

# ASÍ SE HACE: Gestión de la responsabilidad social empresarial y casos de buenas prácticas

Dra. Jeannette Valverde Chaves

Dr. Juan Carlos Bermúdez Mora





# **ASÍ SE HACE: Gestión de la responsabilidad social empresarial y casos de buenas prácticas**

**Dra. Jeannette Valverde Chaves**

**Dr. Juan Carlos Bermúdez Mora**





658.408

E749a Escuela de Relaciones Internacionales. Universidad Nacional  
Así se hace: Gestión de la responsabilidad social empresarial y  
casos de buenas prácticas [Recurso electrónico] / Programa  
Comercio, Tecnología e Innovación, Escuela de Relaciones  
Internacionales, Jeannette Valverde Chaves, Juan Carlos Bermúdez  
Mora, . – 1 ed. – Heredia, C.R. : Escuela de Relaciones  
Internacionales de la Universidad Nacional, 2012.  
1 CD Rom (129 p.) : graf. ; 12 cm.

**ISBN: 978-9968-558-15-0**

1. Responsabilidad Social de la Empresa. 2. Pequeña y  
Mediana Empresa. 3. Gestión Ambiental. 4. Desarrollo Sostenible.  
I. Bermúdez Mora, Juan Carlos. II. Valverde Chaves, Jeannette.  
III. Título.

Escuela de Relaciones Internacionales.

Proyecto Responsabilidad social: impactos económicos, sociales y ambientales para la internacionalización  
de las Mipymes en Costa Rica

Universidad Nacional, Campus Omar Dengo, Heredia, Costa Rica

Teléfono: 2562-4165 / Fax: 25624141 / correo electrónico: [jvalver@una.ac.cr](mailto:jvalver@una.ac.cr)

Apartado postal: 86-3000 Heredia

© Así se hace: Gestión de la responsabilidad social empresarial y casos de buenas prácticas

### Consejo Editorial

M.Sc. Max Sáurez Ulloa,  
M.Sc. Carlos Humberto Cascante Segura  
M.Sc. Luis Fernando Araya Rivas  
M.Sc. Sergio Moya Mena  
Dra. Gabriela Pino Chacón  
Dr. Jorge Cáceres Prendes  
Dr. Juan Carlos Bermúdez Mora

M.Ed. María Eugenia Ugalde Villalobos, Filóloga.

Primera edición: Octubre de 2012

Las interpretaciones expresadas en esta obra colectiva son de exclusiva responsabilidad  
de los(as) autores(as).

Esta publicación ha sido posible gracias al Fondo Institucional para el Desarrollo Académico (FIDA)

Diseño y diagramación: Jade Diseños & Soluciones, [www.jadecr.com](http://www.jadecr.com), 2236-5960

De conformidad con la Ley N° 6683 de Derechos de Autor, y Derechos Conexos es prohibida la reproducción de  
esta publicación en cualquier forma o medio, electrónico o mecánico, incluyendo el FOTOCOPIADO, grabadoras  
sonoras y otros.

# CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	9
INTRODUCCION.....	11
<b>CAPÍTULO I. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	
<b>EMPRESARIAL EN LA SOCIEDAD.....</b>	<b>15</b>
1. De la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad a la ciudadanía corporativa.....	18
<b>Sección A. El impacto de la RSE en la comunidad.....</b>	<b>20</b>
1. Rol de una empresa en la sociedad: crear valor social o crear valor económico.....	20
2. Comportamiento empresarial responsable.....	21
3. Rol del sector público y de la sociedad civil en el desarrollo de la RSE.....	22
3.1. Roles conjuntos en torno a la RSE.....	23
3.2. Roles no conjuntos en torno a la RSE.....	24
<b>Sección B. Ejemplificación con estudios de caso.....</b>	<b>24</b>
1. ACORDE.....	24
2. Bac Credomatic.....	28
3. Banco Nacional de Costa Rica.....	32
4. Haycom.....	37
5. Hewlett Packard Costa Rica.....	39
6. ITS Info Com.....	44
7. Península de Papagayo.....	51
8. Hotel Punta Islita.....	56
<b>CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	
<b>EMPRESARIAL EN LA CADENA DE PROVEEDORES.....</b>	<b>61</b>
El enfoque gerencial de la RSE.....	63

<b>Sección A. Impacto de la RSE en los proveedores.....</b>	<b>66</b>
1. Comportamiento responsable recíproco.....	66
<b>Sección B. Ejemplificación con estudios de caso.....</b>	<b>68</b>
1. Wal-Mart.....	68
<b>CAPÍTULO III GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL PÚBLICO INTERNO.....</b>	<b>75</b>
La RSE en el marco del público interno.....	77
<b>Sección A. Gestión responsable.....</b>	<b>78</b>
1. El público interno como componente fundamental del capital social.....	80
2. Beneficios de desarrollar una estrategia dirigida al público interno.....	81
<b>Sección B. Ejemplificación con estudios de caso.....</b>	<b>82</b>
1. Kimberly Clark.....	82
2. Subway Costa Rica.....	88
<b>CAPÍTULO IV GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBIENTE.....</b>	<b>93</b>
<b>Sección A. Enfoque hacia la gestión ambiental.....</b>	<b>95</b>
1. Gestión ambiental empresarial.....	95
2. La ruta hacia la estrategia ambiental.....	96
3. Oportunidades empresariales en torno al ambiente.....	98
<b>Sección B. Ejemplificación con estudios de caso.....</b>	<b>99</b>
1. Kimberly Clark.....	99
2. Península Papagayo: Política Ambiental.....	105
3. Península Papagayo: Guías de diseño.....	108
4. Prácticas ambientales de Marina Papagayo.....	115
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>125</b>

# Colaboradores

José Francisco Montero Delgado

Diana Gómez Martínez

Floralba Quirós Candia

Arlene Flores Vargas

Andrea Rojas Sánchez

Sara Echeverri Salazar

Guiselle Vargas

Ernesto Escorriola Hernández





# Presentación

Los profesores la doctora Jeannette Valverde Chaves y el doctor Juan Carlos Bermúdez Mora me honran con la posibilidad de presentar su nuevo libro, titulado *Así se hace: gestión de la responsabilidad social empresarial y casos de buenas prácticas*. Sin duda alguna, este texto constituye un paso más en la consolidación de la responsabilidad social como un ámbito de estudio relevante en el Comercio y los Negocios Internacionales y por ende, un componente necesario en el desarrollo de la Escuela de Relaciones Internacionales y la Universidad Nacional.

El texto en cuestión, junto con la serie de aportes incluidos dentro del proyecto *“Responsabilidad social: impactos económicos, sociales y ambientales para la internacionalización de las Mipymes en Costa Rica”*, que se desarrolla en el marco de la Escuela de Relaciones Internacionales, responden a la necesidad de las sociedades contemporáneas de equilibrar la relación entre mercado y la cohesión social. Esa relación, si bien en el plano teórico parece clara, no resulta tan prístina en la práctica. Por ello, esta obra contribuye a visualizar como, paulatinamente, resulta factible introducir esta visión de equilibrio para el caso costarricense. En tal sentido, el concepto de responsabilidad social tiene un carácter valorativo, lo que le permite desarrollar dos dimensiones: por una parte, permite establecer un propósito de mejoramiento social, un deber ser, al fin y al cabo, un horizonte de expectativas. Por otra, brinda los instrumentos de evaluación necesarios para determinar cuál es el grado de avance de las prácticas de una empresa dirigidas a conseguir el objetivo en cuestión.

Además, resulta igualmente significativo rescatar en estas cortas líneas el alcance metodológico de esta investigación, la cual se enfoca en rescatar el análisis de caso, como herramienta indispensable en el quehacer científico. Por consiguiente, sigue la tendencia moderna en las escuelas de negocios de enseñar mediante casos, lo que permite al lector ligar elementos de índole teórico con componentes sumamente pragmáticos. Esta combinación permite que el lector pueda comprender con mayor facilidad las lecciones aprendidas y adaptar su aplicación a nuevos casos con lo cual le brinda un contenido marcadamente práctico, que no solo se encuentra dirigido a estudiantes, sino a empresarios y funcionarios encargados de definir políticas públicas.

Por último, al tiempo de expresar mis felicitaciones a los profesores Valverde Chaves y Bermúdez Mora por su labor tesonera en este campo, expreso el compromiso de la Escuela de Relaciones Internacionales por seguir fomentando la investigación no solo en este campo, sino en aquellos que sean indispensables para el desarrollo nacional.

Carlos Humberto Cascante Segura  
**Subdirector**  
**Escuela de Relaciones Internacionales**



# Introducción

El presente libro se enmarca en el proyecto integrado, **Responsabilidad Social: Impactos Económicos, Sociales y Ambientales para la internacionalización de las Mipymes en Costa Rica**, el cual a su vez se desarrollada como parte del Programa Comercio, Tecnología Innovación (CTI), adscrito a la Escuela de Relaciones Internacionales.

El proyecto integrado sobre responsabilidad social empresarial implica producción, investigación, docencia y extensión y constituye un paso más en la construcción de una iniciativa orientada a sensibilizar a la comunidad académica y empresarial sobre la responsabilidad social.

La economía global está en crisis, la cual conduce a una profundización de presiones económicas, sociales, ambientales y financieras sobre las empresas, los estados y la sociedad en general.

En los últimos años, hemos sido testigos de importantes reformas orientadas al mercado, el cual en algunos casos no ha tenido regulación o ésta ha sido negligente y esas reformas en la práctica lejos de generar crecimiento, contribuyeron a generar pobreza y aumentar la desigualdad, aumentaron la exposición de nuestros países a riesgos innecesarios y costosos como la volatilidad económica y social y no mantuvieron un equilibrio adecuado entre el Estado, el mercado y participación de la sociedad civil.

Ante ese panorama la responsabilidad social cobra vital importancia en las organizaciones, porque su responsabilidad ya no se centra solamente en generar ganancias sino también en atender el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente por medio de un comportamiento transparente y ético que a su vez:

- ✓ Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- ✓ Tenga en cuenta las expectativas de las partes interesadas.
- ✓ Respete las leyes en vigor y actúe de acuerdo con las normas internacionales de comportamiento.
- ✓ Esté integrado en la organización y aplicado en sus relaciones.

“Un campo de grandes posibilidades radica en involucrar a un nivel superior al actual a la empresa privada, promoviendo y educando en la concepción de responsabilidad social empresarial. La RSE ha ganado posiciones en el mundo desarrollado, movilizada por presiones muy fuertes de la sociedad civil y es hoy asociada con productividad y competitividad, empezando a formar parte de las estrategias más cuidadas de las empresas más avanzadas.” (Kliksberg, 2007:179).

El sector empresarial desempeña un papel trascendental en el desarrollo del país, su actividad produce bienestar en la sociedad a través de la generación de empleo y la prosperidad económica mediante la industria, el comercio, la inversión y las operaciones financieras.

Los actuales procesos económicos mundiales orientados hacia la globalización y los tratados de libre comercio, demandan la excelencia empresarial, la cual se logra con creatividad, innovación, políticas de formación permanente del personal y un sistema de valores compartidos que le permiten incrementar su competitividad.

La dinámica del mercado mundial también demanda el desarrollo de prácticas, estrategias y sistemas de gestión, basados en los principios de responsabilidad social empresarial, que persiguen un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

La comunidad empresarial se encuentra frente a una nueva visión de negocios orientada a generar mayor compromiso de las compañías y las organizaciones por asumir una mayor responsabilidad social, no solo en su ambiente interno sino también en relación con su entorno.

Tal como lo señala la Organización Internacional de Estandarización (ISO), en la norma ISO 26000 “La responsabilidad social se define como la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que sea: consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad; considere las expectativas de sus partes interesadas (stakeholders); esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y practicada en sus relaciones.”

Esta nueva forma de hacer negocios marcada por la responsabilidad social, implica un compromiso de las empresas y organizaciones para contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias y la comunidad en general no como algo accesorio sino como parte integral de su quehacer.

De acuerdo con Francisco Ogalla Segura, (2009:5) en el marco competitivo en el que actualmente se encuentran las empresas están confluyendo dos hechos importantes: “Por un lado la asunción de los principios del desarrollo sostenible y por otro la orientación a las partes interesadas”. Considera este autor que “esos dos puntos obtendrán una ventaja competitiva real si la empresa alcanza una buena reputación, y, para ello, es necesario enfocar los procesos de negocio desde valores compartidos, capaz de imprimir un carácter ético a la organización. La gestión ética y socialmente responsable en la organización se ha convertido en un elemento esencial de gestión”.

La empresa como unidad económica por excelencia debe crear valor económico, debe generar utilidades, aportar al PIB, generar empleo, producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades cada vez más cambiantes de los y las consumidoras, debe generar empleo, entre otros aspectos. No obstante, de la mano de ese valor económico debe generar capital social. Por eso la responsabilidad social apenas está revelando el potencial de trascender la noción filantrópica y de estrategia de negocios a un espacio de cooperación de múltiples actores del desarrollo para dar solución a los principales problemas económicos, sociales y ambientales de la economía global.

En este contexto, el presente libro es de carácter didáctico, con enfoque hacia la responsabilidad social. Esta producción tiene como objetivo identificar y explicar las estrategias que han adoptado algunas empresas en sus programas de responsabilidad social.

Para la realización de este trabajo, se desarrolló en una primera instancia una metodología de investigación documental para recopilar, sistematizar y documentar la información cualitativa sobre la gestión empresarial en ejes como comunidad, proveedores, público interno y ambiente, se consultaron documentos y revistas especializadas sobre responsabilidad social empresarial y sobre gestión empresarial.

Adicionalmente con el apoyo de la Asociación Empresarial para el Desarrollo, se realizaron entrevistas a empresarios y personal de las empresas, para obtener información cualitativa sobre las principales estrategias, proyectos y programas puestos en prácticas que constituyen los casos de estudio.

Por lo anterior, el libro pretende aportar a la discusión y reflexión de la gestión de la responsabilidad social empresarial que desarrollan algunas grandes empresas que pueden ser referentes para las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) desde la perspectiva de los ejes sobre comunidad, proveedores, ambiente y público interno así como despertar el interés para iniciar la transformación hacia una gestión comprometida con el capital social y el desarrollo humano sostenible.

El libro contempla cuatro capítulos. El primero de ellos se refiere a la gestión de la responsabilidad social en la sociedad y se aborda de manera particular el impacto de la RSE en la comunidad. En dicho capítulo se muestra como estudios de caso, las prácticas ejecutadas por las empresas ACORDE, Bac Credomatic, Banco Nacional de Costa Rica, Haycom, Hewlett Packard Costa Rica, ITS Info Com, Península de Papagayo y Hotel Punta Islita en sus relaciones con la comunidad.

Por su parte, el segundo capítulo analiza la gestión de la responsabilidad social en la cadena de proveedores desde la perspectiva del comportamiento responsable recíproco y describe el caso de la cadena de supermercados Wal mart.

El tercer capítulo trata sobre la gestión de la responsabilidad social empresarial en el **público interno como componente fundamental** del capital social y muestra algunos de los beneficios para las empresas de desarrollar una estrategia dirigida al público interno y aborda el caso de las empresas Kimberly Clark y Subway Costa Rica.

Seguidamente, el cuarto capítulo contempla la gestión de la responsabilidad social empresarial en el ambiente y ejemplifica dicha gestión ambiental que desarrollan las empresas Kimberly Clark y la Península Papagayo en sus proyectos ambientales.

Finalmente se presentan las consideraciones generales del libro.



# CAPÍTULO I

**Gestión de la responsabilidad social  
empresarial en la sociedad**





Hablar de gestión de la responsabilidad social empresarial en la sociedad no solo implica hablar del comportamiento empresarial responsable para con la población en general, sino el vínculo entre la empresa y la sociedad para su desarrollo local, así como la gestión de la inversión social por parte del Estado.

Para Rogel (2011:139) hablar de responsabilidad social empresarial en la sociedad “consiste en la corresponsabilidad de la empresa hacia el desarrollo local en materia económica, social y ambiental, que involucre a las comunidades cercanas o grupos vinculados a su actividad productiva (clientes, colaboradores, proveedores), mediante la participación directa, la inversión social de recursos, y el voluntariado estratégico de sus colaboradores, con el fin de contribuir en la solución de problemas prioritarios que afectan el entorno en que conviven la empresa y sus públicos de interés”.

Por otro lado, para Mukiur (2010:3), la responsabilidad social empresarial “puede entenderse en términos de obligaciones que una empresa tiene con su comunidad particularmente en relación con las actividades sociales y filantrópicas, medioambientales, entre otras.”

Mukiur (2010:13) sostiene que es “como un contrato tácito que tiene la empresa con la comunidad que le permite instalarse y generar valor añadido en forma de productos y servicios; a cambio la empresa crea puestos de trabajo para los ciudadanos y contribuye en la renta de la comunidad mediante el pago de los impuestos.”

Asimismo, afirma Mukiur (2010:13), “la comunidad espera que la empresa cuide del medio ambiente y mejore la calidad de vida de los ciudadanos.”

Sin duda, las prácticas de responsabilidad social empresarial “incrementan las responsabilidades u obligaciones de la empresa, respetan la ética empresarial para los intereses de los stakeholders, preservan el medio ambiente, ayudan a mejorar la calidad de vida en general, etc.” (Mukiur, 2010: 13).

En este sentido, este capítulo se subdivide en dos secciones: la primera aborda la temática del impacto de la RSE en la comunidad, acorde con una de las categorías de análisis que propone Valderrama, H. (2011).

La segunda sección expone un conjunto de estudios de caso que sirven de ejemplo para ilustrar el comportamiento empresarial responsable, el vínculo Empresa-Sociedad para el desarrollo local y la gestión de la inversión social a través del voluntariado.

Los estudios de caso que se presentan corresponden a ACORDE, BAC CREDOMATIC, BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, HAYCOM, HP, ITS, PAPAGAYO y HOTEL PUNTA ISLITA.

## De la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad a la ciudadanía corporativa.

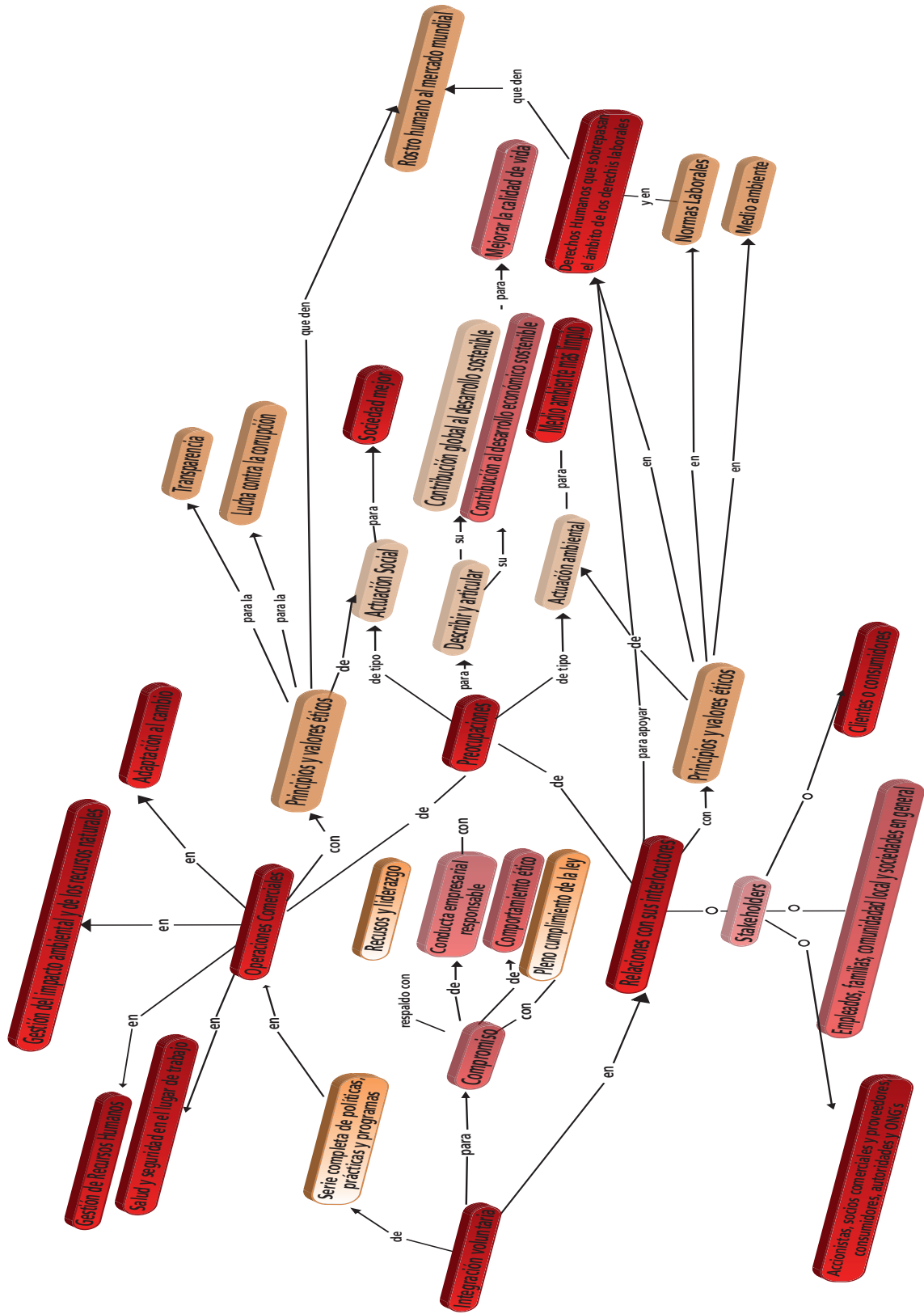
Hablar de responsabilidad social empresarial supone enfrentarse a cambios de paradigma en campos tan complejos como lo es la razón de “ser y estar” de la organización así como la relación Management-Stakeholder.

Con el propósito de analizar la evolución del concepto de la responsabilidad social empresarial (RSE), en la Figura 1 se muestra el mapa conceptual de las contribuciones de diferentes organismos internacionales aludidos por Benbeniste (2002) con la finalidad de proponer una articulación de las dimensiones ilustradas.

Los organismos internacionales que sirvieron de fuente a Benbeniste fueron el Libro Verde de la Unión Europea –color verde-, el Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas (ONU) –color amarillo-, el “Global Reporting Initiative” (GRI) –color celeste-, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) –color rosado-, el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible, (WBCSD en sus siglas en inglés) –color naranja- y el “Corporate Social Responsibility Europe” (CSRE en sus siglas en inglés) –color gris-.

Como resultado de la integración de las categorías enunciadas por cada uno de los organismos internacionales mencionados, el “state of the art” del concepto objeto de estudio va de la responsabilidad social corporativa a la sostenibilidad y abarca lo relacionado con la ciudadanía corporativa responsable.

**Figura 1**  
**Estado del Arte del concepto RSE**



Fuente: Elaboración propia

La responsabilidad social empresarial implica no solo la integración voluntaria de una serie completa de políticas, prácticas y programas en operaciones comerciales tales como la salud y seguridad en el trabajo, la gestión de los recursos humanos, la gestión del impacto ambiental y los recursos naturales sino también la adaptación al cambio. Al incorporar principios y valores éticos de actuación social en las operaciones comerciales se lucha contra la corrupción y se aseguran procesos transparentes para lograr una sociedad mejor con rostro humano al mercado mundial.

Esta integración voluntaria implica el compromiso de la organización, el cual está respaldado por recursos y liderazgo, una conducta empresarial responsable, un comportamiento ético con pleno cumplimiento de la ley.

Por otro lado, la integración voluntaria de la organización como agente de responsabilidad social se operacionaliza en su relación con los interlocutores, o “stakeholders” tales como los accionistas, los socios comerciales y los proveedores, los consumidores, las autoridades públicas, las ONG’s, los clientes, los consumidores, los empleados, las familias, la comunidad local y la sociedad en general.

Esta relación con los interlocutores se basa en principios y valores éticos de actuación ambiental para tener un medio ambiente más limpio y apoyar los derechos humanos -que sobrepasan el ámbito de los derechos laborales- de cara a un rostro humano y humanizado de la organización.

En síntesis, la responsabilidad social empresarial entendida como el resultado de la integración voluntaria de las preocupaciones organizacionales de actuación social y ambiental tiene la finalidad de describir y articular dichas actuaciones con la actuación económica para hacer una contribución global al desarrollo económico sostenible.

## **Sección A. El impacto de la RSE en la Comunidad**

### ***1. Rol de una empresa en la sociedad: crear valor social o crear valor económico***

Ambos son los roles de la empresa en la sociedad: crear valor económico y social conjuntamente ya que “la función primordial de la empresa es de naturaleza económica, pero la finalidad esencial de la empresa es de naturaleza social”, (PFFRSE, Unidad 1, 5).

La finalidad esencial de la empresa para crear valor es la ética, la cual responde al porqué del por qué de la RSE pues “proporciona el fundamento de la fundamentación y la base del basamento de la responsabilidad social empresarial” (PFFRSE, Unidad 1, 4) operacionalizada a través de la reciprocidad, la retribución y la corresponsabilidad.

Otro componente de la creación de valor social de una empresa es la sostenibilidad –sus principios y dimensiones- la cual es la finalidad del propósito de la RSE. Esta responde al para qué del para qué de la RSE en virtud de que “la identidad, la imagen, la reputación y el posicionamiento representan los propósitos de las iniciativas empresariales en el plano social”, (PFFRSE, Unidad 1, 2).

Según la literatura consultada, “el sólo y exclusivo comportamiento ético individual no asegura el desenvolvimiento ético de las organizaciones, es igualmente cierto que no puede haber un auténtico desempeño ético de las organizaciones independientemente del comportamiento ético de las individualidades que las integran”, (PFFRSE, Unidad 2, 4).

Al respecto, “la idea de fondo sugiere que la responsabilidad social empresarial ha mantenido un desplazamiento de una actitud adaptativa hacia otra proactiva, pasando por una posición intermedia de naturaleza reactiva”, (PFFRSE, Unidad 2, 3).

Esta proyección de creación proactiva de valor social proactiva se le acuña el término de “responsividad” –en inglés *responsiveness*- o respuesta social responsable.

Pero más aún, es importante entender que “las empresas son un conjunto de intereses y relaciones, es decir, son la expresión de intereses relacionados y de relaciones interesadas”, (PFFRSE, Unidad 2, 4).

Entonces, si “puede reconocerse que la empresa es la combinación de intereses y relaciones, pero también es una conjugación de valores y competencias”, (PFFRSE, Unidad 3, 1) es imprescindible “propender a un dinámico equilibrio en donde los intereses sean transparentes, puedan articularse en alianzas, los conflictos se puedan resolver, las relaciones sean armónicas, los valores sean dignos y las competencias sean desarrolladas”, (PFFRSE, Unidad 3, 1).

Para ello, Izquierdo, R. & Vicedo, J. (2009, 6) sostienen que “es necesario un mayor esfuerzo por parte de las empresas para difundir la información sobre sus prácticas de responsabilidad social a los grupos de interés (consumidores, empleados, etc.) con el fin de lograr su implicación y que dicha información adquiera una mayor importancia en la toma de decisiones.”, las cuales suelen acostumar a elaborar las “Memorias de Sostenibilidad” –como las llama Izquierdo y Vicedo-, mediante las cuales las empresas comunican a las partes interesadas sobre la posición corporativa y las actividades de la empresa a nivel económico, social y medioambiental.

A este proceso de comunicación bilateral entre la empresa y la sociedad De la Cuesta (2011,5) le denomina “*stakeholding*”, afirmando que “se convierte en un método de diálogo social concerniente a la organización de la empresa en el que los stakeholders son «interlocutores válidos» del empresario, que para ser socialmente «responsable» ha de superar la visión de los intereses individuales como paradigma de su acción para pasar a considerar los colectivos.”

