	jun-23	jul-23	ago-23	set-23	oct-23	nov-23	
2	1. Análisis del contexto y benchmarking de sostenibilidad	Estudiantes / Tutor / PSPA / empresa	Concluido															
	Conocer la organización, objetivos, misión, visión, procesos y antecedentes		Concluido															
	Investigar temas materiales del sector de consultoría legal		Concluido															
	Identificar los impactos según criterio de la empresa		Concluido															
	Realizar un benchmarking con instituciones similares a la empresa		Concluido															
	Revisar análisis de contexto actual		Concluido															
	Fortalecer análisis de contexto actual		Concluido															
	Validar la información sistematizada con el grupo de trabajo		Concluido															
	2. Identificación de las expectativas de las partes interesadas		Estudiantes / Tutor / PSPA / empresa	Concluido														
	Identificar las partes interesadas de la consultora Nairí			Concluido														

Fase	Actividades	Responsables	Estado	Cronograma (por mes)													
				set-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	jun-23	jul-23	ago-23	set-23	oct-23	nov-23
	Priorizar las partes interesadas de Nairí		Concluido		■												
	Identificar temas relevantes de las partes interesadas de Nairí		Concluido		■												
	Diseñar herramientas de consulta según la priorización de las partes interesadas		Concluido			■											
	Definir muestra de la consulta de las partes interesadas		Concluido			■											
	Realizar la consulta a las partes interesadas		Concluido			■											
	Analizar y sistematizar los resultados de las consultas		Concluido			■											
	Definir los temas relevantes según la consulta		Concluido			■											
	Validar los resultados con el grupo de trabajo		Concluido			■											
	3. Análisis de la materialidad		Concluido			■	■										
	Consolidar lista de temas a evaluar	Estudiantes / Tutor / PSPA / empresa	Concluido			■											
	Definir herramienta para análisis de materialidad	Estudiantes / Tutor / PSPA / empresa	Concluido			■											

Fase	Actividades	Responsables	Estado	Cronograma (por mes)													
				set-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	jun-23	jul-23	ago-23	set-23	oct-23	nov-23
	Realizar análisis de materialidad		Concluido														
	Priorizar los temas materiales		Concluido														
	Validar resultados sistematizados con el grupo de trabajo		Concluido														
	4. Definición de la Estrategia de Sostenibilidad		Concluido														
	Definir ejes o pilares estratégicos de sostenibilidad según los temas validados		Concluido														
	Proponer actividades/acciones para operativizar la estrategia		Concluido														
	Establecer metas, indicadores y plazos para cada una de las actividades propuestas	Estudiantes / Tutor / PSPA / empresa	Concluido														
	Alinear la estrategia de sostenibilidad con el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible		Concluido														
	Validar estrategia de sostenibilidad con el grupo de trabajo		Concluido														
3	5. Exposición del Trabajo Final de Graduación	Estudiantes / Tutor / PSPA	Concluido														

Referencias bibliográficas

Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación. *Daena: Internacional Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)

AccountAbility (2005). *De las palabras a la acción: El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. <http://gestioncalidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Manual-Stakeholders.pdf>

Alianza Empresarial para el Desarrollo [AED] (2022). Tema: Materialidad/Estrategia Sostenible. *AED*. <https://www.aedcr.com/tema-materialidad-estrategia-sostenible>

Alianza Empresarial para el Desarrollo [AED] (2022). Resultados IndicaRSE Nairí 2022.

Asamblea General de Naciones Unidas (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Asamblea Legislativa (11 de mayo de 2021). Ley N.º 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533

Ayala del Pino, C. (2021). La responsabilidad social corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. *Anuario Jurídico y Económico*

<https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/462/370>

BLP Legal. (2021). Nuestra gente. *BLP*. <https://blplegal.com/es/nuestra-gente/>

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. (1ª e.). Harper & Brothers.

Calvo Andújar, A. M. (2014). *Evolución del derecho y cambios sociales en los siglos XIX y XX*. Universidad Pontificia Comillas Madrid.

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/1825/retrieve>

Cámara de Comercio de Costa Rica. (2022). La importancia de las pymes en Costa Rica.

<https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica-2/>

Comisión Europea de Responsabilidad Social Empresarial (s.f.). Responsabilidad social corporativa y conducta empresarial responsable.

https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en

Comisión ODS República Dominicana (2017). Los Objetivos del Milenio (ODM).