## **2. *Comportamiento empresarial responsable***

“Las motivaciones por las que cualquier entidad asume comportamientos socialmente responsables y emite información de contenido social y medioambiental, han sido tratadas en base a diversas teorías que han sido aplicadas a la contabilidad ambiental y a la contabilidad social”, (Horrach, P., & Socías Salvà, A., 2011, 7).

Para (Horrach, P., & Socías Salvà, A., 2011, 7), la más importante es la Teoría de los Stakeholders propuesta por Freeman en 1984 que “considera que el entorno de las organizaciones está formado por una serie de grupos de interés con los cuales se relacionan”, que tienen expec-

tativas que los determinan, así como niveles de poder e influencia estratégica o económica disímiles. Por lo tanto, el comportamiento socialmente responsable de la organización será legítimo cuando actúe acorde con el sistema de valores de esos grupos de interés.

Para Alcántara, H. (2010, 6), la organización que tiene un comportamiento social y ambientalmente responsable “es la que se preocupa del bienestar de quienes trabajan en ella, desde el punto de vista de salud, seguridad e higiene, educación, remuneración justa, procesos de selección adecuado, respeto al ambiente, reducción de impactos negativos, ahorro de energía, uso de tecnologías limpias. Se preocupa en general por el bien común. Propicia el desarrollo de valores éticos que guían la conducta empresarial y la relación con su entorno; siempre con transparencia, honestidad y pertinencia. Establece fines estratégicos para mejorar y cambiar la imagen de la empresa, aumentar su competitividad, adaptar la administración a nuevos contextos que permita la mejora continua del desempeño ambiental y social.”

Para Mukiur, R. (2010, 2), el desarrollo de un comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa es un signo de madurez empresarial. Es un indicio de que la empresa comprende cuáles son las claves para un crecimiento sano y sostenible a largo plazo.

Es innegable entender “que la empresa no está sola en el mercado sino que su viabilidad depende de su entramado de relaciones con los agentes socio-económicos que le obligan a comportarse adecuadamente”, (Mukiur, R., 2010, 2), y es un ejemplo de eficacia empresarial porque aporta un valor añadido a la empresa y a sus productos.

### ***3. Rol del sector público y de la sociedad civil en el desarrollo de la RSE***

En el contexto de la región iberoamericana y el actual desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE) en nuestros países a continuación se propone el rol del sector público (SP) y la sociedad civil (SC) en el desarrollo de la RSE.

Para iniciar cada uno de los grupos antes citados “puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa, categorizados como “stakeholders” primarios, que desde la empresa tienen una conexión “hacia fuera”, “sin los cuales la empresa no puede sobrevivir”, que “proporcionan la infraestructura y mercados cuyas leyes y regulaciones deben ser obedecidas y a quienes se le deben pagar impuestos y obligaciones”, (Guidi, 2006: 21).

En la Figura 1, se proponen los “Roles marginales y conjuntos de RSE del Estado-Sociedad-Empresa” cuyo Diagrama de Venn considera la desde la “teoría de probabilidades” de que existen eventos, hechos o sucesos que ocurren de forma conjunta o de forma marginal o no conjunta.

En otras palabras, habrá roles conjuntos y no conjuntos del Estado -compuesto por órganos e instituciones del sector público-, (la sociedad civil y la empresa) que a continuación se resume de los recursos proporcionados por el Programa Iberoamericano en Formación de Formadores de RSE.

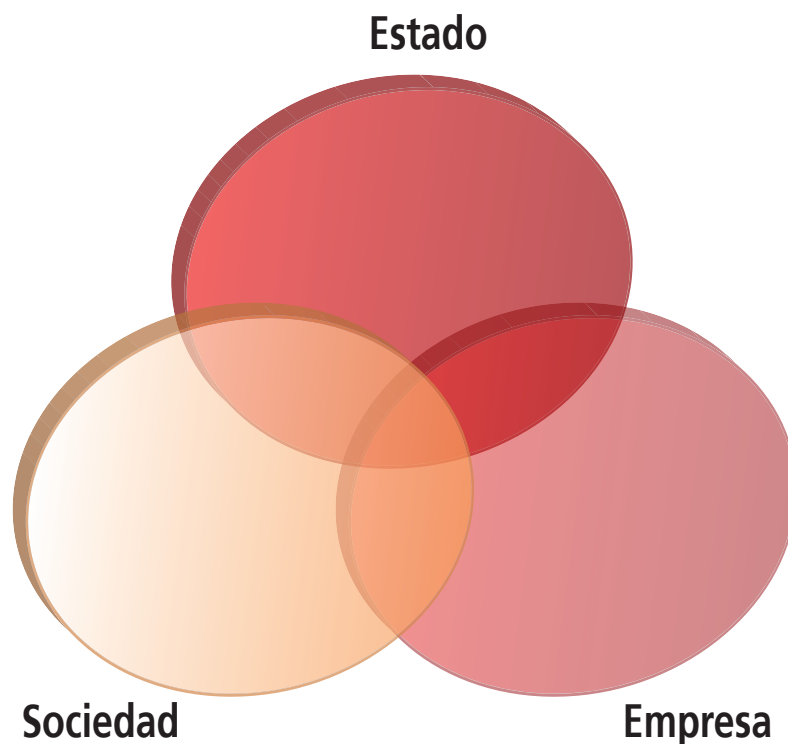
### 3.1 Roles conjuntos en torno a la RSE

Uno de los roles conjuntos de ambos grupos consiste en evitar que la RSE pueda contribuir más a mejorar la imagen de las empresas y no a los grupos involucrados necesitados y el otro es el gestionar la creación y mantenimiento de una “ética” en la forma de hacer los negocios para que se “elimine definitivamente la compra de favores del Estado”, (Guidi, 2006: 23) por ejemplo.

A la vez, lo es el “favor cimiento” u apoyo de una relación horizontal como grupos involucrados con las empresas, “que priorice el diálogo con las poblaciones afectadas, y el respeto irrestricto de sus derechos, más allá de su condición social o económica”, (Guidi, 2006: 23).

Asimismo, otro rol es la vigilancia de que las empresas asuman “una actitud solidaria que tienda a producir mejoras en la calidad de vida de sus habitantes”, (Guidi, 2006: 23). También, otro de los roles es su responsabilidad obligatoria de regular y supervisar el “accionar social y ambientalmente sustentable” de las empresas.

**Figura 2**  
**Roles marginales y conjuntos de RSE del Estado-Sociedad-Empresa**



### **3.2 Roles no conjuntos en torno a la RSE**

Dentro de los roles marginales o no conjuntos, es decir, propios de cada grupo involucrado son los siguientes.

Para el sector público, en especial los órganos e instituciones del sector gubernamental es la armonización de la legislación vigente de “manera que garantice y asegure un accionar responsable de las empresas tanto al interior de su país de origen como hacia fuera de sus fronteras”, (Guidi, 2006: 23).

En lo que respecta a la sociedad civil, su rol según Guidi (2006: 23) es la asunción “de su derecho a la información y el control implica mucho más que un derecho, la responsabilidad de ejercerlo de manera comprometida y calificada”.

## **Sección B. Ejemplificación con estudios de caso**

### **1. ACORDE, José Francisco Montero Delgado**

#### **Programa Impacto**

La Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE) nació en 1987 como una iniciativa del AID y de Costa Rican Investment Promotion Agency (Cinde). Es una organización no gubernamental y sin fines de lucro enfocada al financiamiento y desarrollo empresarial de las micro y pequeñas empresas (MYPES) que operan en los campos de la industria, el comercio y los servicios, en la Gran Área Metropolitana del país. ACORDE ha beneficiado a más de 3.000 empresarios costarricenses con financiamiento y a 4.200 con capacitación.

El propósito de ACORDE es ser un agente de cambio para la generación de riqueza y capacidad empresarial del sector micro y pequeña empresa en Costa Rica, acompañada de una visión de impulsar el desarrollo económico nacional a través del fortalecimiento financiero y empresarial en Costa Rica.

Los valores empresariales como innovación, compromiso con el desarrollo, facilidad de trámite y transparencia son de vital importancia para ACORDE como organización y para su funcionamiento.

#### **Programa Impacto**

Considerando que los intereses por el desarrollo económico, social y laboral del país y por el bienestar de sus habitantes, coinciden tanto en el INA como en ACORDE, el 15 de julio del año 2009 se firmó el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y ACORDE, con el fin de promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los trabajadores en todos los sectores de la economía, para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense (Artículo 2 de la Ley Orgánica del INA).



Bajo este convenio, se estableció el Programa Impacto que tiene el objetivo de proveer de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo del Plan de Negocio a micro y pequeños empresarios.

El programa pretende atender las necesidades de capacitación puntuales de las mipyme determinadas por medio de un diagnóstico empresarial que realiza Acorde a cada una de ellas. Las empresas seleccionadas mediante el diagnóstico se incorporan en un programa de capacitación y asistencia técnica que aporte conocimiento para dotar de desarrollo y sostenibilidad a las organizaciones participantes.

De esta manera, se colocan de la mano el Programa de Atención para la MIPYME (INA) y los Servicios de Desarrollo Empresarial (ACORDE), con el fin de unificar los objetivos comunes de estas dos áreas de las instituciones.

El Programa Impacto busca aumentar el nivel de competitividad de empresas MIPYME a través del fortalecimiento de sus capacidades de gestión mediante el desarrollo de habilidades estratégicas, tácticas y operativas que impulsen el crecimiento y consolidación de su negocio.

Otras de las metas que busca el programa Impacto son:

1. Definir el enfoque estratégico de negocio y las oportunidades de fortalecimiento.
2. Elaborar un plan de negocios.
3. Facilitar la integración de las áreas de gestión empresarial dentro de las prácticas cotidianas.
4. Promover prácticas gerenciales.
5. Identificar necesidades de acompañamiento y asesoría individualizada.
6. Formar y fortalecer los valores personales como eje transversal para el desarrollo del negocio.

## **A. Ejecución del Programa Impacto**

La ejecución del programa requiere de un proceso de organización en conjunto tanto de las instalaciones de ACORDE e INA, así como de los docentes y consultores especializados en áreas administrativas e ingeniería. La capacitación es enfocada hacia una variedad de temas desglosados en los siguientes módulos:

- Administración de la empresa
- Plan de Negocios: plan estratégico: (misión, visión, estrategias y objetivos (FODA) de su pequeña y microempresa, plan de mercadeo, plan técnico, plan contable-financiero.
- Mercadeo: concepto, dinámica del mercado, producto, precio, plaza y promoción.

- Proceso productivo.
- Calidad.
- Contabilidad de la mipyme: herramientas contables, controles financieros, determinación de precios.

Así, el Programa Impacto es planteado en cuatro etapas:

1. Diagnóstico individual,
2. Implementación de un programa de mejora competitiva
3. Seguimiento
4. Medición del impacto

Para cada uno de los módulos se desarrolla una asistencia técnica personalizada para los empresarios participantes, buscando así la aplicación efectiva de los temas impartidos.

La capacitación, asistencia y acompañamiento que se brinda a los empresarios los dotan de los instrumentos y mecanismos para alcanzar una buena gestión de su negocio, además les proporcionan los conocimientos específicos que requieren para poner en marcha nuevos proyectos de inversiones confiables y sostenibles a largo plazo.

De esta manera, Programa Impacto involucra la capacitación y la asistencia técnica por parte del INA y el diagnóstico empresarial y el seguimiento de cada empresa por parte de ACORDE. Ambos componentes se desarrollan en grupos de trabajo de 25 empresas como máximo, donde se desarrolla un proceso de planeación estratégica para cada participante. La duración del Programa es de tres meses, una sesión semanal. Los horarios se ajustan a las necesidades de los empresarios y se dan en las instalaciones de ACORDE. Cada grupo de trabajo recibirá 72 horas de aprendizaje repartidas en un 80% en capacitación y un 20% en asistencia técnica

La convocatoria se hace por medio de correo electrónico, llamadas, promotores, ejecutivos de crédito, incentivando a los clientes actuales y potenciales a ser parte de las empresas beneficiadas por medio de este convenio.

## **B. Monitoreo, Evaluación y Resultados**

Desde el 2009, se formaron seis grupos de trabajo. Un total de 91 personas se han graduado del programa (de 102 participantes), es decir, el 89% de los participantes totales, cabe destacar que del total de graduados, el 50% fueron mujeres microempresarias:

Grupo #1: 15 graduados (de los cuales 6 fueron mujeres).

Grupo #2: 10 graduados (de los cuales 4 fueron mujeres).

Grupo #3: 15 graduados (de los cuales 7 fueron mujeres).

Grupo #4: 17 graduados (de los cuales 7 fueron mujeres).  
Grupo #5: 13 graduados (de los cuales 8 fueron mujeres).  
Grupo #6: 21 graduados (de los cuales 14 fueron mujeres).

De esta manera, se fortalece el rol femenino en el sector empresarial, brindando más oportunidades a las jefas de hogar y a sus familias.

Los grupos pequeños garantizan una atención más personalizada, la cual se da desde el inicio del programa con la evaluación de necesidades de los participantes.

Además, se han realizado encuestas de satisfacción a una muestra de los participantes para conocer su opinión sobre lo que fue el programa. Los aspectos a evaluar fueron:

- Tema: se les consultó sobre el contenido de los temas, la profundidad y la relación de los temas desarrollados con su trabajo diario.
- Materiales: evaluaron la presentación y claridad de ellos.
- Instalaciones: valoraron las condiciones de iluminación y temperatura del lugar.
- Alimentación: se les preguntó sobre la calidad, la cantidad y atención recibida.
- Instructores: comprendió el conocimiento de los profesores, la claridad al presentar los talleres y sus habilidades.

Los resultados obtenidos, en promedio, dentro de una escala 1 a 5 donde 5 se considera excelente fueron:

### Cuadro 1

	Tema	Materiales	Instalaciones	Alimentación	Instructores
CALIFICACIÓN	4,31	4,47	4,83	4,60	4,40

Fuente: José Francisco Montero Delgado, AED, 2011

Estas encuestas garantizan que los cursos brindados se mantengan actualizados y permiten realizar mejoras en cuanto a la calidad de servicios brindados durante el curso (los instructores, la alimentación, los materiales), además corregir errores o limitaciones que se presentan durante el proceso. Es decir, el monitoreo y la evaluación constante ayudan a la sostenibilidad del programa debido al involucramiento de las dos partes: por uno, ACORDE e INA como facilitadores de los cursos, por el otro, los asistentes que son el público meta y que ayudan a visualizar si los objetivos planteados en un inicio se están logrando.

El programa ha sido reconocido por la Secretaría Técnica del Sistema Banca para el Desarrollo como uno de los programas mejor desarrollados dentro del Sistema, valorando la labor de ACORDE y su rol en el desarrollo del país.

### **C. Expectativas**

El programa Impacto está dirigido a Micro y pequeños empresarios, personas emprendedoras y con ideas de negocio, porque en ellos hay una altísima posibilidad de crecimiento y de impacto al desarrollo económico del país. Pero, es necesario, para el éxito del programa, que sean personas comprometidas, pues si no logran concluir el proceso de capacitación y acompañamiento, se ven limitados los espacios para más participantes y los recursos mal utilizados.

Acorde ha notado que una de las debilidades de las capacitaciones son los materiales de apoyo empleado y la gestión de los capacitadores, por lo que se buscará fortalecer estas dos áreas conforme el programa avance.

La importancia de programas como Impacto radica en el incentivo de la formación de micro, pequeña y medianas empresas, las cuales son fundamentales para el desarrollo y bienestar del país a través de la innovación, la creación de empleos y oportunidades, generación de cadenas de valor, entre muchos otros. Esto además brinda oportunidades para que distintos emprendedores y emprendedoras cumplan sus metas, ayudando a su bienestar individual y familiar.

## **2. BAC CREDOMATIC, Diana Gómez Martínez**

### **Educación Financiera**

BAC Credomatic es una Red Financiera que nació en Centroamérica. La organización realiza operaciones en banca, tarjetas de crédito, puestos de bolsa, seguros, administración de fondos de pensión y otros servicios financieros.

La sede principal está en Costa Rica y tiene presencia en México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Panamá. En el 2009, brindó empleo a más de 15.800 colaboradores y atendió a más de dos millones de clientes en toda la región.

BAC Credomatic reconoce que el quehacer empresarial produce impactos, positivos y negativos, en la vida de las personas con las que se relacionan. Esta postura la hizo comprometerse a contribuir con el desarrollo sostenible en los países donde tiene operaciones, mediante proyectos que aprovechen sus conocimientos financieros y experiencia.

La organización es consciente del vacío que tiene la ciudadanía en temas básicos de finanzas que limita el buen uso de productos y servicios ofrecidos por BAC Credomatic.

Este conocimiento llevó a BAC Credomatic a implementar desde junio del 2007 el Programa Regional de Educación Financiera, de RSE, coordinado e implementado bajo la tutela de la vicepresidencia de BAC Credomatic, con apoyo técnico del Área de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Su objetivo principal es desarrollar capacidades para utilizar de forma inteligente el dinero, tomar decisiones acertadas de gasto, desarrollar presupuestos, promover el ahorro, hacer uso responsable del crédito y prevenir los efectos negativos del endeudamiento excesivo, propiciando así un manejo adecuado de los productos y servicios que ofrece el sector financiero en la Región Centroamericana.

El programa es una iniciativa de RSC que se desarrolla en dos dimensiones: la social y la económica, de manera interna y externa. Está orientada a modificar los patrones de conducta de la ciudadanía hacia un manejo más informado y eficaz de las finanzas empresariales, personales y familiares. El programa se divide en tres ejes, según su público meta: Educación Financiera para la comunidad, Educación Financiera para PYMES (pequeñas y medianas empresas) y Educación Financiera para jóvenes.

**Comunidad:** dirigido a adultos de cualquier nivel educativo y condición socioeconómica, clientes y colaboradores de BAC Credomatic, sus familias y la ciudadanía en general. Orientado a brindar conocimientos básicos para una mejor administración de las finanzas personales y familiares.

**Pymes:** dirigido a los proveedores del BAC Credomatic y sus clientes corporativos. Facilita herramientas y consejos prácticos en materia financiera, que contribuyan a la sostenibilidad de su empresa en el corto y largo plazo.

**Jóvenes:** dirigido a personas entre los 15 y 18 años. Su mayor objetivo es brindar conocimientos que les permitan administrar mejor sus finanzas, prepararse mejor para la vida laboral y desarrollar habilidades para la empleabilidad. BAC Credomatic ha desarrollado una amplia oferta para los jóvenes que va desde talleres cortos hasta una carrera técnica que los faculta para laborar en áreas financieras o en el sector bancario.

### **Implementación del programa de E.F.**

Mediante la investigación, ordenamiento y sistematización de literatura técnica financiera y la Red Financiera, BAC Credomatic financió la elaboración del Libro Maestro de Educación Financiera, desarrollado por la empresa Innova Technologies. El libro incluye los contenidos básicos para el diseño de materiales pedagógicos que permiten atender las diferentes modalidades educativas.

También se definió un esquema de Alianza Público Privada (APP), como garantía de sostenibilidad a largo plazo y de impacto transformacional, a través de la incidencia en las políticas públicas.

La implementación del Programa de Educación Financiera se concretó por medio de capacitaciones y cursos según el público beneficiario (cursos presenciales, cursos virtuales, medios masivos, mensajes impresos, mensajes en línea).

## **Educación financiera para jóvenes**

Se desarrolla con el apoyo de las alianzas público privadas de cada país. Estas alianzas se encargan de generar materiales educativos y programas de estudio. La transferencia de conocimientos y metodologías son impartidas utilizando un modelo de “capacitación en cascada” o “capacitación de capacitadores”, lo cual permite lograr una amplia cobertura en corto tiempo.

El caso más exitoso de estrategia de Alianza Público Privada para la Educación Financiera se dio en Costa Rica gracias a la coordinación con el Ministerio de Educación Pública, donde se acordó incorporar temáticas de educación financiera en el currículo formal del sistema público de educación.

En el 2006, firmaron un convenio de trabajo conjunto para llevar capacitación financiera a jóvenes. Establecieron una especialidad técnica en banca y finanzas que inició en el 2008. Este año tendrá su primera generación de graduados. La organización ha buscado otros espacios para capacitar a colegiales por medio de talleres exploratorios y por medio de la tecnología.

## **Educación Financiera para la comunidad**

Para la capacitación de adultos, clientes, colaboradores y comunidades, el Programa se ejecuta en coordinación con las áreas de banca de empresas de los países.

En el 2009, el 100% de los cursos fueron impartidos por ejecutivos voluntarios de la empresa. Desde el 2010, varios países cuentan con una persona dedicada tiempo completo a brindar cursos en las empresas clientes que cuentan con el servicio de pago de planilla a través del BAC. Este profesional sigue siendo apoyado por ejecutivos responsables que actúan como asesores de sus clientes. Estos ejecutivos con frecuencia brindan también capacitación a grupos comunitarios, municipalidades, ONGs y otros, de manera voluntaria.

Para la capacitación de colaboradores, se utiliza el esquema de “capacitación en cascada” a través de la metodología de “formación de formadores”. En el 2009, se formaron alrededor de 300 replicadores internos que imparten los cursos organizados por los departamentos de Recursos Humanos de cada país. Los familiares pueden participar en el curso a colaboradores.

Los colaboradores también tienen acceso a cursos interactivos virtuales, colocados en la intranet de la empresa, que resulta un instrumento muy eficaz para la educación.

Dentro de la modalidad de adultos, también se cuenta con programas de educación por medios masivos, campañas educativas por televisión, comerciales educativos y otros, que llevan formación a miles de televidentes y radio escuchas, de una forma sencilla y eficaz.

## **Educación Financiera para pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Motivados por principios de inclusión financiera, BAC CREDOMATIC comenzó a ofrecer a las PYMES, incluso ya clientes del banco, servicios diferenciados que satisficieran sus necesidades. Estas facilidades se complementaron con educación financiera con un programa que se

llama Excelencia Financiera para PYMES y con charlas sobre temas generales que se dan casi todas las semanas.

Se realiza por medio de capacitaciones a cargo de ejecutivos de alto nivel de la empresa que han sido capacitados para ofrecer una formación de calidad a este importante grupo de clientes. Se apoya en el envío de mensajes impresos y en línea, mediante el uso de la estructura de comunicación de la empresa y los cursos en línea.

### Resultados 2009 y avances a julio 2010

	2009	2010
Número de empresas cliente beneficiadas con cursos de EF	294	80
Clientes y/o empleados de clientes capacitados en cursos	12.262	8.000
Clientes alcanzados con mensajes EF	100%	100%
No. de colaboradores de la empresa capacitados	7.326	5.960
No. de PYMES capacitadas en cursos presenciales de EF	2.424	672
No. de estudiantes que han recibido un curso de EF	53.887	15.700
No. docentes capacitados	2.331	800
Centros educativos cubiertos	511	800

Fuente: Gerencia Regional de RSC.

#### Beneficios

- Prevención de riesgos y mejora de ofertas, pues a mayor capacitación financiera, se esperarían menores niveles de pérdidas por incobrables.
- Mejor uso de los productos y servicios que ofrece BAC/Credomatic.
- Ampliación de la cartera PYMES.
- Las PYMES participantes han disminuido en un 19% la emisión de cheques y han aumentado en un 4% los depósitos (Costa Rica).
- Rentabilidad promedio de clientes PYMES aumentó un 20% (Costa Rica).
- Aumento en la fidelización y uso de los productos que proporciona BAC Credomatic.
- Fortalecimiento de imagen corporativa

#### Factores de éxito

- Apoyo total del CEO y la Junta Directiva

- Programas integrales que involucran a stakeholders internos y externos (implementación basada en programa de voluntariado de la empresa);
- Establecimiento de un modelo de alianza público privada (APP) que potencia el alcance y asegura la sostenibilidad
- Estructura de RSC definida e integrada al sistema de gestión operativa de la empresa (ISO9001)

## Hacia dónde vamos

La Red Financiera busca contribuir a la construcción de sociedades más prósperas en Centroamérica a través de la formación de nuevas generaciones con mayor capacidad de hacer un manejo responsable de sus finanzas personales y familiares.

La meta a largo plazo de la Educación Financiera a Jóvenes es que todo joven centroamericano reciba en su proceso de formación un curso de educación financiera para la vida, promovido por la Red Financiera BAC Credomatic.

Actualmente, se están desarrollando más de 30 cursos interactivos para todos los públicos, también se ofrecen 12 cursos en línea para todo público en general con acceso gratuito a la página [www.rscbaccredomatic.com](http://www.rscbaccredomatic.com).

Además, el Programa ha sido preseleccionado por un Comité de Expertos como finalista de los **primeros premios Beyond Banking** del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual busca reconocer las iniciativas sociales, ambientales y de gobierno corporativo más sostenibles de intermediarios financieros en América Latina y el Caribe, en la categoría **learn Banking** que premia la promoción de la alfabetización financiera.

### **3. BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, Diana Gómez Martínez**

#### Proyecto Banco del Conocimiento

El Banco Nacional de Costa Rica es una entidad que se ha consolidado como un verdadero banco de desarrollo con una proyección trascendente y positiva en la vida económica, social y financiera del país. El Banco Nacional de Costa Rica posee una amplia red de más de 165 oficinas, más de 415 cajeros automáticos en toda la nación y cerca de 4800 empleados. Es la institución bancaria más grande del país, con un volumen de activos de US\$6.661 millones que lo ubican en el primer lugar en Costa Rica y Centroamérica, el Caribe y República Dominicana.

El Banco Nacional manifiesta en su misión el compromiso de “coadyuvar en la alfabetización financiera y el desarrollo socioeconómico del país”.

Hace 5 años, debido a que se encuentran siempre a la vanguardia en los temas bancarios y de negocios, incorporaron la responsabilidad social empresarial en toda su estrategia de negocios. Uno de sus ejes más importantes, a partir del 2011, va a ser el tema de medio ambiente. Quieren posicionar al Banco como una entidad ecológica y responsable. Además, la organización dirige sus esfuerzos al apoyo de la educación como base del desarrollo sostenible.



Consecuentes con este compromiso, decidieron aprovechar el potencial tecnológico del banco para llevar herramientas de educación y empresarismo a las comunidades. Así, fundaron un proyecto educativo, bajo el marco de su programa de responsabilidad social empresarial, que acompañe los esfuerzos del gobierno en materia de combate a la pobreza y reducción de la brecha digital. El proyecto potencia el uso de los medios digitales para desarrollar una plataforma tecnológica educativa y empresarial que ofrezca diversos servicios, desde la capacitación gratuita en línea, espacios de interacción social y empresarial virtual, foros, hasta lo que la imaginación, la creatividad y la tecnología permitan. El portal se llama Banco del conocimiento y ofrece información diversa, instrumentos de aprendizaje, de comunicación y entretenimiento.

### ***Banco del Conocimiento***

Banco del conocimiento es una plataforma tecnológica, educativa y empresarial, enmarcada dentro de las estrategias de responsabilidad social empresarial del Banco Nacional, administrada por la Dirección de Responsabilidad Institucional. El Banco del Conocimiento –es una plataforma de acceso público y gratuito, a la cual se accede a través del sitio web <http://www.bnbancodelconocimiento.com>.

El proyecto pretende desarrollar un sitio amigable y accesible que colabore con el fomento del desarrollo sostenible de las comunidades, iniciando en una primera fase con la colocación de herramientas de capacitación que promuevan la educación financiera, mediante cursos gratuitos en línea.

En el sitio, se coloca material formativo dirigido a las partes interesadas del Banco, especialmente enfocado en los siguientes ejes temáticos:

1. Educación financiera: se refiere a la alfabetización de los stakeholders o partes interesadas en temas de banca y finanzas tales como Banca de Desarrollo, créditos (tarjetas, de vivienda, personales, etc.), Fondos de Inversión, Fondos de Pensiones, uso de herramientas tecnológicas como Internet Banking, cajeros automáticos, telefonía celular, puesto de bolsa, entre otros muchos. Se presta especial atención al tema del ahorro y su importancia para la economía nacional.
2. Empresarismo: se refiere a la incorporación de material para la capacitación técnica para iniciativas empresariales de las distintas partes interesadas del Banco.
3. Educación ambiental: se refiere a la enseñanza de buenas prácticas a favor del medio ambiente, comenzando con módulos de capacitación orientados a niños. La visión es constituir un Club Ambiental del Banco Nacional conformado por los funcionarios y sus hijos.

Con esta herramienta, se procura impulsar la transformación social y el desarrollo económico sostenible del país, mediante la educación, la investigación y el desarrollo tecnológico, contribuyendo con la formación de una sociedad más próspera y responsable y con una cultura más tecnificada y respetuosa del capital humano. Este objetivo se pretende lograr por medio de la implementación de buenas prácticas en el ámbito social ambiental y económico.

## **Ejecución**

Al principio, se visualizó Banco del Conocimiento solo como un sitio de E-Learning, pero no se acoplaba con la estrategia de negocios del Banco. Así fue como decidieron incorporar también el empresarialismo como parte de la plataforma y se amplió el concepto de centro de capacitación a ciudad virtual, donde se crean edificios para cada una de las partes interesadas del banco, en especial los clientes.

La empresa realizó un diagnóstico de necesidades técnicas para montar la plataforma y se establecieron las condiciones que debía presentar el proveedor que se encargara de desarrollarla. La Fundación Omar Dengo fue la institución elegida por su experiencia en temas educativos.

La creación de esta plataforma requirió de la participación de especialistas en tecnología como desarrolladores de software, diseñadores y programadores, adicionalmente se requirió de personal especializado en pedagogía y educación.

Un sitio educativo debe estar personalizado para los usuarios finales, debe tener recursos informativos clasificados y organizados según las definiciones de sus públicos meta, debe dar seguimiento a las actividades de los usuarios, debe tener una base de datos accesible, entre otros aspectos.

Como complemento de la plataforma, se requirió de una red de laboratorios de cómputo que facilitara el acceso de las comunidades a la información contenida en Banco del Conocimiento. Las comunidades pueden llegar a tener sitio de acceso libre a los cursos gratuitos y la información general contenida en el Banco del Conocimiento.

Debido a la necesidad de una red de laboratorios, se valoró la posibilidad de establecer una alianza con el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT). El MICIT pondría a disposición del proyecto los Centros Comunitarios Inteligentes o CECI's.

El Banco del Conocimiento está hospedado en los servidores de la Fundación Omar Dengo, institución que se ha encargado de desarrollarlo y darle soporte técnico y académico con especialistas en pedagogía y en desarrollo de software, diseño y programación.

En síntesis, el Banco Nacional puso a disposición la plataforma tecnológica que ofrecerá información en pro del desarrollo sostenible de las diversas comunidades del país, así como las herramientas tecnológicas para realizar capacitaciones en temas tecnológicos prioritarios para el MICIT, o cualquier otra entidad gubernamental interesada en capacitar a las comunidades. Además, el Ministerio de Ciencia y Tecnología con el apoyo tecnológico de la Fundación Omar Dengo (FOD) pone a disposición la red de laboratorios CECI's para impulsar capacitaciones en las comunidades donde estén ubicados.

De esta forma, se logra establecer una fuerte alianza entre dos entidades en la que ambas aprovechan su necesidad de capacitar y educar a la población en temas tecnológicos, la formación de cultura financiera, la educación ambiental, los enfoques interdisciplinarios, la investigación y el uso de redes sociales.

El Banco del Conocimiento se ejecuta a través de los 238 Centros Comunitarios Inteligentes que tiene el MICIT en operación. Los CECI's permiten gestionar la capacitación en las comunidades donde se encuentran ubicados. Esto es posible gracias a la firma de un convenio de cooperación suscrito por representantes del MICIT y el Banco Nacional, con la presencia de FOD, como testigo de honor.

El Banco del conocimiento utiliza la metodología participativa de “aprender haciendo”, acorde al nivel de desarrollo de cada participante, sus intereses y necesidades, de manera que cada experiencia sea una actividad donde se disfrute, se descubra y se construya conocimiento.

Actualmente, la plataforma ofrece cuatro servicios:

**BN aprenda:** centro de capacitación y red de aprendizaje del Banco Nacional, que permite crear fácilmente cursos en línea acerca de cualquier tema dentro de los ejes temáticos definidos. Pone a disposición de los usuarios una serie de cursos/guías básicos para aprender a utilizar Internet, navegadores y correos electrónicos, haciendo esta herramienta accesible aún para los usuarios con menos experiencia. Es también un centro de estudios, donde los usuarios pueden organizar sus cursos, el avance de éstos, contactar con otros usuarios, entre otras herramientas de capacitación.

**BN Simulador:** es una herramienta que ofrece el Banco Nacional para aprender a utilizar los servicios web bancarios y financieros, tomando como ejemplo BN Internet Banking Personal. El usuario puede aprender a usar las herramientas virtuales bancarias con la seguridad de que no está utilizando dinero real. Resaltar el beneficio de poder probar el uso de la herramienta, con la seguridad de que no está manejando dinero real.

**Guía Interactiva para utilizar cajeros automáticos.** Este servicio le permite al usuario aprender a utilizar los cajeros automáticos a través de un video interactivo. La guía incluye instrucciones sobre servicios como retirar dinero (colones y dólares), pagar recibos y realizar transferencias a otras cuentas.

**BN Celular:** promueve la utilización de un servicio de transacciones bancarias a través del dispositivo celular. Incluye vídeos, guías y preguntas frecuentes.

El Banco del Conocimiento es un centro de servicios en crecimiento que pretende ofrecer otras herramientas especializadas para sus partes interesadas.-

Banca Mujer es la siguiente plataforma a desarrollarse y brindará diversos servicios para empresarias.

Además, la ciudad virtual cuenta con un edificio de la Fundación Omar Dengo, desarrolladora técnica y académica del proyecto y del MICIT, a partir de la alianza firmada con el Banco para apoyar la educación científico- tecnológica en Costa Rica.

En el futuro, Banco del Conocimiento abarcará servicios como centro de negocios, video conferencias y otras herramientas que ayuden a la capacitación y crecimiento de los costarricenses.

Para alimentar el portal de contenidos se proponen tres alternativas, no excluyentes una de otra. Una se refiere a la producción de cursos cuyos contenidos requieran de la contratación de una institución experta en un tema en particular para su creación. Otra se refiere a la producción de cursos de forma voluntaria por parte de los colaboradores del BN. La última se refiere a contenidos que puedan ser compartidos con otras instituciones.

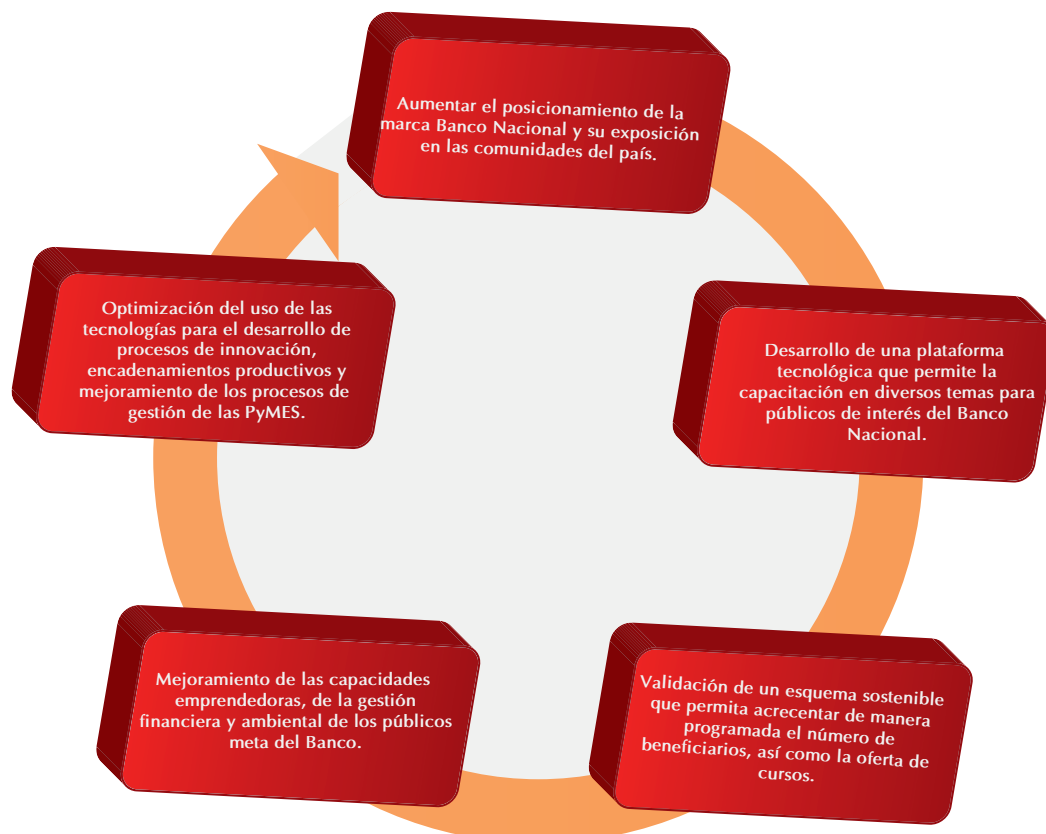
### **Beneficios proyectados**

El MICIT se beneficia del contenido que pone a disposición el Banco Nacional a todos los usuarios de los CECIs, convirtiendo los laboratorios en herramientas, no solo de educación tecnológica, sino de aprendizaje empresarial y bancario.

El Banco, además, pone a disposición a sus colaboradores para que, como voluntarios, se conviertan en tutores o profesores en las comunidades con mayores necesidades de educación tecnológica.

La empresa se proyecta y se visibiliza en las comunidades con una iniciativa acoplada con su estrategia de negocios que permite, por ejemplo, ayudar en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, uno de sus principales clientes. El Banco logra que sus clientes usen de manera más adecuada los servicios bancarios que ofrecen y esto mejora la eficiencia de su gestión.

**Figura 3**



## ***Hacia dónde vamos***

También, el Banco del Conocimiento busca potenciar la cultura de reciclaje, con el fin de fomentar las buenas prácticas ambientales en la población. Finalmente, se busca propiciar la educación financiera con énfasis en el ahorro, la inversión y el crédito.

Banco del Conocimiento construirá nuevos edificios este año como el de BN Fondos, una de las sociedades anónimas del Banco, para capacitar e informar sobre las inversiones en el país.

Se construirá, además, un edificio de DINADECO, por una alianza que está forjando el Banco con la institución para promover proyectos de desarrollo en las comunidades donde opera.

El Banco del Conocimiento seguirá creciendo e incorporando edificios virtuales de educación y ayuda a todas sus partes interesadas, promoviendo alianzas público privadas para multiplicar los esfuerzos y los beneficios. Se espera que las partes interesadas sean las que propongan cursos y servicios para incorporar en la ciudad virtual para que realmente respondan a las necesidades de los clientes.

## ***4. HAYCOM, Floralba Quirós Candia - Arlene Flores Vargas - Andrea Rojas Sánchez***

### **Learning for life**

#### **Descripción organización / antecedentes**

La empresa HAYCOM inició como distribuidora de algunas marcas de licores. En 1992, firmó alianzas estratégicas con dos importantes multinacionales: Bacardi y Diageo. Ahora HAYCOM distribuye licores en todo el país y cuenta con tiendas libres de impuestos. Trabaja con más de 50 marcas de los países más prestigiosos del mundo.

Hace 2 años, Haycom incorporó la responsabilidad social empresarial como parte de su gestión de negocios y se ha comprometido con el bienestar de todos los públicos con los que se relaciona mediante la construcción de relaciones cimentadas en la ética, la transparencia y el respeto mutuo.

La prioridad de la empresa es promover una cultura adecuada de consumo de licor, basada en la educación y comunicación transparente con todos los actores del mercado.

Como organización, HAYCOM reconoce que sus responsabilidades van más allá de la ley y se enfocan a generar valor en lo económico, lo humano, lo ambiental y lo social, en convergencia con los objetivos empresariales.

Sostienen que comercializan bebidas alcohólicas de la mejor calidad, que buscan conciliar la alta productividad de la empresa con el desarrollo humano del personal y que están comprometidos a reducir el impacto ambiental de sus operaciones.

Una de sus metas es contribuir al bienestar social de las comunidades donde operan. HAYCOM fomenta un consumo y servicio responsable de las bebidas alcohólicas y se compromete a apoyar proyectos de educación que permitan el cambio y la superación. Uno de esos proyectos es el Programa Learning for life. Learning for lifes un programa que consiste becar a estudiantes de escasos recursos para que realicen sus estudios en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Las becas son totales e incluyen los costos de materiales, giras, transporte y alimentación. El proyecto recibe a estudiantes con deseos de superación interesados en los programas de bartender y guías turísticos, que son los estudios relacionados con el negocio de HAYCOM.

### ***Ejecución / Resultados / Avances***

Haycom estaba interesada en complementar la educación de las personas que trabajan directamente con sus productos. Su meta es promover el consumo responsable de las bebidas alcohólicas, por ello se alió con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para incluir dentro del plan de estudios de la carrera de bartender 3 materias sobre qué es el alcohol y cómo se sirve.

Además, en el 2008, creó una alianza público privada entre diferentes actores para becar a estudiantes en carreras afines a su área de negocio. Como parte de la alianza, participó Haycom, como empresa privada, el INA, del sector público y el Club de Leones de Moravia, de la sociedad civil.

La empresa HAYCOM es la encargada de patrocinar las becas a los estudiantes. El INA se encarga de capacitar a los estudiantes y brindarles la orientación necesaria en relación con sus estudios. Además, el Instituto se encarga de reclutar a los interesados por medio de una entrevista realizada por su departamento de orientación y trabajo social. El Club de Leones de Moravia se encarga de la transferencia de fondos a los becados.

Al finalizar sus estudios, los estudiantes deben realizar una práctica profesional en hoteles y restaurantes interesados en recibirlos. Algunos reciben oferta para trabajar después de finalizado el periodo de práctica.

Los estudiantes avanzados y ya graduados colaboran con HAYCOM en actividades propias de la empresa como los eventos de bartender. Esta práctica asegura el seguimiento de que la empresa hace a los jóvenes durante el programa y la práctica.

Los estudios tienen una duración de ocho meses, se extienden de abril a diciembre de cada año. Los muchachos asisten a clases de lunes a viernes todo el día. La beca es completa porque los estudiantes se dedican tiempo completo al estudio.

Los estudiantes becados fueron 10 durante el 2010 y durante el 2011 la suma se elevará a 50 becas.

Los estudiantes pertenecen al área de influencia de la empresa, incluso la plataforma regional del INA facilitó llevar el programa a comunidades donde Haycom tiene tiendas: Guanacaste y Golfito.

## **Beneficios**

- Los jóvenes de bajos recursos obtienen posibilidades de superación, capacitación e inserción en el mercado laboral.
- La empresa HAYCOM fomenta la capacitación de personas para que trabajen en su área de operación.
- Los jóvenes apoyan a HAYCOM en actividades como los eventos de bartender donde obtienen experiencia.
- Los hoteles y restaurantes pueden recibir el apoyo gratuito de practicantes y se puede facilitar el reclutamiento de personal.
- El Club de Leones recibe una parte de los fondos para financiar sus proyectos de desarrollo de la comunidad.
- El INA puede destinar becas a estudiantes de otras áreas.

## **Factores de éxito**

- Proyecto basado en una alianza público privada que asegura su sostenibilidad.
- Becas de estudios relacionados con el negocio de HAYCOM.
- Aplicación del programa a jóvenes de comunidades donde HAYCOM tiene sus operaciones.
- Compromiso de hoteles y restaurantes de facilitar lugares de práctica para los jóvenes.
- Seguimiento de HAYCOM a los becarios por medio de su apoyo en los eventos de la empresa.

## **Hacia dónde vamos**

Haycom pretende igualar este año las becas otorgadas durante el 2008. Unas 50 becas se otorgarán en el 2011.

Las becas se extenderán a otras carreras del sector turismo: guías turísticos, estudiantes de inglés, bartenders y salonereros.

La empresa tiene interés de crear alianzas con otras que deseen otorgar becas a estudiantes y aliarse con PYMES que deseen recibir practicantes.

## **5. Hewlett Packard Costa Rica, Sara Echeverri Salazar**

### **Apoyando la educación a través de tecnología**

En sus primeros años, Hewlett Packard fabricó instrumentos de laboratorio y aparatos de pruebas y mediciones analíticas, hasta que en 1966 ingresó al mercado de las computadoras, donde actualmente se mantiene. La empresa ofrece una cartera de productos y servicios tecnológicos que abarca desde dispositivos de bolsillo hasta algunas de las instalaciones de supercomputadoras. La organización tiene presencia en más de 170 países, provee sus servicios a más de un millón de clientes y emplea mundialmente alrededor de 165.000 personas.

Hewlett Packard es una empresa que se preocupa por satisfacer las necesidades de todos los usuarios al inventar y ofrecer soluciones tecnológicas tanto para el hogar como para las grandes entidades. En palabras de sus fundadores, HP existe para “inventar lo útil y significativo” y mejorar la calidad de vida de los clientes.

Las contribuciones útiles son aquellas que liberan a los negocios y a las personas para que se enfoquen en lo que más les interesa; mientras que las contribuciones significativas son las que permiten a la empresa no solo generar ganancias, sino también hacer la diferencia. Por ello, HP busca nutrir un mundo donde la tecnología trabaje para la gente y libere en lugar de limitar<sup>1</sup>.

HP reconoce que sus productos y operaciones tienen un impacto en el modo de trabajo y vida de miles de personas alrededor del mundo. Por eso, estableció una estrategia de ciudadanía corporativa, que representa una iniciativa de negocio y un compromiso con la sociedad y el planeta en el que vivimos.

La empresa realiza esfuerzos permanentes para reducir los impactos sobre el medio ambiente, elevar los estándares en la cadena de suministro global e invertir en comunidades con el fin de promover el aprendizaje, el trabajo y el progreso. HP pretende ser un líder en el tema de ciudadanía global, lo que demuestra a través de acciones concretas en la relación con sus públicos de interés: clientes, socios, colaboradores y accionistas<sup>2</sup>.

### **HP en Costa Rica**

En Costa Rica, Hewlett Packard inició sus operaciones en agosto del 2003 con 165 colaboradores. Hoy brinda empleo a cerca de 7.000 personas, opera en tres diferentes edificios ubicados en Heredia y como parte del compromiso permanente con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la empresa desarrolla programas bajo tres pilares de inversión social: educación, apoyo a la comunidad y ambiente.

Estos programas están orientados a generar beneficios no sólo para las comunidades que participan directamente, sino para la sociedad costarricense por medio de estrategias de alcance

1 Hewlett-Packard Costa Rica (2010). Programa Educativo: Innovaciones HP en la Educación. Costa Rica: Hewlett-Packard Costa Rica.

2 Hewlett-Packard Development Company (2008). Ciudadanía global de HP. Recuperado el 30 de octubre de 2010 desde <http://welcome.hp.com/country/mx/es/companyinfo/globalcitizenship/index.html>



nacional que impacten de manera positiva la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones. Bajo esta filosofía, nace en el año 2008, el programa Innovaciones HP en la Educación: “Re-imaginando el Aula”, convencidos de que la única manera sostenible de sacar adelante a un país y asegurar su desarrollo es por medio de la educación.

### ***Innovaciones HP en la Educación: “Re-imaginando el Aula”***

Hewlett Packard Costa Rica, desarrolla en conjunto con el Ministerio de Educación Pública (MEP) el programa “Re-imaginando el Aula”. “Re-imaginando el Aula” es un proyecto en el que se invita a colegios técnicos a presentar proyectos innovadores que combinen la enseñanza y el aprendizaje con la tecnología aplicada a la instrucción en el aula. Se da prioridad a los colegios de zonas rurales, con el fin de disminuir la brecha tecnológica existente en el país.

Los proyectos consisten en la elaboración de propuestas para mejorar los procesos diarios de enseñanza y aprendizaje en las disciplinas de: ciencias, matemáticas y pre-ingenierías, por medio del uso innovador de las tecnologías que ofrece Hewlett Packard. Se pretende que los educadores busquen nuevas herramientas para ayudar a sus estudiantes a alcanzar el éxito académico y, al mismo tiempo, estimulen su interés en carreras relacionadas con alta tecnología, tan necesarias para el desarrollo nacional.

Las propuestas deben incluir planes de innovación en cuatro dimensiones:

1. Capacidad de liderazgo: creación de un equipo de administradores escolares y maestros líderes que implementen enfoques innovadores al plan de estudios, la instrucción y el uso de la tecnología.
2. Ambientes digitales de aprendizaje: rediseño de las técnicas de aprendizaje para lograr mayor compromiso y éxito académico del estudiante haciendo uso de elementos como aprendizaje en línea, mundos virtuales, juegos educativos y simulaciones.
3. Generación de experiencias en diseño e investigación: hacer que las ciencias, matemáticas y preingenierías sean reales y relevantes, mediante el compromiso de los estudiantes de secundaria en desafíos de diseño e investigación que satisfagan las necesidades reales de la sociedad. Pueden ser proyectos comunitarios locales o globales.
4. Concientización sobre las carreras de alta tecnología: fomentar el compromiso de los administradores del centro, docentes y estudiantes aumentando su interés en programas y carreras de alta tecnología.

Las propuestas describen claramente por qué el proyecto es importante tanto para la institución como para el país, cuáles aspectos fundamentales de enseñanza y aprendizaje se pretende mejorar y de qué manera se utilizará la tecnología otorgada por HP para generar esos resultados. También definen quiénes serán los beneficiados con el proyecto y específicamente el número de estudiantes que se planea incluir durante el primero y segundo año de su implementación.

Para presentar la propuesta, es necesario escoger un equipo de personas entusiastas y comprometidas que aseguren el éxito y la continuidad del proyecto, así como el buen funcionamiento

de los equipos que recibiría el colegio y la maximización de su uso. Este equipo de proyecto debe estar conformado al menos por: un administrador principal (por ejemplo el subdirector o el Superintendente de Planes de Estudio e Instrucción), un encargado de laboratorio y un conjunto de maestros (máximo cuatro) que utilizarán la tecnología para enseñar una o más de las disciplinas elegibles.

En la formulación del proyecto, se debe tomar en cuenta otros factores como: la medición del éxito, por ejemplo, en términos de resultados de aprendizaje de los estudiantes (mejores notas, mayor inscripción, mejor rendimiento en pruebas reconocidas, mayor calidad en las investigaciones) y la comunicación de los resultados a los públicos interesados.

### ***Ejecución del programa***

Las propuestas son presentadas en línea para su validación y calificación por un jurado internacional conformado por representantes y especialistas de toda Latinoamérica. Los colegios que resulten seleccionados<sup>3</sup> se convierten en miembros de una red global de escuelas secundarias que utilizan la tecnología facilitada por Hewlett Packard y reciben los siguientes aportes:

- Un equipo tecnológico para el grupo de profesores y administradores del proyecto.
- Un paquete de aula digital para 20 estudiantes.
- Una subvención económica para implementar el proyecto.
- La asistencia de un mentor virtual de la Sociedad Internacional para la Tecnología en Educación (ISTE, por sus siglas en inglés) con el fin de convertir la descripción del proyecto en un plan de acción (para información más detallada, ver anexo 1).

El programa “Re-imaginando el Aula” sigue un proceso sistemático para asegurar su continuidad y sostenibilidad en el tiempo, por lo que cada institución ganadora asume los siguientes compromisos en un término de dos años:

1. Finalizar el proyecto propuesto para la subvención.
2. Procurar que los beneficios se extiendan a sus comunidades cercanas.
3. Apoyar al grupo de docentes de manera que puedan participar durante los nueve meses del desarrollo profesional, incluidas las interacciones con el mentor asignado por ISTE.
4. Designar una persona del grupo como principal punto de contacto para HP e ISTE.
5. Utilizar y mantener todo el equipo y software incluido en la subvención.
6. Asegurar la existencia de soporte técnico disponible para el equipo y acceso a Internet en el aula digital.
7. Crear una página web pública donde se describa el proyecto.

---

<sup>3</sup> Sólo se acepta una propuesta por colegio.

## **Públicos involucrados**

En Hewlett Packard ningún programa se lleva a cabo sin el aval y apoyo de la autoridad correspondiente en el país. Debido a que “Re-imaginando el Aula”, consiste en un esquema educativo, se trabaja de la mano del Ministerio de Educación Pública para identificar a los colegios participantes, generar la convocatoria y finalmente lograr el compromiso de las instituciones involucradas.

El apoyo del MEP ha facilitado el acceso a todas las instituciones educativas y ha permitido asegurar el seguimiento de los proyectos implementados en los colegios seleccionados.

En el segundo año de implementación, se dio especial énfasis a las colegios ubicados en las zonas rurales de Costa Rica y en el tercer año, Hewlett Packard invitó a otras instituciones a colaborar con la iniciativa, entre ellas, los municipios, algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) educativas y a la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED).

### **Cuadro 3**

<b>Públicos de interés del programa “Re-imaginando el Aula”</b>	
<b>Año</b>	<b>Públicos de interés</b>
2008	Colegio Técnico Profesional de Calle Blancos Colegio Técnico Monseñor Sanabria Colegio Técnico de Calle Blancos Escuela Primaria de Santa Cruz de Santa Elena
2009	Colegio Agropecuario Platanares Pérez Zeledón Colegio Técnico Profesional Agropecuario Guaycara Colegio Técnico Profesional de Fortuna de Bagaces Colegio Técnico Profesional San Carlos Colegio Técnico Profesional de Turubares Liceo de Barbacoas
2010	Colegio Técnico Profesional, CEDES don Bosco ONG educativa: Junior Achievement AED, Programa Zona Joven- Municipalidad de Santa Ana

Fuente: Sara Echeverri Salazar, AED, 2011.

## Monitoreo y evaluación

Con el objetivo de dar seguimiento cercano a cada proyecto, Hewlett Packard implementa varias técnicas de monitoreo. En conjunto con el MEP, se lleva a cabo una gira de trabajo anual, que incluye una visita a cada colegio para verificar los avances, dar soporte a dudas y revisar el estado de los equipos; también incorpora un espacio para compartir con los estudiantes sus inquietudes y nuevos conocimientos.

Cada tres meses, las instituciones ganadoras deben presentar informes de actualización del proyecto, basados en criterios como: cantidad de estudiantes incluidos en el proyecto; grado de impacto en la enseñanza del profesor y en el aprendizaje de los estudiantes (ambos medidos en una escala de 0 al 4); resultados inesperados; declaraciones de todo el personal involucrado sobre la influencia de la tecnología en su plan de estudios, además de sugerencias para mejorar el Programa.

## Resultados del programa

### Cuadro 4

Resultados del programa "Re-imaginando el Aula"

Año	Instituciones beneficiadas	Estudiantes beneficiados	Monto de la Inversión
2008	4	865	\$70.000
2009	6	1057	\$420.000
2010	3	1000	\$60.000
<b>Totales</b>	<b>13</b>	<b>2922</b>	<b>\$550.000</b>

Fuente: Hewlett-Packard Costa Rica, 2010.

Luego de tres años consecutivos de implementación, el programa Innovaciones HP para la Educación: "Re-imaginando el Aula" ha logrado beneficiar a trece instituciones de Costa Rica con una inversión total de 550.000 dólares.

## **6. ITS InfoCom, Sara Echeverri Salazar**

### **Una empresa que valora el talento joven**

ITS InfoCom es una empresa de servicios de tecnología de información y comunicación (TIC) cuya misión se enfoca en mejorar el negocio de sus clientes. ITS InfoCom trabaja con una filosofía que pone al cliente en el centro de todas sus actividades, brindando las mejores soluciones enfocadas a maximizar los recursos tecnológicos de sus clientes, garantizando la seguridad y continuidad de su plataforma tecnológica y permitiéndoles concentrarse en su negocio.

Su experiencia de 13 años los acredita como una multinacional de clase mundial, con más de 1300 colaboradores en once países a lo largo de América y el Caribe.