<http://ods.gob.do/Seccion/Index/19#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20del,educaci%C3%B3n%20y%20de%20sostenibilidad%20ambiental%2C>

Consortium Legal (2022). Nuestra Sostenibilidad. <https://consortiumlegal.com/nuestra-sostenibilidad/>

Consortium Legal (2022). ¿Quiénes somos? <https://consortiumlegal.com/quienes-somos/#>

- Correa Jaramillo, J. G., (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462007000200006
- Cousin Brenes, K. (2020). El surgimiento de las PYMES en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-2018). *Revista de Ciencias Sociales*, 3(169), 27-52. <https://www.redalyc.org/journal/153/15365453003/html/>
- Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa [DIGEPYME] (2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2015-2019*.
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Facio & Cañas [Fa&Ca] (2022). Nuestro legado. <https://fayca.com/nuestro-legado/>
- Facio & Cañas [Fa&Ca] (2022). Responsabilidad social empresarial. <https://fayca.com/rse/>
- Flórex (2022). *Reporte de sostenibilidad 2021*. https://florexcr.com/florex/wp-content/uploads/2019/04/reporte_sostenibilidad_2021.pdf
- Florida Ice and Farm Company [FIFCO] (2021). FIFCO y los Objetivos del Desarrollo Sostenible. <https://www.fifcosostenible.com/fifco-y-los-ods#:~:text=La%20estrategia%20de%20Triple%20Utilidad,lograr%20las%20metas%20corporativas%20definidas.>

- Garavito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. *Economía*, 31(61), 81-104.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/488/478>
- García López, M. J. (2015). La cuenta del triple resultado o *triple bottom line*. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 65-77. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA_CUENTA_DEL_TRIPLE_RESULTADO.pdf
- Garzón Castrillón, M. A. e Ibarra Mares, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 52-77.
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>
- Global Reporting Initiative [GRI] (2013). *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?* GRI.
- Global Reporting Initiative [GRI] (2016). GRI 101: Fundamentos.
<https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://www.siduna.una.ac.cr/images/manuales/apa7.pdf>
- Hurtado Jaramillo, C. H., Arimany-Serrat, N., Ferràs Hernández, X. y Mejide, D. (2015). Estrategia corporativa en el ámbito de la sostenibilidad. *Intangible Capital*, 12(1), 167-197. <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/691/495>

Instituto de Normas Técnicas Costarricense [INTECO] (2015). Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. <https://erp.inteco.org/shop/inte-iso-9001-2015-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-requisitos-359#attr=>

Organización Internacional de Normalización [ISO] (2010). *Guía de Responsabilidad Social*. Génova: ISO.

Kingo, L. (2022). El Pacto Mundial de la ONU: La búsqueda de soluciones para retos globales. *Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales#:~:text=El%20Pacto%20Mundial%20de%20las,forma%20que%20avanc en%20los%20objetivos>

Méndez Arias, A., Oliva Delgado, R., Salazar Calderón, J. y Villegas Sánchez, E. (2016). *Propuesta de un Sistema de Información Integrado de Calidad y Ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica*. [Tesis de licenciatura en Contaduría Pública]. Universidad de Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75193/Trabajo%20Final%20de%20Graduaci%C3%B3n%20-%20Documento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC] (2017). *Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030*. https://www.responsabilidadsocial.cr/wp-content/uploads/2018/04/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf

Muñoz del Nogal, N. (2015). Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMES. *Revista de Economía Pública*,

Social y Cooperativa, (85), pp. 83-108.

<https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/6868/11535>

Nairí (2022). ¿Quiénes somos? <https://www.asesorianairi.com/#about-us>

Nairí (2022). Casos de éxito. <https://www.asesorianairi.com/#testimonial>

Nairí (2023). Servicios legales. <https://www.asesorianairi.com/#processes>

Olson, E. (2016). Sustainability and CSR: A Word about Terms. 3 *BSR*.

<https://www.3blmedia.com/news/sustainability-and-csr-word-about-terms>

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2022). Conferencias: Medio ambiente y desarrollo sostenible. <https://www.un.org/es/conferences/environment/rio1992>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2013). *Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. París: OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>

Organización Internacional de Normalización [ISO] (2010). Guía de responsabilidad social (ISO 26000). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2022). ¿Qué son los Objetivos del Desarrollo Sostenible? *UNDP*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#:~:text=de%20Desarrollo%20Sostenible%3F->

[development-goals#:~:text=de%20Desarrollo%20Sostenible%3F-](https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#:~:text=de%20Desarrollo%20Sostenible%3F-)

[,Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20\(ODS\)%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como,disfruten%20de%20paz%20y%20prosperida](https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#:~:text=de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como,disfruten%20de%20paz%20y%20prosperidad)

d

S&P Global y RobecoSAM (2022). *The Sustainability Yearbook 2022*.
https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/2022/downloads/spglobal_sustainability_yearbook_2022.pdf

Sustainability Accounting Standards Board [SASB] (2022). Servicios Profesionales y Comerciales. Sustainability Accounting Standard. *SASB Standards*.
<https://sasb.org/standards/materiality-finder/find/?industry%5B0%5D=SV-PS>

Summa Media Group (2015). Historias empresariales: Facio & Cañas. *Summa*.
<https://revistasumma.com/facio-canas/>

Universidad de La Sabana (2017). La filantropía corporativa frente a la responsabilidad social empresarial. *Campus Unisabana*.
<https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/la-filantropia-corporativa-frente-a-la-responsabilidad-social-empresarial/#:~:text=La%20RSE%20debe%20ser%20asumida,es%20algo%20de%20largo%20aliento>

Universidad Nacional (2022). Formato del curso “Práctica aplicada I”, de la maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Unzueta Oviedo, C. (2016). Para una teoría de la historia del Derecho. *Atenea* (Concepción), (513), 183-198. https://www.scielo.cl/pdf/atenea/n513/art_12.pdf