Además de ofrecer soluciones tecnológicas, el trabajo de ITS InfoCom se guía bajo una filosofía de ciudadanía corporativa de calidad, asumiendo el compromiso de la responsabilidad social empresarial y aplicándolo como un valor clave en su filosofía de negocio. Como Ciudadano Corporativo ético y responsable, observa sus impactos sobre la sociedad, y es consciente del potencial que tiene para generar desarrollo en los países donde opera. Junto con sus colaboradores, clientes y socios estratégicos buscan ser catalizadores del desarrollo social, a través de servicios de tecnología, información, infraestructura y comunicación, facilitando el acceso a sistemas de la más alta tecnología.

La política de responsabilidad social se concreta en una estrategia integral, enfocada en las personas y el mejoramiento de su calidad de vida. Su trabajo se centra en el cierre de brecha digital, el uso de la tecnología para generar valor social y el fortalecimiento de la educación, mediante la implementación de programas sostenibles para las áreas clave de la empresa.

Para ITS InfoCom, las personas y el mejoramiento de su calidad de vida, son factores claves para alcanzar el éxito. Convencidos de que los pequeños cambios pueden causar un gran impacto en la vida de las personas, en ITS InfoCom desarrolla proyectos que combinan la tecnología, la educación y el desarrollo humano integral. Este es el caso del Programa “Abriendo Puertas”, que ofrece oportunidades vocacionales a estudiantes de educación técnica.<sup>4</sup>

### **Programa “Abriendo Puertas”**

ITS InfoCom crea el Programa “Abriendo Puertas”, con el fin de fortalecer la educación pública nacional, acercando los colegios técnicos a la empresa privada y proporcionando una oportunidad para que los estudiantes realicen su práctica profesional en una compañía de clase mundial en servicios de infocomunicación, donde pueden lograr una opción laboral concreta al demostrar su talento.

El Programa nace como respuesta al éxito y talento demostrado por una gran cantidad de colaboradores de la empresa que son egresados de colegios técnicos profesionales (en este momento más de 120 personas). Dentro de este grupo, se encuentra el fundador y actual presidente de ITS InfoCom, quien estudió en el Colegio Técnico Profesional Monseñor Sanabria.

---

4 ITS InfoCom. 2010

Inicialmente, un orientador del Colegio Técnico Profesional de San Sebastián, se acercó a ITS InfoCom para solicitar una oportunidad de práctica profesional para sus alumnos. Debido a los buenos resultados generados en estas primeras experiencias, la empresa decide formalizar el Programa “Abriendo Puertas” en el año 2006, con el apoyo de la Oficina de la Primera Dama de la República. (Vargas, 2010).

El concurso fue inaugurado por el presidente de la República Abel Pacheco, quien destacó la importancia de que el sector empresarial, las familias y las comunidades impulsen acciones para favorecer la educación en el país, de la mano del Estado. (Barboza, 2010)

Así, en abril de ese año, ITS InfoCom en coordinación con la Oficina de la Primera Dama, lanza el concurso “Abriendo Puertas”, dirigido a estudiantes de todos los colegios técnicos y vocacionales del país que impartían cursos de especialización en las áreas de informática y electrónica.

Los estudiantes interesados en participar en el concurso debían enviar el informe de notas de su último año a la Oficina de la Primera Dama, donde un comité evaluador conformado por personal del Despacho y de ITS InfoCom, elegiría a los mejores promedios como finalistas en esta primera etapa, quienes después de pasar por una serie de entrevistas, tendrían la oportunidad de realizar su práctica profesional en la empresa.

### **Estructura del Programa**

Lo que nació como un concurso, dio origen al Programa de Responsabilidad Social “Abriendo Puertas”. Actualmente el programa tiene tres componentes principales:

- Atracción y desarrollo de talento.
- Formación y desarrollo profesional para practicantes.
- Fortalecimiento de la educación técnica.

**Figura 4**



Estos componentes se traducen en los siguientes objetivos:

### Cuadro 5

Componente	Objetivo
Atracción y desarrollo de talento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover un mecanismo de atracción de talento joven con alto potencial de crecimiento.</li></ul>
Formación y desarrollo profesional para practicantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a jóvenes estudiantes de especialidades técnicas.</li></ul>
Fortalecimiento de la educación técnica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer la educación técnica en el país a partir de las experiencias del programa.</li><li>• Crear un vínculo entre la empresa e instituciones que forman personal técnico</li></ul>

Fuente: Sara Echeverri Salazar, AED, 2011.

Durante el programa existen algunos momentos clave, que es importante analizar:

#### 1. Postulación de los mejores estudiantes

Cada año, ITS InfoCom invita a los tutores de los colegios técnicos profesionales de Costa Rica a postular a sus estudiantes más sobresalientes (promedios académicos mayores a 85).

#### 2. Demostración de habilidades sociales y personales

Después de que los estudiantes son postulados, deben pasar por un proceso similar al de reclutamiento laboral, que inicia con una entrevista a cargo del personal del departamento de Desarrollo Humano de la empresa, donde los posibles practicantes demuestren un verdadero interés y compromiso con los nuevos retos laborales.

#### 3. Evaluación de conocimientos técnicos

Las jefaturas del área correspondiente realizan pruebas técnicas a los estudiantes postulados, con miras a determinar si sus bases académicas son adecuadas para la labor que deben emprender.

#### 4. Inducción a la empresa

Luego del proceso de selección y en caso de resultar elegidos para realizar su práctica profesional en la empresa, los jóvenes reciben una inducción general a la empresa y al departamento donde desarrollarán sus labores, que incluye: delimitación de funciones específicas, presentación con cada uno de los colaboradores del área, aclaración de aspectos como vestimenta, horarios de almuerzo y de descanso, motivación a cargo de colaboradores de la empresa y actividades de integración.

## 5. Desempeño de labores

Cada practicante recibe un cronograma especificando las labores que debe llevar a cabo en el período en que se encuentre en la empresa (el tiempo estipulado por el Ministerio de Educación Pública, para ese tipo de prácticas profesionales es de dos meses). A lo largo de ese período, los estudiantes reciben un subsidio económico para cubrir los gastos de transporte y alimentación. También reciben una serie de capacitaciones enfocadas a desarrollar habilidades blandas, las cuales les ayudarán a lo largo de su carrera profesional, ya sea que continúen o no laborando para la empresa

## 6. Evaluación

### a. Individuales

Durante la estadía de los estudiantes en la empresa, el personal de Desarrollo Humano y Ciudadanía Corporativa, realiza visitas a los departamentos donde laboran los jóvenes, para hacer un diagnóstico de su progreso. Al finalizar la práctica, cada alumno es evaluado por su jefe directo con el objetivo de comprobar si su desempeño laboral fue el adecuado para ingresarlo como colaborador de ITS InfoCom.

### b. Grupales

El departamento de ciudadanía corporativa realiza evaluaciones de parte de los jóvenes al programa a la mitad y al final de este. Así mismo se realizan evaluaciones con los encargados de las áreas que recibieron practicantes, con el objetivo de realizar mejoras continuas en el programa.

## 7. Contratación

Esta es la etapa a la que aspira llegar todo participante en el Programa, pues los estudiantes que demuestren su talento y compromiso con las labores, reciben una oferta laboral de ITS InfoCom al finalizar su práctica.

### Públicos de interés involucrados

El Programa “Abriendo Puertas” está dirigido a públicos de interés internos y externos a la empresa, principalmente:

- Colaboradores de ITS InfoCom (voluntarios)
- Estudiantes de especialidades técnicas
- Instituciones de formación técnica
- Profesores de los estudiantes participantes
- Ministerio/Secretaría de Educación del país



En el ámbito interno, los responsables del Programa son:

- Departamento de Desarrollo Humano: se encarga de la preselección de los estudiantes y en conjunto con el Departamento de Ciudadanía Corporativa, promueve el Programa entre los colegios técnicos profesionales.
- Departamento de Ciudadanía Corporativa: participa en el proceso de inducción y seguimiento de los estudiantes en la empresa y constituye el medio de expresión de inquietudes, dudas, consultas y sugerencias de los practicantes. También lleva a cabo el seguimiento y las evaluaciones del programa.
- Jefaturas de ITS InfoCom: además de realizar las evaluaciones técnicas, los jefes directos deben destinar al menos un 25% del tiempo efectivo del estudiante dentro de la institución, para brindarle una formación apropiada con respecto a la especialidad en que se encuentra.

## Resultados del Programa

Al principio, “Abriendo Puertas” estaba dirigido a los estudiantes más sobresalientes en las áreas de informática y electrónica, pero actualmente, el Programa incluye otras especialidades como: contabilidad, secretariado y ejecutivo para centro de servicios.

**Cuadro 6**

### Resultados del Programa “Abriendo Puertas”

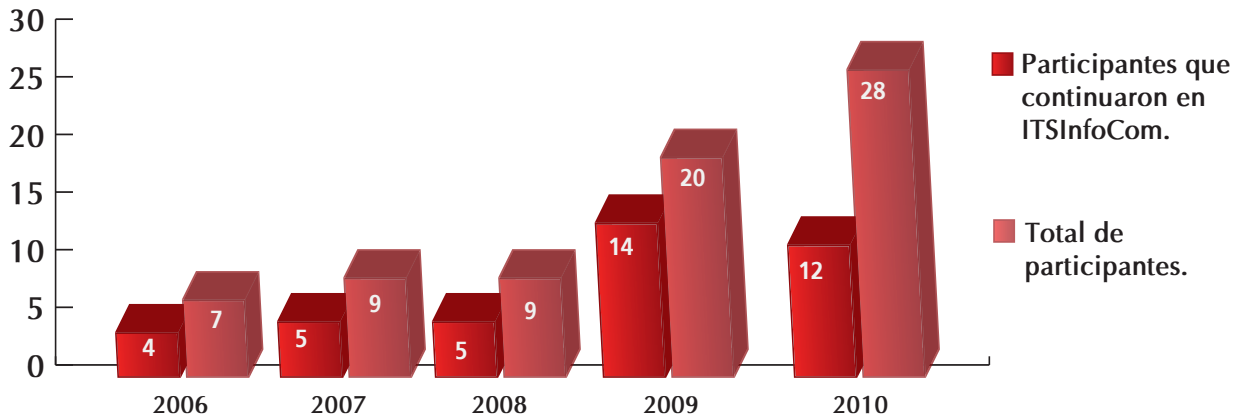
Año	Número de estudiantes participantes	Áreas de especialidad
2006	7	Informática en redes
2007	9	Electrónica industrial
2008	9	Electrónica en telecomunicaciones
2009	20	Contabilidad
2010	28	Desarrollo de software
		Ejecutivo para centro de servicios
		Secretariado
		Electrónica industrial
		Electrónica en telecomunicaciones
		Informática en redes

Fuente: Sara Echeverri Salazar, AED, 2011.

Asimismo, en los primeros años de implementación, “Abriendo Puertas” beneficiaba entre siete y diez estudiantes anualmente; pero, con los años, el número de participantes se ha ampliado considerablemente hasta incluir 28 estudiantes en el año 2010.

**Gráfico 1**

**Cantidad de participantes en el programa, por un año**



Fuente: Sara Echeverri Salazar, AED, 2011.

**Factores críticos de éxito**

Tras cinco años de implementación formal del Programa “Abriendo Puertas”, en ITS InfoCom reconocen que el factor más influyente en la generación de resultados positivos ha sido la retroalimentación.

Esta retroalimentación se presenta en tres sentidos:

1. Empresa- colegios técnicos: ITS InfoCom está en contacto permanente con las instituciones técnicas, comunicando las fortalezas y debilidades técnicas que encuentran en los egresados de estos colegios. En este sentido, la empresa ofrece los servicios de revisión de currículo escolares y capacitación de docentes con el fin de fortalecer la educación técnica y formar profesionales cada vez más calificados y especializados de acuerdo con las necesidades actuales del área de infocomunicación.
2. Jefes directos- estudiantes: “Abriendo Puertas” no se trata de un programa para facilitar el cumplimiento de los requisitos de una práctica profesional a los estudiantes de colegios técnicos, sino que representa la oportunidad de aprender en una compañía de clase mundial, al lado de los mejores recursos tecnológicos y humanos.
3. Estudiantes – empresa: Durante su permanencia en ITS InfoCom, los estudiantes hacen sugerencias a la empresa con el objetivo de mejorar el Programa “Abriendo Puertas”, o bien, recomendaciones para lograr un ambiente de trabajo más ameno y buscar mayor eficiencia en las labores diarias.

**Retos**

La economía del país está haciendo énfasis en la preparación de técnicos altamente calificados, con iniciativa y creatividad que puedan modificar los procesos de producción establecidos para hacerlos más eficientes usando la tecnología disponible, que cada vez es más amplia.

ITS InfoCom, a través del Programa “Abriendo Puertas”, contribuye al fortalecimiento de la educación en esas áreas cada vez más requeridas por los empleadores. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que cada año existen más estudiantes sobresalientes en busca de una oportunidad para probar su talento.

Por lo anterior, ITS InfoCom ha asumido desde el año 2010, el reto de incluir estudiantes de áreas administrativas en “Abriendo Puertas”, pues además de lograr una vinculación entre el sector empresarial y la educación; el Programa genera resultados positivos en la familia de los estudiantes participantes, especialmente en sus hermanos, que encuentran en ellos un ejemplo de superación personal y profesional.

ITS InfoCom tiene grandes expectativas puestas en el Programa “Abriendo Puertas”. Por ello, en los próximos años de implementación, a nivel interno, se espera una vinculación de todas las áreas de la empresa en el programa; mientras que a nivel externo, la compañía pretende incluir a los padres y profesores de los estudiantes para lograr mayores beneficios. Asimismo, existe un gran interés en llevar a cabo programas similares en los otros países donde la compañía opera.

## ***7. Península Papagayo, Sara Echeverri Salazar***

### **Creciendo Juntos**

En la década de los setenta, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) elaboró un estudio para analizar el potencial turístico de Centroamérica, donde sobresale el Golfo de Papagayo, ubicado en Bahía Culebra (Guanacaste), como una zona de riqueza escénica y cultural. Por ello, en 1979, el Gobierno de Costa Rica decide declarar esta región como Polo Turístico de interés público.

Posteriormente, en 1982, se emite la Ley reguladora del desarrollo y ejecución del Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP), a través de la cual, se inscriben, a nombre del Estado, las 2.000 hectáreas del Golfo, encargando su administración al Instituto Costarricense de Turismo (ICT), que, desde ese momento, tendría la autorización para otorgar concesiones sobre el uso de las tierras del proyecto a empresas privadas.

El desarrollo del PTGP se regula de acuerdo con un plan maestro elaborado por el ICT, que contempla la preservación del medio ambiente y, al mismo tiempo, delimita las obras de infraestructura que debe realizar cada empresa concesionaria, con el fin de potenciar al Golfo de Papagayo como el mayor destino turístico de la región.

Península Papagayo es un proyecto ejecutado por Eco desarrollo Papagayo S.A., empresa que cuenta con la mayor concesión de tierras en el Polo Turístico (aproximadamente un 42% del área concesionada). En el año 1999, al iniciar sus operaciones, la empresa se comprometió a finalizar el proyecto en un período de 28 años, que de acuerdo con el Plan Maestro, incluiría: nueve hoteles, tres campos de golf, una marina, un museo arqueológico, clubes de playa, un campo de tenis, al menos 1.580 unidades residenciales, así como un pueblo con todos los servicios necesarios.

La misión de Península Papagayo es crear un desarrollo turístico e inmobiliario de clase mundial, modelo y sostenible en el largo plazo. Para ello, estableció una filosofía empresarial basada en cuatro principios: calidad, respeto por la legislación nacional, respeto por el medio ambiente y fortalecimiento de las relaciones comunitarias.

### ***Programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos”***

Para Eco desarrollo Papagayo S.A ser socialmente responsable está dentro del ADN de la empresa y es un eje transversal de todas sus acciones.

Como parte de su cuarto pilar, relaciones comunitarias, en el 2000, la empresa realizó un diagnóstico de la zona, para identificar las principales necesidades que afrontaban los pobladores vecinos.

El acceso a la educación y la capacitación fueron claramente identificados como los mayores desafíos de los habitantes, para potenciar sus capacidades. Por ello, en el año 2001, nació el programa de Relaciones Comunitarias “Creciendo Juntos”, con el objetivo de contribuir al desarrollo de las comunidades vecinas (del Golfo de Papagayo), a través de la educación y facilitar su incorporación a las oportunidades generadas por el desarrollo del sector turístico e inmobiliario.

El modelo concebido para la implementación de “Creciendo Juntos” consiste en una tríada integrada por: la empresa, instituciones y la comunidad, con el único fin de buscar el desarrollo integral de las personas, a través de un diálogo continuo y un trabajo conjunto entre las tres partes.

### ***Influencia de “Creciendo Juntos”***

El programa abarca 19 comunidades de la provincia de Guanacaste: Artola, Bahía, Comunidad, El Coco, El Roble, El Tablazo, El Triunfo, Guardia, La Cascada (Monte Galán), La Libertad, Nuevo Colón, Obandito, Palmira, Playa Hermosa, Playa Panamá, Paso Tempisque, San Blas, Santa Rita y Sardinal (Península Papagayo, 2009). Este atiende a una población de aproximadamente 16.000 personas.

El eje principal de “Creciendo Juntos” es la educación, que se desarrolla a través de cuatro áreas específicas de trabajo: educación formal, educación no formal, liderazgo y fortalecimiento de la identidad cultural.

### ***Educación formal***

La ausencia de una educación rural de calidad, el exceso de escuelas multigrado (escuelas donde el profesor atiende a dos o más grados simultáneamente en una misma aula de clase) y la pobreza del entorno, fueron los factores que motivaron a la Península de Papagayo a ejecutar un proyecto de responsabilidad social empresarial que incidiera, directamente, sobre la calidad de la enseñanza impartida en la zona.

Esta iniciativa se ha podido llevar a cabo mediante una alianza público privada con el Ministerio de Educación Pública (MEP), el cual, a través de la Universidad Nacional (UNA), la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED), ha implementado un intenso plan de capacitación de docentes y programas especiales para estudiantes.

Dentro de este eje de educación formal, en el año 2008, se firmó un convenio con la Asociación Amigos del Aprendizaje (ADA) para implementar en un período de dos años, un plan piloto cuyo fundamento surge de la Universidad de Harvard. El objetivo de este plan consistió en aumentar la capacidad del pensamiento crítico y mejorar las habilidades de lecto-escritura de los niños, durante sus primeros años escolares (desde kínder a tercer grado), a través de la capacitación de los docentes en temas como: técnicas de enseñanza, decoración llamativa en las aulas y utilización de métodos de aprendizaje más atractivos.

Con el Área de Conservación Guanacaste (ACG), otra de las instituciones aliadas de la Península de Papagayo, se desarrolla el Programa de Educación Biológica (PEB) para impulsar el eco-alfabetización de los niños. Este programa está dirigido a estudiantes de cuarto, quinto y sexto grado de escuelas de Guanacaste, con el fin de que aprendan sobre el uso adecuado de los recursos naturales y la conservación ambiental.

El programa “Creciendo Juntos” fijó como uno de sus objetivos para el año 2009, promover conductas amigables con el ambiente, para lo cual hizo esfuerzos directos con dos instituciones gubernamentales: AyA e ICE.

Para mantener a los niños y jóvenes en las escuelas y colegios, con la colaboración de Fundación Jacobs y Paniamor, se ha creado el programa llamado “Detener la Exclusión, Crear Valor” (DECV), orientado a que los jóvenes desertores se reincorporen al sistema educativo, trabajando con el desarrollo de la autoestima, los valores y la ética.

Como una forma de proyección a la comunidad, en diciembre del año 2007, se inició la campaña de valores “Soy La Bomba”, cuyo objetivo es sensibilizar a los niños y jóvenes de Guanacaste acerca de la importancia de educarse, de creer en sí mismos y de buscar oportunidades para forjar un mejor futuro. Para los estudiantes de las comunidades participantes en la campaña, “ser la bomba” significa triunfar, o dar lo mejor de sí, por lo que el mensaje principal de la campaña “*Agarrá las oportunidades por los cuernos*” (variante sobre expresión popular guanacasteca) se enfoca en la importancia de sacar provecho a las oportunidades y de ser personas emprendedoras mediante la integración de las diferentes opciones de capacitación que les ofrece “Creciendo Juntos”.

Península Papagayo desarrolla una “Escuela para padres”, consciente de la importancia de que los padres de familia comprendan y valoren el papel de la educación en el futuro de sus hijos. La escuela incluye temas como autoestima, relaciones interpersonales, prevención del delito juvenil, drogas, abuso sexual, violencia intrafamiliar y capacitaciones en temas educativos.

Dentro del eje de educación formal, adicionalmente se incluye un conjunto de apoyos especiales, entre los que destacan: transporte gratuito a estudiantes, donaciones y voluntariado de turistas y exámenes de la vista.

Gracias a la gestión de Península Papagayo y al apoyo de Central Azucarera del Tempisque (CATSA), a partir del año 2005, profesionales de la organización Canadian Visión Care realizan exámenes de la vista a estudiantes, docentes y adultos mayores, anualmente con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes y velar por su salud.

### ***Educación no formal***

Con el acelerado crecimiento del sector turístico en Guanacaste, las destrezas que por algún tiempo fueron suficientes para tener acceso a un empleo han cambiado. La ausencia de trabajadores con formación técnica fue la razón que motivó a Península Papagayo a incluir un eje de educación no formal en su estrategia de Relaciones Comunitarias.

Dentro del eje, han desarrollado un intenso programa de cursos de capacitación técnica, en alianza con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), que responde a la necesidad de formación de los habitantes para que puedan acceder a un empleo calificado en las áreas de turismo y servicios. Se construyó un centro de capacitación en un punto equidistante, para que los vecinos ubicados en la zona de influencia pudieran beneficiarse. Se han impartido, aproximadamente, 40 tipos de capacitaciones, en áreas como: inglés, computación, gestión de oficinas, atención al cliente virtual, plan de negocios, artesanía de repujado en metal, bisutería, jardinería, patrones de corte y confección, primeros auxilios, masajes, estética, mecánica naval y guía de turismo costero (Península Papagayo, 2009).

El manejo del idioma inglés también es una de las necesidades que identificó Península Papagayo, relacionadas con el aprovechamiento de las oportunidades laborales en la región, lo que dio origen a un programa entre la empresa y Costa Rica Multilingüe (iniciativa apoyada por la Presidencia de la República), que busca un mejor dominio del idioma en los habitantes de la región, por medio de cursos gratuitos.

Península Papagayo también se interesó por promover los negocios propios de la comunidad, por ello ofrece capacitaciones por medio de un programa de desarrollo empresarial. Las microempresas que se han conformado son diversas y responden a las oportunidades identificadas por los emprendedores, de la mano de sus tutores. Actualmente, existen iniciativas empresariales en campos como estética, artesanía, pintura, teñido de textiles, transporte de estudiantes, alimentación, cuidado de niños y espectáculos artísticos.

### ***Liderazgo y capacidad organizativa***

Con el fin de fomentar el liderazgo, Península Papagayo impulsa el desarrollo de grupos comunales que propicien el desarrollo intelectual y las destrezas relacionadas con organización y trabajo en equipo. Por medio de reuniones semanales, se pretende que personas de la comunidad compartan sus conocimientos mediante charlas, dinámicas y talleres.

No existe límite de edad para participar en los grupos, pues hay talleres dirigidos a jóvenes; mientras que otros tienen programas específicos para los adultos mayores, quienes se incorporan en actividades que fomentan estilos de vida saludables y se fortalece la autoestima, por medio de la recreación, el deporte, la elaboración de manualidades y otros cursos como: cocina, jardinería y belleza.

La Escuela de Formación Integral (EFI), subsidiada por Península Papagayo, el equipo de Liberia Mía, la Parroquia de Liberia y el Club de Leones, es una iniciativa que procura vincular la educación y el liderazgo con el deporte en niños y adolescentes entre los 11 y 18 años. Aunque, actualmente, su labor se enfoca en la práctica del fútbol, la Escuela pretende incorporar otras disciplinas

### **Fortalecimiento cultural**

La Universidad de Costa Rica y el Ministerio de Cultura y Juventud han sido los principales aliados de Península Papagayo en el componente de fortalecimiento cultural. Con la UCR, se creó un sello editorial denominado “De Guanacaste”, el cual ha patrocinado producciones de libros y discos compactos que rescatan la cultura guanacasteca.

Con el Ministerio de Cultura y Juventud, se trabaja en el rescate y promoción del acervo cultural guanacasteco, en diferentes eventos anuales, que exhiben no sólo lo autóctono sino las manifestaciones artísticas de otras partes del mundo. También, la Comisión Arqueológica Nacional ejerce un rol importante coordinando la conservación del patrimonio arqueológico.

Igualmente, Península Papagayo impulsa la formación de algunas agrupaciones, entre las que destacan: el Grupo de Danza Papagayo, el Grupo de Zancos de Sardinal, Voces Ancestrales, el Grupo de Teatro del Colegio de El Coco y el de folclor Tierra Sardinaleña.

### **Resultados, impacto y logros**

El programa Creciendo juntos ha alcanzado a 21 centros educativos -18 escuelas y 3 colegios-, 193 docentes de primaria y secundaria y 4426 estudiantes -3112 en primaria, 1314 en secundaria y 38 en Cen Cinai-.

- 2.380 estudiantes y 37 docentes capacitados con el método “Amigos del Aprendizaje”;
- 780 participantes en el programa “Detener la Exclusión, Crear Valor”;
- 435 jóvenes de la Universidad Nacional capacitados mediante las Jornadas de Reflexión;
- 366 jóvenes de la Universidad de Costa Rica capacitados mediante las Cátedras;
- 45 padres de familia capacitados en temas como violencia intrafamiliar, deberes y derechos de los padres, problemas sociales que enfrenta la familia, hostigamiento sexual, apoyo de la familia para enfrentar las pruebas nacionales y manejo del estrés, etc.
- 450 personas capacitadas en inglés conversacional por parte de profesores de *United Tesol of Canadá*;
- 1.451 personas capacitadas con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), en cursos como: manipulación de alimentos, inglés, estética, mecánica naval, buceo, guía de turismo costero;
- 152 emprendedores certificados y 22 microempresas establecidas.

- 2.349 jóvenes capacitados en temas de liderazgo; desarrollo de charlas, talleres, cine foros, mesas redondas, convivios y temas de actualidad que refuerzan a los jóvenes para lograr convertirse en líderes comunales.

### **Factores críticos de éxito**

“Creciendo Juntos” es una estrategia permanente de la empresa con el fin de provocar un impacto profundo y sustancial en la comunidad.

Para Península Papagayo, el desarrollo de las comunidades es tan importante como el mismo proyecto turístico e inmobiliario y considera que ambos deben darse paralelamente.

En la medida en que los habitantes de la zona alcancen mayor formación, podrán tener mejores oportunidades de empleo; a su vez, la empresa contará con recurso humano local más capacitado.

Cuando son las propias comunidades las que proponen planes de trabajo en función de sus necesidades y prioridades, los esquemas de responsabilidad social empresarial generan resultados mucho más positivos que cuando se trabaja con comunidades pasivas, que actúan únicamente como receptoras.

### **Retos**

Después de lograr la confianza y el apoyo de los guanacastecos hacia este modelo de desarrollo, “Creciendo Juntos” enfrenta algunos retos: las comunidades deben tener un papel más activo, las instituciones deben seguir impulsando el desarrollo y los líderes comunales deben esparcir las semillas del conocimiento y del compromiso en el resto de los habitantes. Península Papagayo, por su parte, continuará dinamizando los procesos de crecimiento comunitario, al lado del desarrollo turístico e inmobiliario, con miras a darle sostenibilidad en el largo plazo.

## **8. Hotel Punta Islita**

### **Museo Islita de Arte Contemporáneo**

El Hotel Punta Islita es una empresa hotelera que desde sus inicios ha creado un ambiente de desarrollo turístico en armonía con el crecimiento comunal. Sus fundadores, el abogado costarricense Harry Zürcher y Eduardo Villafranca Sargent establecieron una política de trabajo donde la comunidad debía ser parte fundamental en el establecimiento y crecimiento del hotel, mediante un desarrollo sostenible.

Los fundadores establecieron el Modelo Punta Islita para superar los problemas inherentes a la localización geográfica del hotel y su entorno sociocultural, como la carencia de infraestructura básica, telecomunicaciones y fuentes alternas de trabajo. Este modelo se rige por 5 pilares: el personal, la comunidad, el huésped, el ambiente y el hotel. Ha sido este modelo el que ha marcado el éxito del Hotel Punta Islita y que, al mismo tiempo, ha asegurado la fidelidad y complacencia de las comunidades cercanas y sus clientes.



Desde que se inició la construcción del hotel, los dueños notaron que existían diversos problemas en la zona, tales como pobreza, deserción escolar, pocas oportunidades laborales y un bajo desarrollo económico y social. Con la creación del Modelo Punta Islita, el hotel se enfocó en crear un ambiente turístico favorable, armonioso y sostenible, mientras promovía el desarrollo local. De ahí, que, en sus inicios, el Hotel Punta Islita enfocó sus esfuerzos en prácticas filantrópicas como donaciones para la creación de infraestructura, para escuelas, equipos de fútbol, entre otros.

Posteriormente, el Hotel adquiere un verdadero “compromiso ético y práctico hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental” reflejados en el favorecimiento de la mano de obra local, apoyo a microempresas turísticas de la región, prioridad de compra a proveedores locales, ventas de productos y servicios locales a turistas, entre otros. Con este compromiso, el Hotel Punta Islita busca ir más allá y surge la idea de embellecer las comunidades aledañas y de abrir espacios para la expresión artística debido a que consideraron este medio como una opción diferenciadoras de desarrollo con potencial, versatilidad e infinidad de recursos a utilizar y como una manera de empoderar y promover el crecimiento personal de los habitantes de las comunidades y colaboradores del Hotel. Esto como recomendación de la consultora en mercadeo cultural Marcela Valdeavellano.

### **Ejecución / Resultados / Avances**

En el 2002 se acordó facilitar la creación de obras de arte en los espacios públicos tales como en la escuela, iglesia, centro de salud, salón comunal y espacios privados en un diálogo entre funcionarios del Hotel y líderes de la comunidad Islita.

El Hotel Punta Islita decidió, con ayuda de la experta internacional Marcela Valdeavellano, participar con más dedicación del proceso de construcción artística, invitaron a un grupo de artistas con visión e interés por la “cultura popular y rural de país y la sensibilidad necesaria para interrelacionarse con la comunidad”<sup>5</sup> para producir una colección de obras con participación de la comunidad.

Fruto de este primer encuentro, nacieron 6 grupos artísticos de personas de la comunidad especializados en diferentes tipos de obras. El Hotel buscó capacitar y empoderar a estos grupos de artistas en herramientas técnicas e incluso empresariales. La empresa recibió el apoyo del Fondo de Cooperación de los Países Bajos y de la Fundación Avina durante este proceso.

El pueblo era intervenido con arte y el Museo Contemporáneo al Aire Libre tomaba forma con el apoyo de artistas de la comunidad y artistas externos. El Museo se inauguró en el 2003, pero necesitaba una sede. Así, la empresa donó un lugar que se conoce como Casa Museo. Casa Museo tiene tres partes: una tienda donde los artistas ofrecen sus trabajos, una sala de exhibición donde se realizan exposiciones de artistas de la comunidad, nacionales e internacionales y un taller. Actualmente, la Galería ha albergado más de 50 exposiciones. El lugar se utiliza, incluso, para impartir las capacitaciones técnicas y en empresarialismo

---

5 Explicación e Información obtenida de “Museo Islita de Arte Contemporáneo al Aire Libre”, de la Fundación Avina.

El Museo de Arte se maneja por medio de la Fundación Villafranca y Zürcher para la Educación y el Turismo o Fundación VZ que nació en el 2005, la cual fue creada por el Hotel Punta Islita para facilitar la interacción con el Museo. Esta Fundación es la encargada de coordinar la gestión de Responsabilidad Social de la empresa que se enfoca en el eje medioambiental, social y cultural.

En el 2008, se realizó el Segundo Encuentro de Artistas y el Museo adquirió nuevas obras, además, los artistas invitados capacitaron a los grupos de artistas locales. En estos momentos, se prepara el Tercer Encuentro de Artistas.

El Museo de Arte Contemporáneo al Aire Libre se ha caracterizado por ser el único en su clase en la región de América Latina. Pertenece al Consejo Mundial de Museos y posee diversas alianzas institucionales. Con frecuencia, se dan exposiciones de nuevas obras, en donde artistas de la comunidad, nacionales e internacionales, comparten sus creaciones.

Como objetivo principal, el Museo busca crear un espacio de encuentro que permita el crecimiento de las personas e, incluso, que algunos puedan utilizarlo como proyecto de vida.

Una de las partes más significativas de este Museo es que da la posibilidad de participar de capacitaciones constantes, en donde se aprende de los conocimientos locales, el interés de los grupos, los recursos y la innovación. Además, artistas extranjeros brindan capacitaciones a los miembros de la comunidad de manera voluntaria.

Para poder crear verdaderos espacios de expresión al museo, se encuentran ligados seis grupos de arte: la Asociación de Artistas del Papaturo o "Papaterras", Asociación Bosque Mar, Grupo de Jóvenes Islita, Grupo de Cantarrias, Candemar y Niños Escolares.

Con la finalidad de monitorear las actividades, existe un encargado del crecimiento artístico y personal de las personas. Esta persona evalúa el progreso alcanzado y cómo se van logrando los objetivos. De igual forma, se lleva un control de la calidad de los proyectos, la cantidad de obras de arte y las exhibiciones.

### **Beneficios**

Hotel Punta Islita ha forjado relaciones ganar-ganar con todas sus partes interesadas, en especial con las comunidades aledañas. Entre los principales beneficios que genera el Museo Contemporáneo al Aire Libre están:

- El museo ha logrado embellecer la comunidad de Islita, dotándola de vitalidad, alegría, energía y ha permitido transmitir la verdadera identidad costarricense.
- El arte se ha convertido en un elemento diferenciador, no solo del Hotel, sino de la comunidad y la dota de una ventaja competitiva.
- El Hotel ha obtenidos varios premios y reconocimientos nacionales e internacionales por su modelo de responsabilidad turística.

- El arte se ha convertido en un atractivo que facilita la entrada de visitantes, los cuales usarán los servicios del hotel.
- El desarrollo de la cultura, la integración comunal y la promoción turística permiten que el hotel siga desarrollándose positivamente en armonía con sus turistas y con sus vecinos.
- Se ha establecido un referente en la zona de que los proyectos de RSE pueden ser rentables y sostenibles y deben incorporarse en la gestión actual de negocios.
- Los habitantes de la comunidad se dotan de habilidades para su crecimiento personal y empoderamiento y se mejora su proyección profesional y educativa.
- Se ha logrado incentivar el nacimiento de microempresas y empleo en la comunidad.

### **Factores de éxito**

El modelo Punta Islita y el Museo Contemporáneo al Aire libre no hubieran sido posibles sin el apoyo coordinado de las diferentes partes interesadas: empresas, fundaciones, instituciones públicas y privadas, locales, nacionales y extranjeras.

La iniciativa, además, contó con un apoyo inter y multidisciplinario que la enriqueció y le dio el alcance que tuvo y un encadenamiento de enfoques que, no solo se queda en el arte, sino que integra aspectos empresariales, sociales y educativos, incluso ambientales.

El arte se llegó a promover como un estilo de vida para muchos de los y las habitantes de las comunidades aledañas a Punta Islita, incluso se llegó a desarrollar un lenguaje artístico propio basado en la identidad local y los recursos naturales disponibles.

Punta Islita prepara el Tercer Encuentro de Artistas y espera que todos los miembros de la comunidad se sumen a la creación de obras de arte para el pueblo. Además, se seguirá incentivando el desarrollo de iniciativas empresariales y productos artísticos diferenciados como arma para impulsar el desarrollo local. La visión del proyecto es que los grupos artísticos ligados al Museo sigan su crecimiento, no solo como proveedores del Hotel, sino como microempresas exitosas.



# CAPÍTULO II

**Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial  
en la Cadena de Proveedores**



## Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Cadena de Proveedores

Hablar de gestión de la responsabilidad social empresarial en la cadena de proveeduría no solo implica hablar del impacto de la RSE en los proveedores, sino de la cadena de valor, el vínculo Proveedor-Empresa-Cliente y el comportamiento responsable recíproco.

Este capítulo se subdivide en dos secciones: la primera aborda la temática del impacto de la RSE en los proveedores, acorde con una de las categorías de análisis que propone Valderrama, H. (2011) y la segunda sección expone un conjunto de estudios de caso que permiten ejemplificar empíricamente la gestión de la RSE que realiza WALMART en Costa Rica.

### *El enfoque gerencial de la RSE*

En el tránsito de una pretensión reflexiva en el capítulo anterior, en este se plantean las preguntas de ¿cómo actuar? ¿Con qué medios? ¿Con cuáles criterios? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cuáles impactos se lograron? y ¿Cuáles son las brechas pendientes?

En la búsqueda de las respuestas a estas interrogantes referidas a las modalidades, los instrumentos, los indicadores y el balance sustentable, es necesario conocer el modelo de gestión de la RSE, que respalda las dimensiones de análisis del objeto de estudio.

Al respecto, es importante destacar que en el cambio de paradigma del sistema de gestión se reconoce una organización científica del trabajo tardía, específicamente cuando el modelo de gestión de la RSE considera el modelo gerencial clásico –orden social antiguo-, a partir de los criterios y principios propios de la RSE y la elaboración de planes estratégicos que articulan el diagnóstico de los problemas con la toma de decisiones, su implementación y el monitoreo y evaluación de resultados, de una manera dinámica –orden social emergente-.

Según VINCULAR (2009), este orden emergente se puede lograr mediante “la ISO 26000 de Responsabilidad Social que permitirá homologar los estándares existentes y facilitar su implementación en las empresas” y dejar aquella estrategia asentada en las competencias básicas de una empresa u organización.

Una visión más amplia la aporta Ogalla (2006, 9), al considerar que “en el marco competitivo en el que actualmente se encuentran las empresas están confluyendo dos hechos importantes” tales como la incorporación de los principios del desarrollo sostenible y la orientación de la organización hacia los “stakeholders”.

Para lograrlo es vital la incorporación de la gestión ética y socialmente responsable en la organización como “el elemento fundamental de gestión capaz de hacer realidad esta integración es el sistema de indicadores”, (Ogalla, 2009:9)

Un referente conceptual aportado por Ogalla (2009), lo es el marco conceptual de gestión mostrado en la Figura 5.

**Figura 5**

**Marco conceptual de gestión de la RSE**



Fuente: Ogalla, 2006

De esta figura se destaca que los valores son “considerados un elemento esencial de gestión” (Ogalla, 2006, 14) ya que son la base de las políticas y de los comportamientos.

A partir de este marco conceptual, y con la finalidad de tener claridad de conocer el modelo de gestión de la RSE, la arquitectura del sistema de gestión evidencia la interdependencia de la organización con el entorno y viceversa, como se muestra en la Figura 6.



**Figura 6**



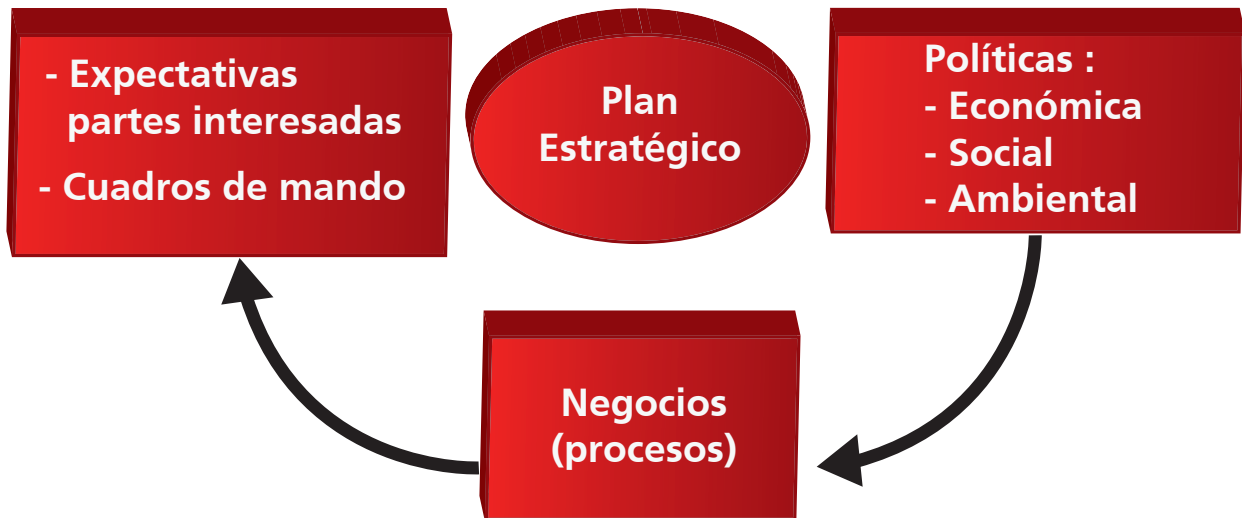
Fuente: Ogalla, 2006

Considerando esta interdependencia, según Ogalla (2006) la gestión del cambio –entendida como innovación- es la incorporación de la gestión de la ética en la cultura de la empresa para hacer posible esta arquitectura.

Esta gestión de cambio se origina en los cambios derivados del desarrollo del proceso de negocio (mejora del proceso, mejora de satisfacción del cliente, revisión de los requisitos contratados por los clientes, impacto diario de los competidores); los cambios estratégicos necesarios para alcanzar plenamente la visión propuesta y el cumplimiento de los objetivos asociados; los cambios que vienen impuestos por las nuevas tecnologías, el mercado objeto de la compañía, los roles de las personas, las posibles fusiones, cambios en los organigramas; y los cambios de comportamiento derivados de la gestión de la ética (imagen corporativa y estilo de empresa). Innovación en la cultura empresarial, (Ogalla, 2006, 21).

La instrumentalización del sistema de gestión para evaluar la calidad y la aplicación de las políticas se muestra en la Figura 7.

**Figura 7**  
**Sistema de gestión**



Fuente: Ogalla, 2006

En esta se ilustra la relación dinámica entre las expectativas de las partes interesadas y las políticas organizacionales unidas a través de un plan estratégico.

Finalmente, dentro de las cinco conclusiones más relevantes y de cara a la implementación del sistema integrado de gestión ética y socialmente responsable, Ogalla propone cinco fases: (a) interés en desarrollar la política de RSE, (b) analizar la situación actual, (c) desarrollar un plan de trabajo, (d) implementar el sistema de gestión y (e) dar seguimiento y revisión al sistema.

## **Sección A. Impacto de la RSE en los Proveedores**

En el marco de un comportamiento empresarial socialmente responsable, para Rogel (2011, 108) "la empresa incentiva, valora y evalúa el comportamiento responsable de su cadena de valor a través de los proveedores de bienes y/o servicios en su operación."

Para lograrlo, según Rogel (2011, 108) la organización "facilita prácticas responsables como: entrenamiento/capacitación de sus proveedores, transferencia de tecnología y conocimiento, así como la incorporación de criterios de responsabilidad social en los procesos de evaluación, selección y contratación transparente de sus proveedores, además de fomentar los negocios inclusivos."

### **1. Comportamiento responsable recíproco**

Tanto en la cadena de valor, como en el vínculo proveedor-empresa-cliente el comportamiento de la empresa debe ser recíproco.

- 66 - Un punto de partida es el paradigma que sostiene que "la función primordial de la empresa es de naturaleza económica, pero la finalidad esencial de la empresa es de naturaleza social", (PFFRSE, Unidad 1, 5).

Por otro lado, en lo concerniente al comportamiento responsable recíproco, la ética provee el soporte de la fundamentación y la plataforma del basamento de la responsabilidad social empresarial (PFFRSE, Unidad 1, 4) operacionalizada a través de la reciprocidad, la retribución y la corresponsabilidad.

Para Alcántara, H. (2012, 8), “la ética debe ser considerada por la administración como la base fundamental de las decisiones y actividades que se realicen” para lograr sus objetivos económicos y sociales de forma eficaz y eficiente.

Según Alcántara, H. (2012, 8), “para que una organización alcance los objetivos antes mencionados es necesario que cuente con una administración con integridad ética, crear una cultura organizacional proba, modificar, o cambiar esa cultura para dotarla de esos valores.”

Para ello, “la política de responsabilidad social corporativa suele incluir actividades de la empresa que pueden ser internas: recursos humanos, políticas para los trabajadores, formación, economía, nuevos proyectos, innovación en tecnología, sostenibilidad.”, (Mukiur, R., 2010, 4).

Por otro lado, la sostenibilidad –sus principios y dimensiones- es la finalidad del propósito de la RSE. Es decir, responde al para qué de la RSE en virtud de que “la identidad, la imagen, la reputación y el posicionamiento representan los propósitos de las iniciativas empresariales en el plano social”, (PFFRSE, Unidad 1, 2).

“El sólo y exclusivo comportamiento ético individual no asegura el desenvolvimiento ético de las organizaciones, es igualmente cierto que no puede haber un auténtico desempeño ético de las organizaciones independientemente del comportamiento ético de las individualidades que las integran”, (PFFRSE, Unidad 2, 4).

“La idea de fondo sugiere que la responsabilidad social empresarial ha mantenido un desplazamiento de una actitud adaptativa hacia otra proactiva, pasando por una posición intermedia de naturaleza reactiva”, (PFFRSE, Unidad 2, 3). Esta proyección proactiva se le acuña el término de “responsividad” –en inglés *responsiveness*- o respuesta social responsable.

Pero más aún, es importante entender que “las empresas son un conjunto de intereses y relaciones, es decir, son la expresión de intereses relacionados y de relaciones interesadas”, (PFFRSE, Unidad 2, 4).

Importante entonces, si “puede reconocerse que la empresa es la combinación de intereses y relaciones, pero también es una conjugación de valores y competencias”, (PFFRSE, Unidad 3, 1) es imprescindible “propender a un dinámico equilibrio en donde los intereses sean transparentes, puedan articularse en alianzas, los conflictos se puedan resolver, las relaciones sean armónicas, los valores sean dignos y las competencias sean desarrolladas”, (PFFRSE, Unidad 3, 1).

Hasta aquí la búsqueda de una definición de RSE no es útil y se centra la atención en identificar sus ejes transversales que definen su alcance, entre los que están la voluntariedad, el alcance que sobrepasa lo establecido por ley, la continuidad, la cobertura, la pro actividad más que la reactividad, el compromiso que sobrepasa la filantropía, el desarrollo sostenible y la ética.

Con lo antes expuesto, es relevante destacar la importancia de lograr la sinergia del tripartito Estado, Empresa, Sociedad (PFFRSE, Unidad 4, 6) mediante el abordaje de la RSE como “un modelo de gestión que impacta el diseño, la ejecución, los resultados y la propia valoración de toda la secuencia empresarial”, que operacionalmente “revela la armónica relación entre lo económico, lo social y lo ambiental”, (PFFRSE, Unidad 4, 8).

De otra manera, “la RSE es una forma diferente de crear, pensar, sentir, decidir y hacer la gestión empresarial”, (PFFRSE, Unidad 4, 9) para apoyar la integración social de los stakeholders supra citados que “plantea un alcance de corresponsabilidad social”, (PFFRSE, Unidad 4, 10), para promover la aceptación de “lo que hicieron y dejaron de hacer los otros con quienes se comparten propósitos comunes”, (PFFRSE, Unidad 4, 10) que promueva una entropía.

Para lograrlo, se cuestionan un grupo de preguntas para definir “las líneas de acción que pretenden consolidar las fortalezas y compensar las debilidades internas de la organización, así como aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas del entorno, a fin de afianzar la misión, alcanzar la visión y enraizar los valores de la empresa”, (PFFRSE, Unidad 5, 2). Dichas preguntas son: “¿quiénes son los grupos de interés explícita y directamente relacionados con la empresa? ¿Cuáles son las necesidades, expectativas y capacidades que deben atenderse? ¿Cuáles son las formas de relacionarse con la empresa y qué implicaciones generan? ¿Cuál es la vulnerabilidad y el riesgo de no atenderlos?, y ¿cuáles serían las ventajas y beneficios de anticipar y sobrepasar lo que requieren?”, (PFFRSE, Unidad 5, 3).

Derivado del análisis de los resultados obtenidos, y con la finalidad de ponerlas en marcha, es necesario considerar algunos criterios de selección de las estrategias que incluyan “los matices y pluralidades propias de las realidades sociales”, (PFFRSE, Unidad 5, 5).

Para finalizar, “la ética es consustancial a la RSE porque le reporta el propio origen de su concepción, de su ejecución y de su evaluación”, (PFFRSE, Unidad 5, 8).

## **Sección B. Ejemplificación con estudio de caso**

### **1. Wal-Mart, Diana Gómez Martínez**

#### **Programa Tierra Fértil**

Wal-Mart de México y Centroamérica cree que apoyar la profesionalización de la pequeña y mediana industria local y ofrecer un canal de mercado contribuirá a fortalecerla, hacerla más competitiva, impulsar el desarrollo a través de la creación de puestos de trabajo y a minimizar la dependencia de productos importados. Por esta razón, Wal-Mart decidió implementar en el 2007 el Programa Una Mano para Crecer en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. “Una Mano para Crecer” es parte de la gestión de responsabilidad social de Wal-Mart México y Centroamérica que apoya el desarrollo de los pequeños y medianos proveedores locales para que operen en un marco de formalidad y puedan abastecer, al menos, una tienda de la cadena.

en precio y calidad. Esta estrategia le ha permitido promover el desarrollo y el bienestar en las comunidades donde opera, mediante la generación de nuevas fuentes de trabajo y el aumento de los ingresos en las pymes que le proveen.

De este modo, ha impulsado diversos proyectos de estímulo a las producciones locales, tanto en el ámbito agropecuario como en el ámbito empresarial, para lograr que las Pymes crezcan de manera constante como proveedoras de las tiendas de Wal-Mart Centroamérica.

Las pymes representan más del 70% de sus proveedores.

Wal-Mart Centroamérica apoya programas dirigidos a fabricantes de marca privada, de productos agrícolas y de manufactura.

Un ejemplo de programas dirigidos a las pymes es “Tierra Fértil”

### ***“Tierra Fértil”***

El programa Tierra Fértil nació en 1973, ante la necesidad de las tiendas Wal-Mart de contar con un abastecimiento seguro de productos agrícolas frescos y de calidad. Es un programa de soporte técnico y aseguramiento de mercado justo, para pequeños y medianos agricultores de Centroamérica para cosechar granos, vegetales y fruta. Tierra Fértil ha emergido como una práctica exitosa, tanto económica como socialmente, ya que incrementa el nivel de ingresos, de competitividad y la cantidad/calidad de los productos ofrecidos.

El compromiso de Tierra Fértil con sus proveedores agrícolas también se enfoca en el cliente. El asesoramiento técnico para la aplicación de agroquímicos que se les brinda a los productores asegura al consumidor final que el producto que compra en los puntos de venta cumpla con los requerimientos de calidad e inocuidad. Además, las comunidades rurales se benefician por el requerimiento de mayor mano de obra y los clientes encuentran una mayor variedad de frutas y verduras de calidad, a precios competitivos.

Tierra Fértil fue gestada en Costa Rica y ya es reconocido como modelo exitoso de Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica por entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

El éxito de este programa lo ha llevado al resto de la región Centroamericana. En Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador van recogiendo, junto a los agricultores, los frutos del esfuerzo conjunto, el deseo de innovar y las ganas de mejorar.

Wal-Mart Centroamérica enfoca sus esfuerzos en atender no solo las necesidades comerciales, sino también en tener un impacto social y económico en aquellas comunidades donde opera y en esa línea es que se inscriben proyectos como Tierra Fértil, que contribuyen al bienestar de clientes, colaboradores, socios comerciales y el entorno en general.

## **Ejecución**

Tierra Fértil es un programa dirigido a productores agrícolas. Consiste en establecer alianzas estratégicas con los pequeños y medianos agricultores de la región y ofrecerles asesoría técnica e información de mercados.

El programa ofrece capacitación técnica y oportunidades de financiamiento, con el fin de que los horticultores fortalezcan sus niveles de productividad, sean más competitivos y mejoren su ingreso. Estas oportunidades les permiten competir en otros mercados. El programa también establece acuerdos de producción y compra de cosecha. Los agricultores pueden acceder a créditos para producción mediante acuerdos entre Wal-Mart y entidades financieras

Los agricultores participantes en el programa Tierra Fértil acceden a asesoría técnica permanente brindada por ingenieros agrónomos sobre la calidad de semillas, rotación de cultivos, manejo post-cosecha y uso responsable de agroquímicos. También reciben información sobre precios y variaciones de la demanda, mercado seguro, precios justos, pago oportuno, mayores ingresos.

Los productores reciben capacitaciones especiales en Buenas Prácticas Agrícolas como el uso racional del agua y de los agroquímicos, Buenas Prácticas de Manufactura y en temas relacionados con administración y finanzas. Por ejemplo, Wal-Mart ha financiado a los arroceros y a los frijoleros del país por más de 14 años, mediante convenios de compra de cosechas de manera anual. En el caso de los arroceros, la empresa ha invertido en financiamiento propio unos tres millones de dólares anuales para que saquen adelante sus cosechas.

Para desarrollar el programa, Wal-Mart ha establecido alianzas con diferentes organizaciones agrícolas. Hasta el 2009, mantenía 40 acuerdos en la región. Este programa está liderado por Hortifruti que constituye una importante plataforma regional, desde la cual los agricultores costarricenses pueden llevar sus productos más allá de sus fronteras.

## **Beneficios**

- Los pequeños agricultores mejoran su producción, reciben un pago justo, incrementan sus ingresos y, por ende, mejoran la calidad de vida de sus familias.
- Los agricultores obtienen mejoras en la producción, conocimiento de nuevas técnicas de cultivo, acceso a financiamiento, programación de cosechas, precios justos de mercado y generación de empleo, entre otros.
- En el 2009, a nivel regional, Wal-Mart contó con 2.090 agricultores que les proveen sus productos y estableció más de 40 alianzas con organizaciones agrícolas. De esta manera, han beneficiado a más de 13.000 familias en la región y crearon 4.784 empleos.
- Los productores puedan continuar creciendo, buscando nuevas técnicas de producción para ser más competitivos y estar en posición de exportar.
- Las tiendas de Wal-Mart se aseguran el abastecimiento de productos agrícolas de calidad.

- Los clientes pueden asegurarse de que los alimentos que consumen cumplen con las reglas de inocuidad y calidad.
- Se generan nichos de trabajo en las comunidades.

“Algunos de los beneficios que brinda Tierra Fértil al pequeño productor es la seguridad en su producción, pago seguro y oportuno en condiciones justas de mercado, acceso a financiamiento, conocimiento e información del mercado, capacidad de exportación, entre otros. De esta manera, mediante el programa Tierra Fértil se ha colaborado con el desarrollo de comunidades de escasos recursos, las cuales, con la venta de sus productos, logran mejorar los ingresos de sus familias”, dijo Graciela Picado de Wal-Mart.

### **Factores de éxito**

- La estrategia de trabajar directamente con los pequeños y medianos agricultores de la región ha resultado ser un factor de gran éxito, tanto económica como socialmente, ya que incrementa su nivel de ingresos, la competitividad, la calidad y la cantidad de los productos que ofrecemos.
- Tierra Fértil apoya a los productores, mediante capacitación, asesoría y contratos para la cosecha.
- La base de Tierra Fértil es un grupo de agricultores dispuestos a buscar nuevas opciones de producción sin temor al cambio, deseosos de buscar nuevas tecnologías que se adapten a las necesidades actuales.

### **Programa Una mano para crecer**

Wal-Mart México y Centroamérica es la empresa líder del comercio al detalle en Centroamérica, con 521 tiendas y cerca de 30.000 colaboradores en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Es producto de la alianza entre Wal-Mart de México y Wal-Mart Centroamérica, realizada en enero del 2010 con el fin de lograr eficiencias en la operación.

Su objetivo es promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y ofrecer un canal adicional de acercamiento para aquellas PYMES que desean ser nuevos proveedores de Wal-Mart en la región. Además, pretende asegurar que este segmento de proveedores reciba apoyo especial que facilite un crecimiento en sus ventas, mayor posicionamiento de sus marcas y mayor eficiencia en su gestión y operación.

### **Ejecución**

La implementación del programa Una Mano para Crecer inicia cuando el fabricante tiene deseo de ser proveedor. Se realiza una reunión informativa (“Ronda de negociaciones”) anualmente en cada país, en donde se le explica los requerimientos para serlo, se le brinda una capacitación de inducción sobre los procesos y procedimientos de Wal-Mart. Durante la ronda, el productor o fabricante puede exhibir sus productos en un stand y tener una cita con el Administrador de Categoría para ofrecer y negociar sus productos.

De ser aceptado, el producto ingresará en una o más tiendas por un período de prueba de 90 días. Si el producto recibió la aceptación de la clientela y un buen desempeño, puede incorporarse al surtido regular de la tienda y se incorpora como proveedor regular. Durante los próximos 3 años, recibirá un trato preferencial en actividades promocionales, servicio de centralización gratuitas, capacitación gratuita, seguimiento periódico al desempeño de su negocio y asistencia técnica (en algunos casos).

Se estima que durante ese periodo, un proveedor, especialmente los de nuevo ingreso, gozará de varios descuentos para que pueda invertir en la promoción de sus productos en las tiendas de manera más agresiva y lograr así un posicionamiento de sus marcas con mayor rapidez.

Wal-Mart identificó la necesidad en los pequeños y medianos empresarios de capacitarse. Por eso este programa ofrece capacitaciones a los gerentes y propietarios en temas diversos que ellos mismos, a través de encuestas, proponen. Por ejemplo, al ámbito logístico, operativo y mercadeo. La participación en la capacitación es voluntaria y no tiene costo.

Wal-Mart buscó alianzas para la aplicación de las capacitaciones con entidades que comparten el mismo interés y pasión por apoyar a las pymes, entre ellas:

- Alianza con BAC Credomatic, excelencia Financiera para pymes: el convenio contempla la capacitación de 500 pymes en temas financieros.
- Alianza con la Federación de Cámaras de Exportación de Centroamérica FECAEXCA. En el 2010 se impartió una capacitación sobre cómo exportar a los mercados de Centroamérica, México, Estados Unidos y Europa a proveedores que tengan interés o crean tener potencial ya de exportar.
- Alianza con Fundemás y CONAMYPE en El Salvador: CONAMYPE tiene un programa muy agresivo de atención, acompañamiento y apoyo a las pymes salvadoreñas y encontró en Una Mano para Crecer un canal ad hoc para que las pymes tengan acceso al mercado a través de las tiendas de Wal-Mart.
- Alianza con la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa –FEPYME- de Guatemala: FEPYME ha sido un aliado desde 2009 apoyándonos en la convocatoria a empresas que podrían tener interés de proveer a Wal-Mart e impartiendo charlas para prepararlos de mejor manera para proveernos.

Al 2010, Una Mano para Crecer cuenta con 570 proveedores adheridos al programa. De estos 116 son nuevos proveedores.

### **Beneficios**

- Los proveedores tienen oportunidades de obtener beneficios en la distribución de sus productos.
- Las pymes reciben apoyo especial para facilitar un crecimiento en sus ventas, mayor posicionamiento de sus marcas y mayor eficiencia en su gestión y operación.



- Wal-Mart asegura un canal de distribución para su cadena minorista con nuevos proveedores.
- Los clientes obtienen variedad y surtido de productos provenientes de la pequeña y mediana empresa.
- Se motiva a las pymes que son el principal motor de la fuerza laboral en Costa Rica.

### **Factores de éxito**

- Los beneficios que Una Mano para Crecer ofrece han hecho que el programa tenga popularidad entre los proveedores y que con más frecuencia se interesen o pidan ser tomados en cuenta. Los proveedores pymes tienen un status diferente y reciben una atención especial por parte de los administradores de categoría (compradores) y el personal en tienda.
- Un seguimiento oportuno al desempeño del negocio, le permite a Wal-Mart asegurar excelencia operativa a todo nivel y una mejor atención al cliente.
- Ser proveedor pymes es ya considerado un privilegio porque al serlo goza de beneficios que ningún otro proveedor recibe.
- El programa está a cargo de una ejecutiva regional que se apoya en gerentes del área comercial en cada país.
- A lo interno, se ha hecho una campaña de sensibilización del porqué los proveedores pymes son importantes para la compañía, su rol en la economía del país y cómo y cuando apoyamos a las pymes estamos volviendo la industria local más competitiva.
- Con cada ronda de negocios, los proveedores están mejor preparados con la papelería completa para poder participar.
- Los proveedores reciben una capacitación de inducción a los procesos y procedimientos de Wal-Mart, y sobre los beneficios del Programa Una Mano para Crecer, esto les permite que su incorporación como proveedores sea más fluida.

### **Hacia dónde vamos**

Wal-Mart desea ser el canal de enlace para que los empresarios proveedores interesados en suplir a Wal-Mart entren en el programa y quiere servir de guía para facilitar su ingreso como proveedores. Además, proyecta ser el canal de enlace con compradores de operaciones en otras regiones para mostrar los productos y proveedores centroamericanos.

Uno de los principales retos del programa es incorporar en el año 2012, doscientas nuevas pymes lideradas por mujeres.



# CAPÍTULO III

**Gestión de la responsabilidad social  
empresarial en el público interno**



## La RSE en el marco del público interno

De acuerdo con la Fundación Avina (2011), durante la década de 1990 con la revolución tecnológica y el mayor desarrollo de los medios de comunicación se empezaron a hacer más visibles las prácticas irresponsables de muchas empresas sobre todo transnacionales, razón por la cual los clientes en el mercado global empezaban a exigir el cumplimiento de nuevos estándares laborales y ambientales.

Al mismo tiempo, muchas compañías percibieron que las estrategias tradicionales en precio, innovación y publicidad no eran suficientes, por lo que empezaron a apostar a la inversión social como una estrategia de mediano plazo, que contribuyera a mejorar la relación con sus trabajadores, con la comunidad y su reputación. En algunos casos la respuesta fue abogar por prácticas de sostenibilidad y ciudadanía corporativa.

Adicionalmente, si se parte del hecho de que, “la empresa es una organización de humanos y, en consecuencia, debe ser una organización humana: Toda organización humana debe trabajar para humanizar a más la humanidad. “Cuando el hombre –afirma- Su Santidad Juan Pablo II– es considerado más como un productor o un consumidor de bienes que como sujeto que produce y consume para vivir, se termina por alienarlo y oprimirlo”. (Guedez, 2010:1)

Por lo anterior, se plantea la necesidad de enfatizar el carácter social pues la empresa –como ya lo hemos dicho– es empresa por la sociedad, con la sociedad y para la sociedad. La empresa asegura su avance como consecuencia del progreso de la sociedad. Es imposible que exista una empresa próspera en el contexto de una sociedad fracasada. La empresa es empresa en la sociedad, así como el ser humano es humano en un ser-con–los otros. (Guedez, 2010)

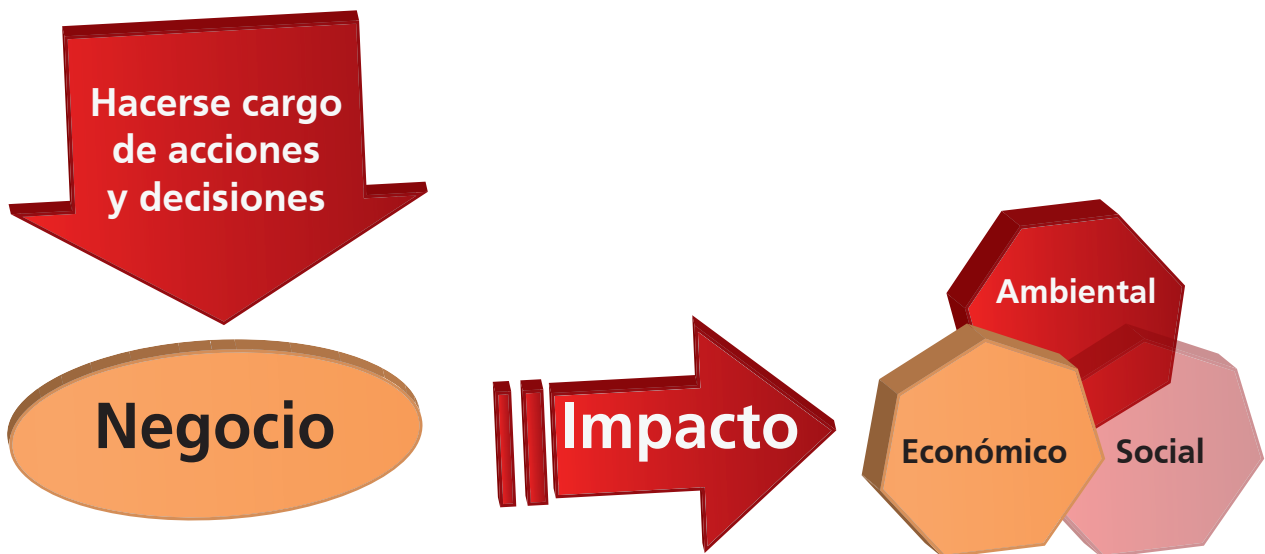
Cada vez más, el énfasis en las organizaciones cambia de términos y la naturaleza del debate sobre corresponsabilidad en el desarrollo implica para las empresas atender múltiples públicos interesados en el desarrollo.

El rol que deben asumir las empresas hoy es asumir la responsabilidad social como una herramienta de competitividad sostenible mediante una estrategia de negocios que agregue valor y de gobernabilidad, es decir, legitime y potencie consensos sociales y a la vez sea un instrumento de desarrollo eficiente, equilibrado, democrático y sostenible.

Hoy los negocios se están pensando desde la sustentabilidad ambiental, y no solo por cuestión de responsabilidad sino por rentabilidad y en algunos casos, supervivencia de los mismos negocios, tal y como se muestra en la siguiente figura.

## Figura

### Gestión de negocios



Fuente: Taller de Autodiagnóstico en RS. AED, 2009

### Sección A. Gestión responsable

El eje sobre público interno se refiere al capital humano de la empresa, lo que conlleva no solo el cumplimiento de la legislación nacional e internacional en materia laboral, sino la planificación, ejecución y seguimiento de prácticas y lineamientos orientados a mejorar el bienestar de los trabajadores.

De acuerdo con Forum empresa, el público interno es: "el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, colaboradores, trabajadores, y contratistas". (Forum empresa, 2012)

Como consecuencia de lo anteriormente indicado, el eje sobre el público interno se refiere al desempeño de la empresa en relación con sus empleados, por lo tanto, es una dimensión que abarca distintos ámbitos. Por ello lo anota la organización Forum empresa, la forma en que se configura este tipo de relación es la que marca en gran medida el funcionamiento de la empresa, dotando de sentido la relación y conformando un tipo de cultura distintivo, a la vez, que permite asegurar la permanencia de ella en el tiempo.

De modo que desde esta perspectiva, las estrategias vinculadas con el público interno contienen componentes y aspectos relacionados con las políticas de contratación, políticas de salud e higiene de los colaboradores, seguridad laboral, principio de equidad, desarrollo del colaborador, formas de compensación (remuneración justa, prestaciones), políticas y prácticas de terminación de relación laboral, políticas con los sindicatos, capacitación, incentivos,

conciliación de vida personal y vida laboral, política de previsión, políticas sobre prevención y sanción del acoso, políticas sobre la diversidad, el lugar de trabajo, el desarrollo profesional, la delegación de autoridad, la gestión participativa y todo lo relativo a los derechos humanos.

Otros aspectos claves que se encuentran dentro de dicho eje son: trabajo juvenil, recreación, conjugación de tiempo laboral y personal, así como todo lo relativo a las familias de los colaboradores. ([www.centrase.org](http://www.centrase.org))

El propósito que debe primar en cualquier estrategia de gestión sobre el público interno es el crecimiento del capital humano, es decir, el grado de capacidades humanas básicas como la educación, la salud y los valores.

Debido a lo anteriormente indicado, hoy las empresas no pueden desligar la productividad del desarrollo humano de su personal, puesto que al interior de las empresas la estructura y la cultura organizacional ha ido cambiando y abrazando procesos más democráticos para la toma de decisiones.

Algunas de las acciones que pueden adoptar las empresas como parte de su estrategia de gestión con el público interno son las siguientes:

- ✓ Reclutar a partir de las más variadas fuentes posibles de postulantes.
- ✓ Crear la Guía de Referencia del Empleado.
- ✓ Incentivar la retroalimentación y las nuevas ideas.
- ✓ Proveer capacitación diversa.
- ✓ Recompensar a los gerentes que promueven la diversidad.
- ✓ Establecer una política en contra del acoso sexual.
- ✓ Incorporar la diversidad como un valor de la empresa.
- ✓ Promover el desarrollo de carrera.
- ✓ Incentivar la iniciativa individual.
- ✓ Estimular a los trabajadores a establecer objetivos de amplio alcance.
- ✓ Promover y estimular el voluntariado.
- ✓ Promover y premiar el desarrollo de habilidades.
- ✓ Abrir la información financiera.
- ✓ Usar las acciones para crear incentivos.
- ✓ Incentivar el ahorro para la jubilación.
- ✓ Crear un programa de participación en las ganancias.

- ✓ Comunicar las intenciones.
- ✓ Generar alternativas creativas para los trabajadores.
- ✓ Evitar políticas y prácticas que interfieran con la vida personal.
- ✓ Considerar acuerdos de trabajo flexible.
- ✓ Valorar las necesidades de los trabajadores.
- ✓ Educar a los gerentes y apoyarlos en la evaluación de resultados.
- ✓ Ofrecer colaboración para balancear vida laboral con las necesidades personales.
- ✓ Unirse con otras empresas para ofrecer servicios a los trabajadores.
- ✓ Promover hábitos saludables de trabajo.

### ***1. El público interno como componente fundamental del capital social***

De acuerdo con Bernardo Kliksberg, el desarrollo no está asociado exclusivamente a indicadores económicos como la inflación, el crecimiento del PIB, sino en la actualidad surgen nuevas concepciones para analizar el desarrollo desde una perspectiva más amplia y es ahí donde surge el tema sobre capital social, el cual parte de factores extraeconómicos que pesan fuertemente en el desempeño de los países y por ende de las empresas y organizaciones en términos de progreso económico, tecnológico y en la sustentabilidad del desarrollo.

Señala Kliksberg, que el capital social tiene al menos cuatro dimensiones:

- a. El clima de confianza en las relaciones interpersonales. La medida en qué la gente confía unos en otros en una sociedad. Cuánto más confianza, más fluidez en las relaciones económicas y más transacciones son posibles.
- b. Capacidad de asociatividad. La capacidad de una sociedad para construir formas de cooperación desde las más elementales, como cooperar con el vecindario para hacer trabajos juntos, cuidar a los niños, ayudarse mutuamente, hasta las más elaboradas como ser capaces de hacer una gran concertación nacional sobre el modelo de desarrollo.
- c. Las capacidades sinérgicas de una sociedad desde los mayores pactos nacionales en gran escala hasta las menores relaciones de cooperación solidaria diaria son muy relevantes para el desarrollo y forman parte del capital social.
- d. La conciencia cívica, cómo la gente actúa frente a todo lo que es de interés colectivo, desde cuidar los espacios verdes y los transportes públicos hasta pagar los impuestos. Todo ello es un indicativo del nivel de conciencia colectiva en una sociedad.
- c. Valores éticos predominantes en la sociedad son decisivos en lo que a esa sociedad le puede pasar. De acuerdo con Amartya Sen, los valores éticos de los empresarios y



profesionales son parte de los activos productivos de esa sociedad. Es necesario volver a revincular la ética con la economía. Pensar en la economía teniendo en cuenta como los comportamientos de los actores tiene una raíz ética.

Sin duda alguna, la gestión del público interno implica desde todo punto de vista, la construcción de una cultura a través de la educación y como lo señala el pensador Bernardo Kliksberg, conlleva la necesidad de que la discusión ética sea parte de la vida cotidiana porque “considerar que un empresario privado es ético porque paga los impuestos o que un líder político es ético porque no roba, como sucede con frecuencia en la región, significa un nivel de deterioro cultural muy grande. De manera que un líder político ético, además, de no robar, tendría que tener una identificación absoluta con la agenda de prioridades de su sociedad, debería tener transparencia en el comportamiento, coherencia entre sus planteamientos y sus hechos y muchas otras cosas” (Kliksberg, 2007:271)

## **2. Beneficios de desarrollar una estrategia dirigida al público interno**

El empleo debe ofrecer la posibilidad de atender las necesidades de educación, salud, vivienda, recreación, entre otros aspectos que hasta hace pocos años no estaban contempladas.

Algunos de los beneficios de invertir en el público interno son los siguientes:

- ✓ La creación de canales de comunicación.
- ✓ La identificación y lealtad de los colaboradores a través de su motivación.
- ✓ Fortalece el crecimiento profesional y personal de los miembros de la empresa.
- ✓ Conformar una cultura organizacional que promueve el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso.
- ✓ Mejora el prestigio e imagen corporativa y aumenta la competitividad.
- ✓ Mejor el clima laboral.
- ✓ Mayor productividad.
- ✓ Mejor imagen institucional.
- ✓ Mejor calidad de vida.
- ✓ La atención a los públicos internos satisface las demandas de cambio y promueve un estilo de gestión de los recursos humanos que va bastante más lejos que el solo cumplimiento de las normas y códigos laborales.

De modo que la participación de los recursos humanos en la gestión empresarial es fundamental para la consecución de los objetivos planteados a lo interno de las empresas.

La RSE pretende fomentar una gestión humana y el tratamiento responsable de las relaciones con el público interno para promover la integración laboral de grupos marginados, el dialogo

abierto con agrupaciones de trabajadores o sindicatos y la participación de los empleados en las decisiones, los beneficios y los resultados de la empresa.

## **Sección B. Ejemplificación con estudios de caso**

### ***1. Kimberly Clark, José Francisco Montero Delgado***

#### **Instituto KC**

En 1872 en Estados Unidos, se unen Charles Clark y Jhon A. Kimberly y crean la primera fábrica de papel en Neenah, Wisconsin, cerca de los Grandes Lagos, Estados Unidos.

A medida que transcurre el siglo XX, la compañía se fortalece en productos de consumo y uso industrial cada vez más avanzados e inventa otras categorías de productos desechables para la higiene y limpieza personal.

Las actividades en Costa Rica se remontan a 1923, a través de las relaciones comerciales establecidas con Humberto Pérez Calvo, nombrado representante de ventas en Costa Rica de la Scott Paper de los Estados Unidos, la convertidora de papel más grande del mundo. Al fructificar las ventas con el correr del tiempo, surge la idea de establecer una compañía manufacturera. De esa forma, en 1963, se ve materializado este sueño con la fundación de Scott, primera industria de papel en Centroamérica. Dinamismo, alta rentabilidad, tecnología de avanzada y expansión empresarial asegurada son términos válidos para caracterizarla.

En 1995, Kimberly-Clark anuncia su decisión de unirse a Scott Paper Company, líder indiscutible de la producción de papel higiénico en todo el mundo con su reconocida marca Scott. La nueva empresa se convierte en el fabricante de papel suave más grande del mundo combinando la tradición y la tecnología de dos colosos papeleros.

A raíz de esta fusión, puede decirse que Kimberly-Clark ha crecido de tal forma que se constituye en una empresa líder en el mercado. En Costa Rica, la fusión empresarial implicó un expansionismo de la producción, ya que aparte de producir pañales desechables, Huggies introdujo la manufacturera de papel doméstico e institucional, además del reciclaje de este producto. Por eso, en la actualidad, se cuenta con dos plantas especializadas: una en la producción de papel para el cuidado personal y del hogar ubicada en San Antonio de Belén y la otra situada en Cartago con la producción de mercancías de protección infantil y también femenina.

La empresa desarrolla diversos proyectos en materia de Responsabilidad Social Empresarial en distintas ejes, que van desde medio ambiente hasta público interno.

#### ***Instituto KC***

El Instituto KC es una iniciativa de enseñanza de herramientas técnicas y prácticas gratuitas asociadas al trabajo de la fuerza de ventas, que se materializa a través de un Programa de Especialidad en Gestión del Punto de Venta.

Su misión consiste en capacitar y ofrecer herramientas técnicas y prácticas al equipo de Fuerza de Ventas de Kimberly-Clark.

Su visión es lograr contar con la fuerza de ventas más capacitada y preparada en la gestión comercial de todos los puntos de ventas del territorio nacional.

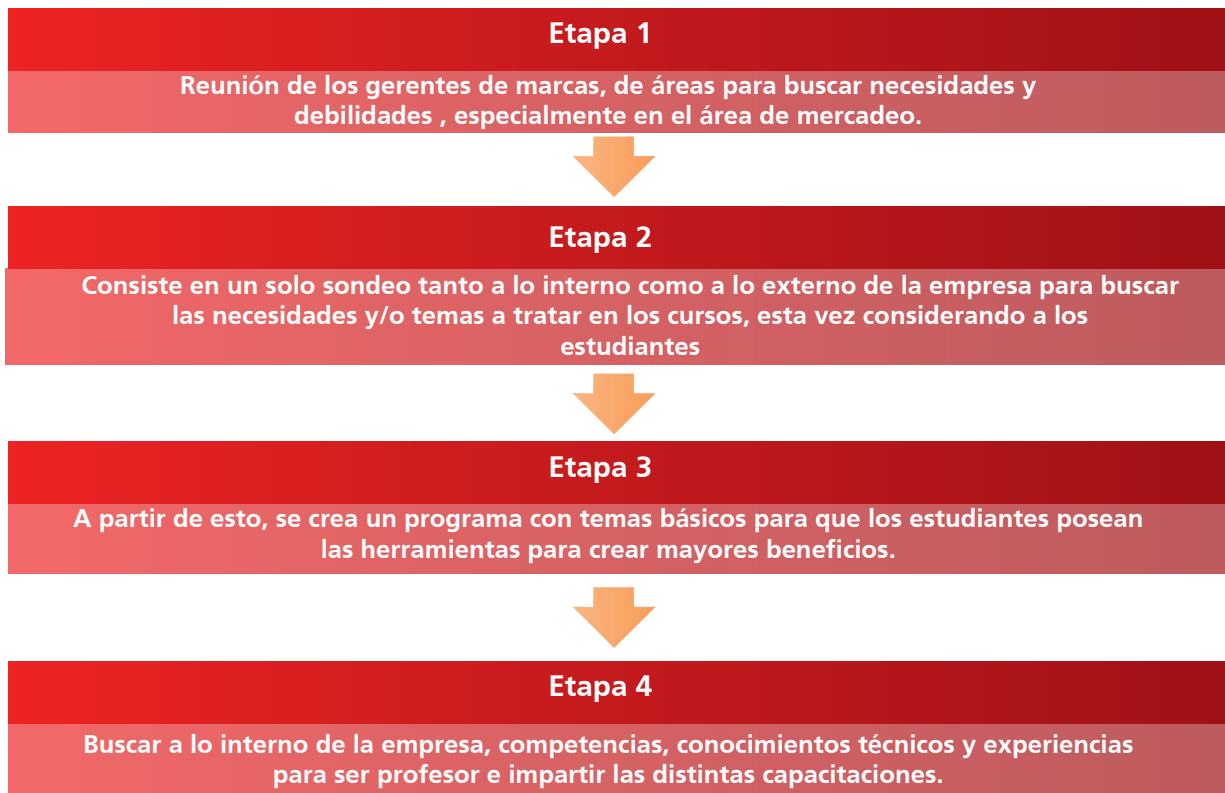
De esta manera, el principal objetivo del Instituto KC es ofrecer un espacio gratuito para el aprendizaje de la fuerza de ventas con herramientas que permitan descubrir oportunidades de negocio, incrementar las ventas y desarrollar expertos en gestión comercial.

Otras de sus metas consisten en utilizar los recursos de la compañía para contribuir con el desarrollo de la fuerza de ventas, analizar áreas de oportunidad a través de la retroalimentación de la fuerza de ventas e incrementar las ventas de la compañía al contar con personal más capacitado.

### **Ejecución**

El proceso de implementación del Instituto KC consiste en cuatro etapas:

**Figura 8**



Fuente: José Francisco Montero Delgado, AED, 2011.

El Instituto funciona bajo la modalidad de clases presenciales dos veces por semana, donde cada semana se estudia un tema o curso diferente.

La duración de cada curso es de aproximadamente 4 horas. Al final de seis meses, el colaborador termina con un Certificado de Experto en Gestión Comercial.

Entre los cursos brindados por el Instituto KC figuran:

**Figura 9**



Fuente: José Francisco Montero Delgado, AED, 2011.

El proyecto busca la maximización de los recursos, aprovechando las instalaciones de la empresa, el material didáctico y, principalmente, el recurso humano de la compañía, el cual posee los conocimientos y experiencias requeridos para impartir los diferentes cursos.

Las capacitaciones dadas en el Instituto KC pueden ser aprovechadas por cualquier colaborador interno de la compañía, cualquier colaborador externo (Display, Mercaderista, Asesor(a), Vendedor de Distribuidor) o socio comercial que estén interesados en adquirir conocimientos de la gestión Comercial de Kimberly- Clark. No existe ningún tipo de proceso de selección, es completamente abierto.

No obstante, los colaboradores internos, externos o socios comerciales, que asisten al Instituto KC deben tener las siguientes características:

- Ser proactivos con alto nivel de superación personal.
- Tener espíritu innovador.

- Preferiblemente tener injerencia en la gestión comercial o con deseos de serlo.
- Estar fuertemente comprometidos con el trabajo.
- Tener como objetivo principal la excelencia en el Servicio.

Esto ha fortalecido la relación entre Kimberly-Clark y sus colaboradores internos, externos, asimismo han mejorado la manipulación y comercialización de los distintos productos y marcas de la empresa. Los egresados del instituto pasan a ser asesores e impulsores de productos, utilizando técnicas para rentabilizar y gestionar al máximo el punto de venta.

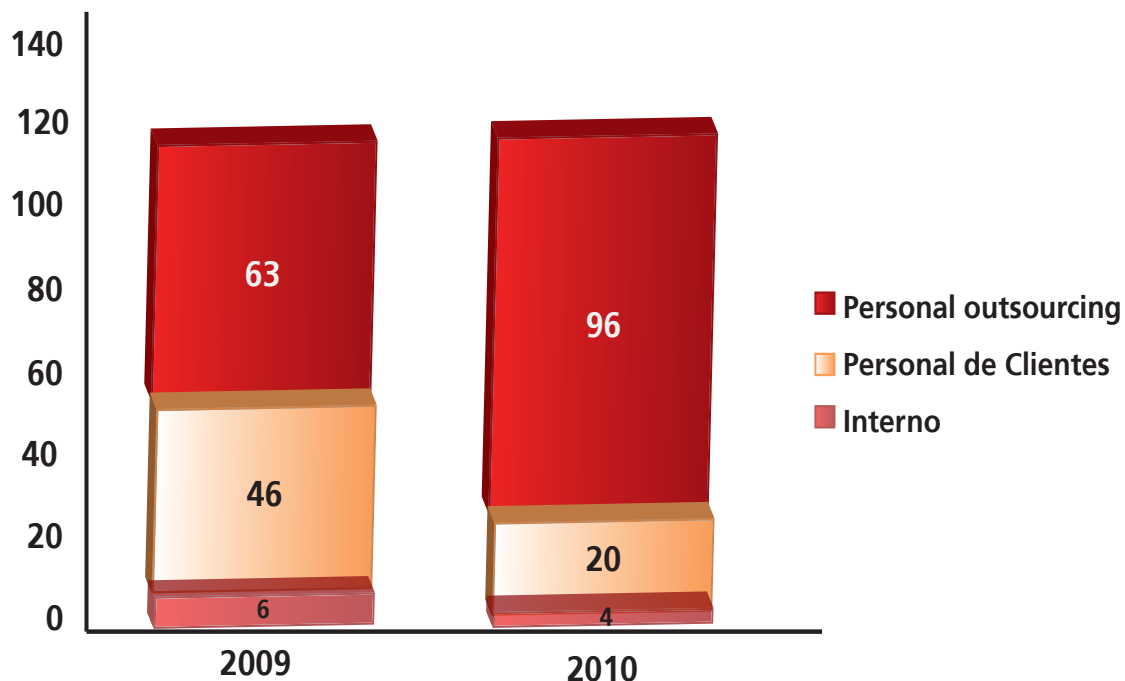
### **Monitoreo y evaluación**

Para el correcto funcionamiento del Instituto KC, se han adoptado métodos como listas de matrícula, listas de asistencia a clases y evaluaciones de cada curso y de cada profesor.

También se ha monitoreado la proveniencia de los estudiantes, por ejemplo, la mayoría es personal outsourcing de la compañía, seguidos de personal de clientes y público interno:

**Gráfico 2**

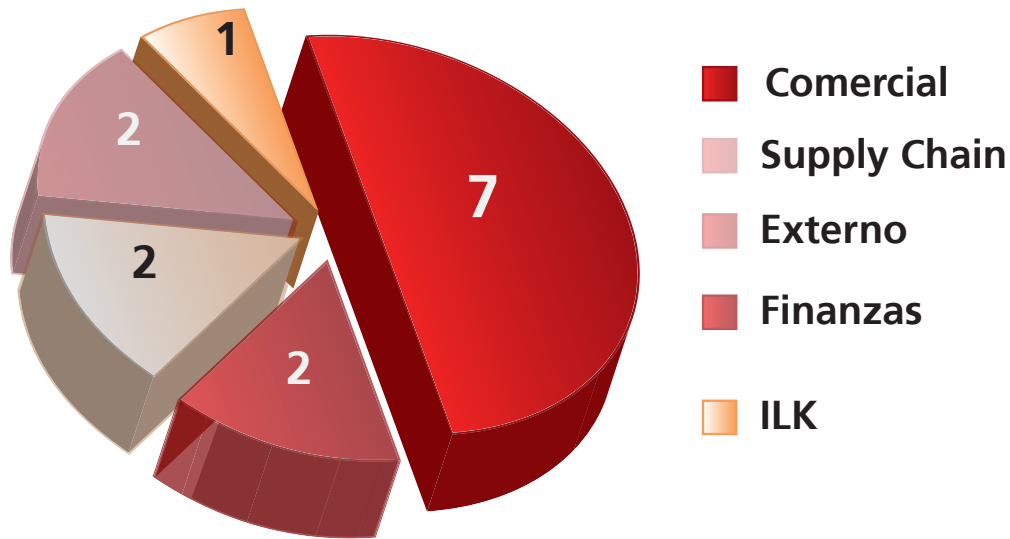
### **Segmentacion de Estudiantes del Instituto KC**



Fuente: José Francisco Montero Delgado, AED, 2011.

Además, como los instructores son colaboradores de KC, también se ha monitoreado de cuáles departamentos o áreas provienen, la mayoría ligados a la comercial:

**Gráfico 3**  
**Profesores del Instituto KC**



Fuente: José Francisco Montero Delgado, AED, 2011.

Asimismo, se han realizado encuestas de opinión a los participantes acerca del instituto, los cursos y las necesidades de ellos mismos como estudiantes.

El Instituto está a cargo de la señorita Brenda Obando, bajo la dirección del Business Partner de ILK para el área Comercial.

### **Resultados**

1. El Instituto KC tiene cerca de dos años de brindar el servicio de capacitación gratuita a nuestros colaboradores internos como externos.
2. Más de 280 personas han sido capacitadas desde su comienzo en temas como planimetría y estrategia, inventarios entre otros, lo que permite a la empresa tener un equipo altamente calificado en materia de Gestión Comercial.
3. 53 personas se graduaron en noviembre del 2010 del programa completo de Experto en Gestión Comercial.
4. El 90% de las capacitaciones fueron impartidas con colaboradores, lo que representó una disminución en gastos.
5. El Instituto KC permite un desarrollo académico de los participantes, que se caracterizan por su baja escolaridad, además, los cursos son gratuitos lo que amplía su impacto.
6. La mejora en la preparación del personal permite a la empresa mejorar la gestión del producto que trae beneficios como un buen surtido en calidad y número, tener el producto adecuado, tener la cantidad de producto adecuada, que se refiere a una buena gestión de los stocks, tener el precio adecuado, sin olvidar la rentabilidad o precio justo, tener en cuenta el momento adecuado para ofrecer el producto y, por último, tener en cuenta también el lugar adecuado para situar el producto.

## ***Públicos involucrados de interés***

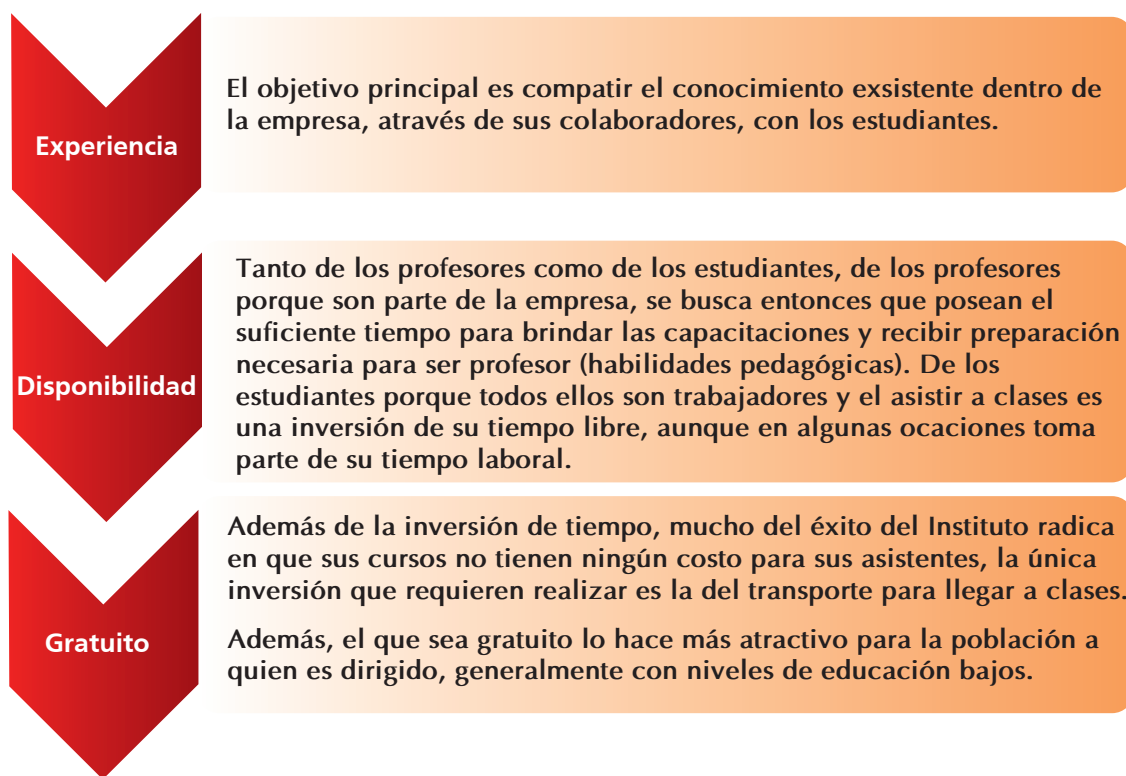
El Instituto KC está dirigido a todo el equipo de fuerza de ventas y comercial, internos (de cualquier área de la compañía) y externos (displayer, asesor(a), vendedor y distribuidor) o socio comercial que esté interesado en adquirir conocimientos de la gestión comercial de Kimberly-Clark.

Asimismo, el público interno de la empresa juega un rol importante al aprovechar sus conocimientos, experiencias y disponibilidad para impartir los cursos.

## ***Factores de Éxito***

Tal y como se muestra en la siguiente figura los factores de éxito son los siguientes:

**Figura 10**



Fuente: José Francisco Montero Delgado, AED, 2011.

## ***Limitaciones***

El reto más grande se da por la deserción de los estudiantes, debido a que algunos de los asistentes son de bajos recursos económicos, impidiéndoles en ocasiones asistir a las clases principalmente en el caso de los mercaderistas. Así como el desarrollo de nuevas materias para un mayor enriquecimiento de los estudiantes

No obstante, lo que se ha observado es que los mayores desertores de los cursos no lo hacen por los de bajos recursos, ya que muchos de ellos lo valoran y consideran como parte de su desarrollo académico.

## **Futuro**

Entre los planes a futuro están:

- Maximizar la alianza con el Instituto Nacional de Aprendizaje, aprovechando los recursos didácticos que ofrecen. Esta alianza permitirá que Kimberly-Clark sea un centro colaborador, lo que permitirá que todos nuestros colaboradores puedan recibir cursos y talleres certificados por esta prestigiosa institución.
- Elaborar programas de capacitación enfocados a cada posición con el fin de ser parte del desarrollo profesional de los colaboradores internos, externos y socios comerciales.
- Engrandecer cada día más el instituto, agregando nuevos cursos e incentivando más a la población laboral de otras áreas a que participen.
- Lograr que el Instituto KC sea una iniciativa expansiva a otros países donde Kimberly-Clark opera. Se espera seguir desarrollando talento, extendiendo los temas del Instituto a otras áreas, ayudando, al mismo tiempo, al desarrollo profesional tanto de los estudiantes como de los instructores.

## **2. Subway Costa Rica, Sara Echeverri Salazar**

### ***Un Combo para Estudiar***

Subway es una empresa con más de 30.000 locales en 92 países. *Subway* goza de excelente reputación entre los consumidores, pues ofrece alternativas saludables a la tradicional comida rápida como: sándwiches que contienen únicamente seis gramos de grasa, ensaladas y sopas. *Subway* ayuda a sus clientes a llevar una vida más sana.

En 1995, la empresa llega a Costa Rica, con la apertura del primer local, ubicado en el Boulevard de Los Yoses. Actualmente, existen 40 restaurantes de la cadena, que emplea alrededor de 300 colaboradores en el país<sup>1</sup>. Este año proyectan llegar a 54 locales.

Lo que diferencia a *Subway* de las demás cadenas de comida rápida es la libertad que ofrece a los clientes al solicitar los *Subs* de acuerdo con su gusto, hecho a su medida y elaborado por los “Artistas del sándwich” (colaboradores que dominan las técnicas necesarias para crear un sándwich o ensalada a la perfección). Poder ver el proceso de horneado del pan, la frescura de las carnes y los vegetales hace todavía más positiva la visita.

Además de ofrecer productos nutritivos y de la más alta calidad para sus clientes, *Subway* se preocupa por tener prácticas amigables con el ambiente, buscar proveedores socialmente responsables y ser activos en las comunidades, mediante el patrocinio y apoyo en actividades de grupos como Hábitat para la Humanidad y Olimpiadas Especiales.

<sup>1</sup> Subway Costa Rica (2005). Quiénes Somos? Recuperado el 16 de octubre de 2010 desde [https://www.subwaycostarica.com/help.php?section=quienes\\_somos](https://www.subwaycostarica.com/help.php?section=quienes_somos)



La calidad de vida de sus colaboradores es una prioridad de la empresa dado que son su principal recurso<sup>2</sup>. La Gerencia de *Subway* Costa Rica a través de los años ha estudiado con detenimiento las características y necesidades de su público interno, determinando como un factor común entre sus colaboradores la alta vulnerabilidad social, que representa una de las principales causas de la rotación del personal.

Esta vulnerabilidad generó la creación de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, que busca el bienestar general de los colaboradores a través de cuatro pilares claves: educación, ahorro, suministro de útiles escolares y salud.

Debido al bajo grado de escolaridad de una gran parte de los colaboradores, en el año 2007, *Subway* decidió crear un programa para apoyar y motivar al público interno a concluir sus estudios formales, pues algunas personas no contaban con la educación primaria, lo que se convertía en un obstáculo para su desarrollo personal y profesional.

### ***“Un combo para estudiar”***

En *Subway* existen prácticas laborales que van más allá de las exigidas por la legislación costarricense, un ejemplo es el programa llamado “Un combo para estudiar”, el cual se enmarca dentro del pilar educativo en la estrategia de responsabilidad social empresarial y pretende mejorar la calidad de vida de la fuerza laboral de la empresa.

*Subway* procura a través del financiamiento económico otorgado a los colaboradores, que todo el personal concluya sus estudios, ya sea los correspondientes a la Educación General Básica (compuesta por I, II y III ciclo) o bien el IV ciclo de la Educación Diversificada (que finaliza con el Bachillerato)<sup>3</sup>.

### ***Ejecución del Programa***

Para elaborar un combo de comida rápida es necesario seguir una serie de pasos para completar todo un proceso de preparación y cocción de los alimentos. En forma análoga, la implementación del programa de financiamiento económico “Un combo para estudiar” conlleva un proceso semestral, que involucra distintos públicos de interés en cada una de las etapas:

#### ***1. Divulgación del Programa***

La divulgación del Programa inicia con el mismo proceso de reclutamiento e inducción del nuevo colaborador a la empresa, ya que, desde la entrevista laboral, “Un combo para estudiar” se presenta dentro de los beneficios y oportunidades de crecimiento que ofrece *Subway*.

Todas las reuniones de personal y comunicaciones electrónicas son aprovechadas para motivar al público interno a participar en el Programa y existen afiches publicitarios con esta misma referencia en cada uno de los restaurantes de la cadena en el país.

<sup>2</sup> Subway (2010). HelpingSociety. Recuperado el 16 de octubre de 2010 desde <http://www.subway.com/subwayroot/About-Subway/helpingSociety/index.aspx>

<sup>3</sup> D. Bustamante (comunicación personal, 07 de octubre, 2010).

## **2. Formalización de la matrícula**

Los colaboradores interesados en el Programa pueden comunicarse con el Departamento de Recursos Humanos en busca de información sobre los trámites administrativos necesarios para la matrícula de las pruebas nacionales de Educación Abierta, que se realizan en los primeros meses, o a mediados de año (existen dos convocatorias anualmente).

Después de formalizar el proceso de inscripción de acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (MEP) y con el comprobante de matrícula o un recibo de compra de materiales, los colaboradores acuden al Departamento de Contabilidad para solicitar un financiamiento económico que ronda los 40.000 colones, monto que inicialmente se deduce del salario en el transcurso de ocho pagos quincenales.

## **3. Preparación y presentación de las pruebas estatales**

Una vez que los colaboradores formalizan el proceso de inscripción de las pruebas y obtienen el financiamiento económico, Subway les asigna un espacio físico y un tutor particular bajo la modalidad Maestro en Casa con el propósito de facilitar su proceso de aprendizaje.

Para hacer efectivas estas herramientas, la empresa ha propiciado a través de todos los medios necesarios la flexibilización de horarios de los participantes en el Programa para asegurar la asistencia a las tutorías y a las pruebas.

Las tutorías se llevan a cabo en uno de los restaurantes de la empresa, bajo la modalidad de clases grupales, donde asisten todos los colaboradores matriculados. Los horarios de las reuniones son previamente establecidos con el tutor, quien se encarga de planear diferentes horas de clase para cada materia matriculada.

## **4. Reintegración del financiamiento económico**

Luego de que el colaborador conoce los resultados de las pruebas presentadas y en caso de que haya aprobado la totalidad de las materias matriculadas, Subway reembolsa el monto financiado en un 100%, pues existe un fondo presupuestario para otorgar estos incentivos.

Cuando los participantes no aprueban el total de los exámenes, el dinero no es devuelto, como una manera de motivarlos a que den su mayor esfuerzo para alcanzar el éxito en el Programa.

El plan a futuro es crear un instituto dotado con todos los instructores necesarios y los recursos propios de un espacio de enseñanza, que estará ubicado en el centro de San José, para facilitar la movilidad de los colaboradores, ya que, la mayoría de ellos residen en la capital. El objetivo de Subway es lograr el 100% de escolarización del público interno, para después apostar por la capacitación en áreas como inglés y computación, cada vez más necesarias para los profesionales del país.

## Factores de éxito

1. Seguimiento estrecho y control de los participantes en el Programa: la personalización de un programa como este, requiere de un apoyo permanente de los colaboradores que incluya no sólo evaluación sino motivación constante.
2. Elección de un espacio físico adecuado, para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje: se hace necesario ubicar un lugar que facilite el desarrollo actual del Programa y su continuidad en el futuro, incluyendo otras áreas de estudio.
3. Vinculación y participación de varios departamentos para la implementación del Programa: “Un combo para estudiar” es coordinado por los departamentos de Recursos Humanos y Contabilidad, que se disponen a trabajar de acuerdo con la demanda del Programa.
4. Interés y motivación de la persona individual por concluir sus estudios.
5. Apoyo de la empresa y sus líderes en la promoción del Programa (incluyendo la flexibilidad laboral de los colaboradores)

## Resultados del Programa

A través del programa “Un combo para estudiar”, *Subway* ha generado un doble impacto. Por una parte, los colaboradores pueden mejorar su calidad de vida por medio del estudio. En segundo lugar, el Programa tiene un efecto positivo sobre la familia de los participantes, especialmente los hijos, quienes ven en sus padres un ejemplo a seguir, no solo por su crecimiento personal, sino también en el campo educativo, que los motivará a no desertar del régimen escolar.

*Subway* procura el mejoramiento de la calidad de vida de su personal, independientemente de su futuro en la empresa porque pretende generar un impacto mayor. Si bien, los colaboradores que participan exitosamente en el Programa tienen mayores posibilidades de ascender laboralmente, puede suceder que abandonen la empresa. No obstante, la compañía habrá aprovechado esa fuerza laboral para repercutir positivamente en el desarrollo del país, apoyando la educación de una persona, una familia y una comunidad.

Luego de cuatro años consecutivos de implementación, el programa de financiamiento económico “Un combo para estudiar” ha tenido una participación de 24 colaboradores<sup>4</sup>, de los cuales: 13 solicitaron el financiamiento para concluir sus estudios correspondientes al II y III Ciclo de la Educación General Básica y 11 lo hicieron para finalizar su Bachillerato.

Finalmente para el año 2012, se espera construir un edificio para que los colaboradores puedan acudir a sus clases de preparación para bachillerato. Habrá aulas acondicionadas para mejorar la eficiencia y sostenibilidad del programa. Se aprovechará, además, para promover la capacitación en áreas técnicas e incluso idiomas.

<sup>4</sup> Los resultados se obtuvieron tomando en cuenta únicamente los colaboradores que aún laboran para la empresa y que han recibido el financiamiento para concluir sus estudios correspondientes al II y III Ciclos de Educación General Básica o al IV Ciclos de la Educación Diversificada, durante el período 2007-2010.



# CAPÍTULO IV

**Gestión de la responsabilidad social  
empresarial en el ambiente**



## El ambiente en el marco de las estrategias empresariales

Sin duda alguna, el tema ambiental cobra cada día mayor importancia, pasando prácticas filantrópicas a imperativos de la sociedad para revertir los daños causados al ambiente y garantizar la sustentabilidad de la sociedad. No obstante, a pesar de ellos aún se evidencia en algunos sectores empresariales que el tema de la conservación está presente en el discurso, pero todavía en la práctica el tema está relativamente integrado a la estrategia central de los negocios.

Por lo anterior, según Cecilia Córdoba (2010:48) en materia ambiental, el sector empresarial se enfrenta a dos retos: “por un lado debe incorporar el componente ambiental en la estrategia de la empresa realizando inversiones en investigación y desarrollo de tecnologías limpias, modificación de procesos, gestión de residuos, reciclaje, ahorro energético y manejo del agua, entre otros y por otro las empresas deben posicionarse competitivamente en un mercado en expansión”.

Para emprender esos retos las empresas están comprendiendo que no contar con una política de gestión ambiental significa una amenaza para el crecimiento económico y el bienestar de la población.

Al respecto considera Roberto Artavia, (2010) que en la definición del plan de acción y de las estrategias de las empresas, el balance ambiental constituye un elemento clave para el desarrollo sostenible y debe contemplar las siguientes áreas: la conservación intergeneracional del ambiente, el manejo y uso sostenible de la biodiversidad, la administración de los recursos críticos, la ecoeficiencia y los cambios en los sistemas de medición.

### Sección A. Enfoque hacia la gestión ambiental

#### 1. Gestión ambiental empresarial

La gestión ambiental hace referencia a las actuaciones de una empresa que contribuyen a mejorar la calidad ambiental al reducir el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente. El medio ambiente es el entorno en el que una organización opera; incluye la atmósfera, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna y los seres humanos.

La gestión ambiental empresarial es el pilar fundamental para convertir a la empresa en una organización amigable con el ambiente y una carencia de esta lleva a consecuencias económicas adversas para la empresa. Por el contrario, se pueden establecer procesos que permiten una mejora constante de las actividades de la empresa enmarcadas dentro de metas específicas, elevando al mismo tiempo su competitividad. El primer paso siempre debe ser asegurarse que la empresa cumpla con las leyes nacionales y luego busque nuevas formas de mejorar su relación con el medio ambiente.

De acuerdo con la Red Centroamericana Convertirse (2011:83) “la gestión empresarial ambiental es la planificación adecuada dentro de una organización, que permite identificar los impactos que causará su actividad tanto en el ámbito de sus colaboradores como en su entorno, poniendo en marcha políticas internas para el beneficio del medio ambiente con objetivos

y metas cuantificables, valores establecidos en la misión y visión, que serán ejecutados con el apoyo de manuales flexibles donde se llevará un control y una corrección de los procesos al momento de las auditorías”.

Dicha gestión obedece a la forma como se manejan y protegen los recursos naturales al momento de estar expuestos a la actividad productiva. Por ello existe un estrecho vínculo entre la gestión pública y la privada porque implica una adecuada administración y liderazgo ejecutivo, sólidas prácticas de gobierno y de empresa, así como leyes de Estado para garantizar que todas las personas comprendan las estrategias y las políticas que tanto el gobierno como la empresa quieren poner en marcha, de manera que exista una clara conexión entre los procesos, las metas y las toma de decisiones.

### **1. La ruta hacia la estrategia ambiental**

La definición de la estrategia ambiental de la empresa implica asumir los principios del desarrollo sostenible, lo cual según Ogalla Segura conlleva los siguientes compromisos:

- ✓ “Satisfacer las necesidades de las partes interesadas sin comprometer las posibilidades de que futuras generaciones puedan satisfacer sus necesidades.
- ✓ Adoptar los principios del desarrollo sostenible voluntariamente, antes de que obligue la Ley, porque es de interés a largo plazo.
- ✓ Integrar en la gestión diaria la dimensión económica, social y ambiental.
- ✓ Aceptar las propuestas de la Responsabilidad Social Empresarial (contribución empresarial al desarrollo sostenible) como centro de la estrategia de gestión de la organización” (Ogalla Segura, 2009:7)

Aplicando una adecuada gestión ambiental, se distinguen las áreas principales sobre las cuales las empresas pueden trabajar, tales como:

- ✓ Establecer un marco de gestión del cambio climático.
- ✓ Desarrollar procesos estables para identificar riesgos y oportunidades y asignar indicadores de rendimiento.
- ✓ Asumir el costo de las externalidades, como el carbono, los servicios de los ecosistemas y el agua.
- ✓ Reforestación y mejoramiento de los rendimientos de los bosques.
- ✓ Reciclaje.
- ✓ Cambios y sustitución de materia prima.
- ✓ Controles de inventario.
- ✓ Sellos y certificaciones verdes.



- ✓ Eco etiquetado.
- ✓ Líneas de productos más eficientes.
- ✓ Inversión en mecanismo de desarrollo limpio.
- ✓ Tecnología limpia.
- ✓ Iniciativas de reducción y eficiencia energética.
- ✓ Incorporación de las tecnologías de información y comunicación en los procesos y prácticas del negocio para reducir el consumo de papel.
- ✓ Consumo de recursos hídricos.
- ✓ Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).
- ✓ Reducción de la huella de carbono.
- ✓ Reducción de desechos.
- ✓ Reutilización de bienes y materiales.
- ✓ Disposición de residuos industriales (sólidos y líquidos).
- ✓ Conservación del medio ambiente y recursos naturales.
- ✓ Biodiversidad.
- ✓ Producción con huella cero.
- ✓ Preservación de especies.
- ✓ Limpieza mecánica de equipos en vez de disolventes.
- ✓ Turismo ecológico.
- ✓ Marketing ambiental.
- ✓ Gerencia ambiental.
- ✓ Educación ambiental.

Las empresas están variando sus estrategias tradicionales por unas de carácter sostenible en función de la rentabilidad que ofrecen estas últimas, especialmente en el largo plazo y por la eficiencia que puede aportarle la adopción de mejores prácticas de producción, comercialización, adquisición de insumos, relación de las partes involucradas e interesadas, manejo de clientes, disponibilidad de recursos para inversiones responsables, entre otros.

Desde el punto de vista mercantil, las empresas están incorporando prácticas y estrategias ambientales porque según los análisis de las tendencias del consumidor a escala global, cada vez crece más la conciencia de que el ambiente está en peligro, y temas como calentamiento global, deforestación, emisiones de efecto invernadero, contaminación, agotamiento de fuen-

tes de agua ya forman parte de las preocupaciones diarias de los individuos, quienes a su vez esperan que las empresas sean responsables de sus actos.

Además, Internet se ha constituido en una herramienta de información sobre las consecuencias y riesgos que representan las marcas, de manera que la forma en que se realizan las actividades y procesos productivos de las empresas tienen cada vez más impacto sobre la reputación de las marcas. (Silva, 2010)

Como ejemplo de lo anterior, según un estudio del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), “la radiación solar promedia los 5,5 Kilovatios por hora por metro cuadrado y cada kilovatio de energía eléctrica se cotiza en el mercado energético a un precio promedio de US\$157, 17. Por eso la radiación solar constituye una ventaja comparativa para la región”. (Coca, 2010: 44)

Igualmente, se destaca en un artículo de la Revista SUMMA No. 194 (2010), que un buen proyecto de energía eficiente puede ahorrar hasta el 35% de la factura eléctrica, por eso durante el año 2009, “en Centroamérica el 60,9% de la energía provino de fuentes renovables de energía, la generación de energía eléctrica se obtuvo de las siguientes fuentes: hidráulica (47,5%), derivados del petróleo (37,3), geotérmica (7,9%, bagazo de caña en ingenios azucareros (4,4%)m carbón (1,8%) y viento (1,1%)” (Contreras, 2010:77)

### **3. Oportunidades empresariales en torno al ambiente**

Una de las oportunidades de las que han echado mano las empresas es manejar la tecnología como estrategia empresarial para incrementar la productividad y reducir los costos ambientales, a través de plantas de tratamiento para evitar la contaminación de las aguas, el tratamiento de residuos tóxicos y peligrosos, entre muchas otras acciones. Puesto que consideran que la contaminación puede evidenciar la ineficiencia de la empresa y llevar al traste su actividad productiva y su participación en el mercado.

Otras de esas acciones son, por ejemplo, el diseño y producción de bienes y procesos de menor impacto ambiental, el reciclaje de residuos, la disminución de emisiones de dióxido de carbono y otros gases de efecto invernadero y el control de sustancias tóxicas.

En general, en el ámbito privado se destacan también los acuerdos voluntarios de las empresas con los proveedores, el mercado, los distribuidores y la sociedad en general como parte de su gestión ambiental. Así como los sistemas de sellos o etiquetas ambientales y la certificación de sistemas de gestión ambiental entre otros.

De acuerdo con el autor, Gabriel Zopatti, dependiendo del tipo de acción a desarrollar serán diferentes las inversiones que las compañías deberán realizar. Algunas de ellas (campañas de concientización o buenas prácticas) pueden requerir menores inversiones que un proceso de reconversión industrial o un nuevo desarrollo de un servicio; sin embargo, no siempre es claro el resultado final de una acción, ya que en muchos casos, la imagen de una compañía puede verse influenciada por acciones en un plazo y ante condiciones diferentes a las esperadas. En muchos casos, inclusive, conlleva a un ahorro de costos, por ejemplo a partir de prácticas de eficiencia energética, eficiencia logística o reutilización de insumos” (Zopatti, 2010:1)

## Sección B. Ejemplificación con estudios de caso

### 1. Kimberly Clark, José Francisco Montero Delgado

#### **Campaña Ambientados**

En 1872, en Estados Unidos de Norteamérica, se unen Charles Clark y Jhon A. Kimberly y crean la primera fábrica de papel en Neenah, Wisconsin, cerca de los Grandes Lagos, Estados Unidos.

A medida que transcurre el siglo XX, la compañía se fortalece en productos de consumo y uso industrial cada vez más avanzados e inventa otras categorías de productos desechables para la higiene y limpieza personal.

En 1995, Kimberly-Clark anuncia su decisión de unirse a Scott Paper Company, líder indiscutible de la producción de papel higiénico en todo el mundo con su reconocida marca Scott. La nueva empresa se convierte en el fabricante de papel suave más grande del mundo combinando la tradición y la tecnología de dos colosos papeleros.

Hoy Kimberly-Clark cuenta con fábricas en más de 35 países y con clientes en más de 150 países, una de ellas ubicada en San Antonio de Belén, provincia de Heredia, Costa Rica.

La empresa desarrolla diversos proyectos en materia de Responsabilidad Social Empresarial en distintas ejes, que van desde medio ambiente hasta público interno.

#### **Campaña Ambientados**

“Ambientados” surgió como resultado de una alianza entre el programa de reciclaje “Sembramos Vida Por tu Papel” de Kimberly-Clark y Telenoticias de Canal 7.

La falta de una cultura de buen manejo de los desechos sólidos y la carencia de leyes que establezcan responsabilidades en relación con los desechos y los residuos, impulsó a Kimberly-Clark, como empresa recicladora de papel, a implementar este programa a nivel nacional para fomentar una cultura del reciclaje y contribuir con la reforestación de nuestros parques y ríos. Esta visión coincidía con la televisora Canal 7.

“Sembramos Vida Por tu Papel” es un programa de reciclaje de alcance nacional que apoyó al proyecto “Bosque Urbano” de la Municipalidad de San José, mediante el cual se espera reforestar con 50 mil árboles 11 distritos del Cantón Central de la provincia en un período de 10 a 15 años.

El programa “Bosque Urbano” contempla la arborización de los distritos de Pavas, Uruca, Hatillo, San Sebastián, Mata Redonda, Hospital, Zapote, San Francisco de Dos Ríos, Catedral, Merced y Carmen, donde actualmente existe solo 6% de áreas verdes y recreativas. Cuatrocientos mil habitantes de esos lugares son los beneficiarios directos del proyecto y se estima que más de un millón de personas que visita la ciudad a diario, se beneficiarán de forma indirecta.

Como resultado de “Sembramos Vida Por tu Papel”, Kimberly Clark donó al proyecto “Bosque Urbano” 70 rótulos para identificación de árboles por un valor de \$2.040 y 14.073 semillas con un costo de \$95 de enero a abril del 2008. Además, una cámara de frío para mantener semillas por un valor de \$1.395 y un “Load Master” para manejo de material de reciclaje con un costo de \$981 de mayo a octubre del mismo año.

A hoy, el proyecto “Bosque Urbano” ya ha plantado más de 11.000 árboles. La campaña “Ambientados” continúa apoyándolos y trayendo múltiples beneficios al medio ambiente y a la sociedad costarricense.

Ambientados es una campaña nacional de reciclaje organizada por Kimberly-Clark en alianza con Televisora de Costa Rica (Canal 7) que inició en el 2009. En ella se recolecta material durante dos días, los primeros jueves y viernes de cada mes, para reducir, reutilizar y reciclar el material recolectado y evitar la contaminación del país.

### **Ejecución**

La campaña inició en marzo del 2009 con la apertura de un primer punto de acopio en las afueras de Canal 7, en coordinación con uno de sus proveedores de reciclaje, un grupo de voluntarios de la empresa y un comité coordinador.

A partir de ese momento, todos los meses el comité coordinador se encarga de organizar cada campaña. Este comité decide la apertura de cada nuevo puesto, la información educativa que se brindará a los televidentes y las innovaciones que aportará el programa cada mes. Además, se evalúa el rendimiento y oportunidades de mejora de cada uno de los puntos.

El comité cuenta con cuatro semanas de organización, por lo que cada responsable, una vez terminada la campaña, inicia el proceso de organización para la próxima, a detallar de la siguiente forma:

- Contactar cada responsable de punto para comunicar las innovaciones, cambios y temas que se cubrirán y obtener retroalimentación de cada punto sobre sus necesidades y obstáculos.
- Brindar el acompañamiento e inducción a los nuevos puntos.
- Buscar la información y materiales necesarios para las notas previas que se transmitirán por televisión.
- Coordinar con Canal 7 los temas y el cronograma de grabación.
- Supervisar las grabaciones.
- Coordinar convocatoria de voluntarios y comunicación a las comunidades cercanas de cada punto.
- Montaje de cada uno de los puntos, abastecer con implementos de limpieza, refrigerios e hidratación.
- Supervisar los puntos durante la campaña.

Como apoyo, se han generado alianzas con socios estratégicos como municipalidades, ONG's, Ministerio de Salud, proveedores y socios comerciales.

Asimismo, al tratarse de una campaña a nivel nacional, la participación de los colaboradores tanto de Kimberly-Clark como de Canal 7, centros educativos, empresas y ciudadanía en general, son fundamentales.

La campaña ha evolucionado desde el 2009 hasta llegar a la creación de la página web de Ambientados e incluir innovaciones como el recibimiento de más materiales como toners, tetrapak y electrónicos. Canal 7 ha apoyado el proyecto con la realización de reportajes especiales y notas educativas.

Igualmente se ejecutan talleres y reconocimientos para proveedores y aliados, donaciones de materiales al Boque Urbano y siembra del arbolito de Ambientados.

Actualmente, cuentan con 29 puntos de recolección: Teletica, Recicladora Capri, Programa de Reciclaje Cantonal de la Municipalidad de San José, Servicios Ecológicos, Municipalidad de Barva, Municipalidad de Heredia, Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago (JASEC), COOMUREC en Filadelfia de Guanacaste, Súper Luperón en Playas del Coco, San Carlos, Pérez Zeledón, INBioparque, Municipalidad de Limón, Escuela Alberto Echandi en Ciudad Neilly, Quepos, Puntarenas, Alajuela, Desamparados, Oreamuno, el Centro de Transferencias de Desechos Sólidos de Hatillo, Jacó, Tres Ríos, Pital de San Carlos, Liberia, la Asociación Domingueña de Gestión Ambienta (ADOGA), en Santo Domingo de Heredia, el Parque de Coronado, Parque de Naranja, San Rafael de Alajuela y Tarrazú.

Además, cada cuatro meses se realiza la recolección de material electrónico en los siguientes puntos: Trisan Carrillo, Trisan Muelle y Trisan La Uruca.

### **Monitoreo y evaluación**

El monitoreo y la evaluación se realiza por diferentes métodos a saber:

- a. En cada punto de recolección hay una supervisión directa, control de estadísticas, visitas de campo y llamadas telefónicas a todos los responsables y colaboradores. .
- b. Igualmente, se hacen estudios de opinión como cuestionarios y entrevistas, reportes fotográficos mensuales, monitoreo de noticias, revisión de solicitudes de participación y reuniones mensuales del Comité Coordinador de Ambientados.

### **Resultados**

A nivel de campaña y objetivos, se ha logrado:

- Cambio en la mentalidad y hábitos del costarricense.
- Veintiocho jornadas de recolección.
- Apertura de 29 puntos de acopio.
- 4.014,8 toneladas de desechos sólidos recolectados.

## Cuadro 7

### Cantidad de toneladas de material recolectado por año y por mes

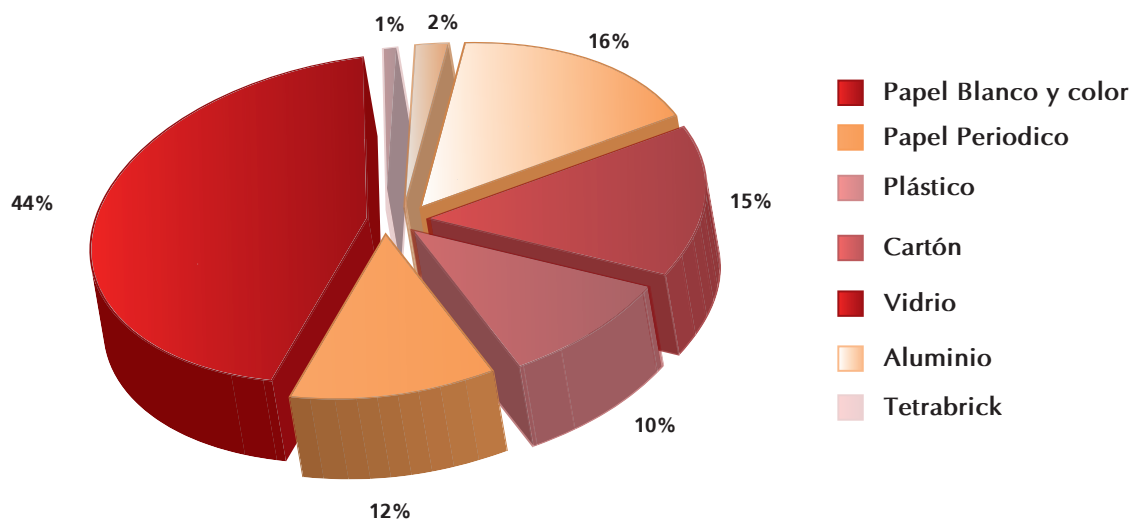
Mes	2009	2010	2011
Enero	N/A	106,5	287,7
Febrero	N/A	108,7	258,3
Marzo	20	141	272,42
Abril	28,1	166,7	242,87
Mayo	42,5	232,9	218,5
Junio	60	196,3	
Julio	44,7	220,7	
Agosto	65,4	260,4	
Setiembre	45	201,5	
Octubre	53,1	239,2	
Noviembre	82,3	147,9	
Diciembre	79,3	192,9	
<b>Total</b>	<b>520,4</b>	<b>2.214,7</b>	
<b>Gran total</b>		<b>4.014,8</b>	

Fuente: Kimberly Clark, 2011.

Como se nota en el cuadro, la cantidad de material recolectado durante las campañas aumentó en los primeros meses del 2011 en relación con el año anterior.

## Gráfico 5

### Distribución del material recolectado por tipos



Fuente: Kimberly Clark, 2011.

La mayor cantidad del material que se recibe es papel blanco y de color que es el que compra Kimberly Clark para reciclar y apoyar el proyecto “Bosque Urbano”.

- 21% de la población labora como voluntarios. Su participación es recurrente.
- Expansión de puntos ha brindado espacios a la ciudadanía para que reciclen.
- Educación: 30% de la población ha estado expuesta a la campaña televisiva. Se enseña qué se recicla y qué no, cómo se debe reciclar, dónde reciclar, por qué es bueno reciclar.
- Logro de incorporar a las municipalidades como responsables gestores del tema en sus comunidades.

Al interior de Kimberly-Clark:

- Incremento en un 13% en la cantidad de materia prima (papel) adquirida localmente a través de nuestros proveedores de fibra.
- Apertura de nuevas alianzas y negociaciones para la marca institucional, KCP.
- Posicionamiento de Kimberly-Clark como líder en temas de reciclaje a nivel nacional.
- Fortalecimiento de la imagen institucional.
- Mayor conciencia ambiental en los colaboradores.

### ***Públicos de Interés Involucrados***

Al ser una campaña a nivel nacional, son muchos los públicos involucrados, principalmente las comunidades y organizaciones, las cuales se organizan para que la campaña llegue cerca de ellas, generando conciencia de la importancia del reciclaje y a ampliar el rango de acción de la campaña.

Asimismo, los clientes o consumidores finales llegan a ser parte de la misma campaña al participar, además de la relación directa entre la campaña y la imagen de los productos y la empresa Kimberly-Clark.

Al interior de la empresa también se puede mencionar el involucramiento de los colaboradores y sus familiares, contando así con una mayor cantidad de voluntarios y participación recurrente, además de generar más conciencia ambiental.

Los proveedores se sienten más identificados con la compañía, generando mayor lealtad hacia Kimberly-Clark. También ellos han experimentado un incremento en sus ingresos a través del aumento de las entregas de material.

Del mismo modo, se ha logrado una mejor coordinación con instituciones públicas, como municipalidades, escuelas, Ministerio de Salud, entre otros.

### **Factores críticos de éxito**

Los alcances que ha tenido Ambientados, además de organizativos, se encuentran también en la alianza con el principal Canal de TV a nivel nacional, lo cual ha logrado la difusión de la campaña a través de un medio masivo de comunicación, así como contar con un espacio dentro de la página web de Telenoticias.

El comité coordinador ha facilitado las labores de monitoreo de las operaciones y los resultados de la campaña, antes, durante y después de los días en que se realiza.

El estrechamiento de la relación con proveedores como socios estratégicos de Kimberly- Clark ha sido esencial porque se ha fundado una relación ganar-ganar entre ambos.

Las alianzas con organizaciones comunales y autoridades han sido determinante para que la campaña llegue a distintos puntos alrededor del país, por ejemplo, la colaboración con las municipalidades.

Las innovaciones mensuales le han dado dinamismo a la campaña, teniendo en cuenta las distintas necesidades de los que colaboran en la campaña, innovaciones como el recibimiento de más materiales como toners, tetrapak y electrónicos.

El involucramiento del personal Kimberly Clark como voluntarios, también ha sido importante, mejorando la relación entre empresa-empleados, llegando a incluir a familiares como voluntarios.

### ***Lecciones aprendidas***

Se reconoce que involucrar a las municipalidades es importante para el objetivo principal de la campaña, inculcar una cultura de reciclaje en Costa Rica, considerando a la vez el nuevo marco legal, el cual responsabiliza a cada ciudadano sobre el manejo responsable de los desechos y en el que muchas municipalidades se encuentran obligadas a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La expansión del proyecto ha requerido atraer más voluntariado y una mejor coordinación de logística, especialmente para aquellos lugares fuera del Gran Área Metropolitana (GAM). Igualmente esto va ligado a una correcta administración del presupuesto y la toma de riesgos con la expansión y recibimiento de más materiales.

### ***Limitaciones***

Se han encontrado algunas limitaciones como obstáculos administrativos de municipalidades y de algunos aliados, carencia de recolectores en ciertas zonas y en la supervisión de todos los puntos, especialmente los que están fuera del GAM.

Entre los retos que se han presentado se encuentran:

- Convencer a los gobiernos locales.
- Crear puntos autónomos y sostenibles.
- Mantener los puntos de acopio abiertos cada mes.
- Que la sociedad adopte la práctica como un estilo de vida.
- Preparación de los materiales: NO BASURA.
- Estar innovando para mantener el foco de interés.
- Atraer a más habitantes domésticos e industriales.



## 2. Península Papagayo: Política ambiental, Ernesto Escorriola Hernández

Desde sus inicios, Península Papagayo ha sido una empresa que se ha caracterizado por establecer como una prioridad el manejo responsable del tema ambiental. Dada la diversidad de las operaciones de la organización, se hizo necesario establecer el manejo de todos sus proyectos siguiendo una línea armoniosa con el ambiente, que a su vez fuese un hilo conductor para su quehacer cotidiano.

Por el potencial turístico del Proyecto, así como la zona en la que se desarrolla, lo que se explota es la belleza escénica de Península Papagayo. Tal condición conlleva a la organización a fortalecer y promover el medio ambiente, ya que éste es un elemento vital dada su orientación organizacional.

El Proyecto cuenta con un órgano contralor en el campo ambiental encargado de fiscalizar y controlar el cumplimiento de toda la normativa ambiental vigente, la Contraloría Ambiental. Dicha Contraloría responde directamente al Presidente Ejecutivo de la empresa; este respaldo le da la potestad de detener o denunciar cualquier incumplimiento a la política ambiental.

Resulta necesario subrayar que el manejo responsable del medio ambiente está inmerso en la filosofía de la empresa, lo cual hace que todos los colaboradores cuenten con dicha conciencia ambiental y respondan a la política ambiental de Península Papagayo. Pero esa condición no se limita a lo interno, ya que Península Papagayo trabaja perfilándose como un actor proactivo dentro de las comunidades aledañas al proyecto (en el campo del manejo responsable, defensa y fomento del ambiente).

Lo anterior debe de complementarse con el hecho de que Península Papagayo hace un esfuerzo considerable por extender las buenas prácticas ambientales tanto de sus segregaciones y proveedores; a través de instrumentos como la Política de Relación con Proveedores, así como el Manual de Proveedores: criterios de selección y diálogo, entre otros.

### **Ejecución**

Al ser Península Papagayo uno de los concesionarios del PTGP, debe cumplir las normas establecidas en el Plan Maestro, su respectivo Reglamento y Declaración Maestra, (normativas en las cuales se delimitan las principales acciones y regulaciones operativas, a las que los concesionarios deben apegarse a fin de canalizar el rumbo del desarrollo en el PTGP), así como toda la legislación ambiental y aquella implementada a lo interno.

Todo lo anterior les ha inducido a plantear la siguiente misión ambiental: “desarrollar un proyecto turístico e inmobiliario sostenible único y que es modelo mundial por su responsabilidad en materia ambiental y el manejo de los recursos no solo en sus fases de construcción, sino también en su operación.”

En obediencia a lo anteriormente descrito, y bajo su iniciativa, Península Papagayo ha desarrollado ocho principios fundamentales para la implementación de su política ambiental, los cuales se citan a continuación:

- Desarrollar una actividad turística e inmobiliaria que vaya de la mano con el uso apropiado de los recursos que rodean Península Papagayo.
- Cumplir con las leyes, normas, reglamentos y otros, en lo referente al aspecto ambiental.
- Cumplir con las medidas ambientales obligatorias incluidas en el Plan Maestro del ICT.
- Cumplir con las normas ambientales descritas en la Declaración Maestra del ICT.
- Cumplir con las medidas ambientales detalladas en los compromisos con SETENA y con MINAET.
- Cumplir con los convenios firmados con instituciones estatales y privadas, como entes fiscalizadores y colaboradores del proyecto Península Papagayo.
- Usar y reusar racionalmente los recursos permite un ahorro en el gasto económico, la disminución en la generación de nuevos desechos y reduce la necesidad de destruir nuevos recursos.
- Compartir esta visión y procurar que concesionarios o residentes de Península Papagayo no solo cumplan con la legislación nacional y ambiental, sino que compartan la misión de desarrollar obras turísticas e inmobiliarias que sean sostenibles en el largo plazo y respetuosas del medioambiente.

Como se puede observar, interesa el cumplimiento de la legislación nacional. Además, encontramos el interés de ir más allá de lo que implica dicha legislación<sup>1</sup>, por ello es necesario complementar con los “componentes de la Política Ambiental de Península Papagayo”, la cual se puede observar a continuación: “La empresa Ecodesarrollo Papagayo S.A. está comprometida en ejecutar un desarrollo turístico e inmobiliario modelo y sostenible a largo plazo, respetuoso de la legislación nacional y ambiental, por lo cual el componente ambiental no es sólo un cumplimiento legal, sino un factor en sinergia con el desarrollo económico y social.”

Además, para el cumplimiento de la labor ambiental de la empresa, históricamente se han generado alianzas con organizaciones tales como el Área de Conservación Guanacaste (ACG), la Brigada de Incendios Forestales, los Comités de Vigilancia de los Recursos Naturales (COVIRENA), el Centro de Investigación en Ciencias del Mar y Limnología de la Universidad de Costa Rica (CIMAR), Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), MarViva, entre otros.

### **Monitoreos y Evaluaciones**

Dada la diversidad de los proyectos de Península Papagayo, la organización desde sus inicios se vio en la necesidad de crear un órgano dentro de la estructura organizacional que velara por la fiscalización y control de todo lo que implica el manejo operativo de cara al tema ambiental. Ese fue el presupuesto que impulsó a la empresa a constituir la Contraloría Ambiental.

<sup>1</sup> Como muestra de ello Península Papagayo cuenta con algunos protocolos que buscan la implementación de las prácticas responsables con el medio ambiente tales como: Manejo de las zonas públicas, Protección de mojones, Reglamento interno de tránsito, Reglamento interno de visitantes, Convivencia con fauna silvestre, Seguridad básica, Plan de contingencia, Manejo de la zona pública, de Sitios arqueológicos, Mitigación del polvo, Almacenamiento de materiales peligrosos, Tratamiento de aguas residuales, entre otros.

Por tal motivo, recae en la Contraloría Ambiental<sup>2</sup> la elaboración de bitácoras, observaciones, reportes y demás, de manera periódica sobre cada uno de los proyectos y procesos existentes en las 863 hectáreas concesionadas a Península Papagayo. Lo anterior se efectúa en su función de control y fiscalización. Esto se da con la finalidad de llevar registro y manejo de toda la información sobre el tema de la protección al ambiente.

Bajo este órgano se ha institucionalizado el tema del seguimiento y las evaluaciones en materia de RSE de cara al tema ambiental, sin embargo, sus funciones no se limitan a la fiscalización, sino que se caracteriza por su proactividad. Lo anterior en campos como la prevención, implementación y educación, como con el Programa “Compromiso con un Desarrollo Sostenible” (que involucra a colaboradores, segregaciones de la concesión, proveedores y comunidades vecinas).

## **Resultados**

El común denominador de todos los proyectos que lleva a cabo la organización es la búsqueda de la generación del menor impacto posible al medio ambiente. Por esto todas las tareas organizacionales poseen un alto grado de sensibilidad ambiental. En concreto, se puede observar a través de casos específicos como:

- La atenuación del impacto visual dentro de Península Papagayo con el fin de no generar contaminación visual, haciendo que la infraestructura se camufle con la naturaleza (insumo positivo y amigable con las especies de fauna, principalmente).
- Por otro lado, el Proyecto trabaja buscando un uso racional del recurso hídrico, esto se evidencia con el hecho de que las aguas utilizadas en Península Papagayo son tratadas y reusadas y que opera con plantas de tratamiento de tipo terciario cuyo efluente tiene la misma calidad del agua potable y se utiliza únicamente para riego.
- 1. Los protocolos para las fases constructiva y operativa (incluyendo permisos para cortas de árboles, control de ruido y vibraciones, manejo de desechos, control de erosión, entre otros) hacen que el levantamiento de infraestructura no represente un potencial riesgo para las especies y ecosistemas presentes en Península Papagayo, ya que estos están orientados, entre otras cosas, al resguardo de la seguridad de los animales y demás especies que cohabitan en el Proyecto.
- 2. El establecimiento de una política para proveedores sustentado en preferir aquellos que tengan prácticas amigables con el ambiente y que se apeguen a la normativa de Península Papagayo como insumo positivo, en aras de asegurar de que tales proveedores tengan conciencia y afinidad ambiental.
- El Plan de Manejo de desechos sólidos hace que se reduzcan considerablemente los volúmenes de desechos que se generan dentro del Proyecto a través de la separación, reciclaje y reutilización de los desechos. Eso con el fin de contribuir a que se envíe la menor cantidad de desechos al relleno de Liberia.

---

<sup>2</sup> Para poder articular sus labores, la Contraloría Ambiental cuenta además con Regencias que permiten llevar a cabo las tareas y fines de la unidad, tales regencias son: marina, terrestre, forestal y arqueológica.

## ***Públicos de interés involucrados***

Península Papagayo ha velado porque el tema del manejo responsable del ambiente no sea un tema que solo involucre a un segmento en particular dentro de la organización, sino que, por el contrario, ha caído en la razón de que todos los colaboradores de la empresa cuentan. Ello a través del programa “Compromiso con un Desarrollo Sostenible”, por ejemplo.

Además, quienes adquieren derechos de la concesión dentro del proyecto forman parte del Programa, ya que éstos son partícipes activos de la Política Ambiental. Es decir, estos antes de iniciar sus respectivos proyectos, deben comprometerse a través de la firma a un contrato en el cual aceptan todas las disposiciones ambientales que Península Papagayo exige. Ello en aras de constituir un proyecto ambientalmente sostenible en el largo plazo, involucrando a todas las partes.

Por último, Península Papagayo cuenta con un programa de Relaciones Comunitarias en el cual han llevado a cabo proyectos orientados al manejo responsable del ambiente en las comunidades aledañas. Dicho programa persigue la creación de conciencia en los públicos externos a fin de la preservación y manejo responsable del ambiente, como el ejemplo del caso del proyecto “Soy la Bomba, cuido mi Planeta” y el Programa de Educación Biológica con el Área de Conservación de Guanacaste.

## ***Factores críticos de éxito***

Península Papagayo está consciente de que el contar con normativa estricta en materia ambiental les ha inducido a ser una organización que procura la obtención de utilidades ambientales, producto de sus prácticas de la mano a la RSE. Otro elemento, es que existe el convencimiento en todos los niveles de la organización de llevar a cabo todas sus tareas y funciones organizacionales de la mano a las buenas prácticas de RSE; ello ha generado, que en el eje particular del ambiente, exista una satisfacción de operar sin generar impactos negativos al medio ambiente.

## ***Retos***

El proyecto Península Papagayo se encamina a seguir creciendo de manera importante, por lo que las buenas prácticas de RSE poseen gran potencial para continuar su curso y seguir renovándose según la naturaleza de los proyectos individuales que se instalarán en el Desarrollador. Es menester que las prácticas de RSE se mantengan en el tiempo, y que con los nuevos proyectos y retos Península Papagayo siga prestando la enérgica atención que hasta el momento le ha otorgado al tema del manejo responsable del ambiente, involucrando a todos los actores cercanos a ella y manteniéndose a la vanguardia en el desarrollo sostenible del país.

## **Península Papagayo: guía de diseño y construcción en el diseño y la construcción en el desarrollo turístico e inmobiliario**

Como se menciona en páginas anteriores, Península Papagayo es un proyecto ejecutado por Ecodesarrollo Papagayo S.A., empresa que cuenta con la mayor concesión de tierras en el

Polo Turístico (aproximadamente un 42% del área concesionada). En el año 1999<sup>3</sup>, al iniciar sus operaciones, la empresa se comprometió a finalizar el proyecto en un período de 28 años que, de acuerdo con el Plan Maestro, incluiría: nueve hoteles, tres campos de golf, una marina, un museo arqueológico, clubes de playa, un campo de tenis, al menos 1.580 unidades residenciales, así como un pueblo con todos los servicios necesarios.

La misión de Península Papagayo es crear un desarrollo turístico e inmobiliario de clase mundial, modelo y sostenible a largo plazo. Para ello, estableció una filosofía empresarial basada en cuatro principios: calidad, respeto por la legislación nacional, respeto por el medio ambiente y fortalecimiento de las relaciones comunitarias.

### **Guías de Diseño**

Como parte del compromiso ambiental, Península Papagayo busca desarrollar la península de manera armoniosa con el medio ambiente, manteniendo la belleza escénica de la zona y velando porque se minimice el impacto visual de cada una de las construcciones dentro del paisaje natural. Esto se convierte en un insumo innovador ya que se busca crear un espacio en el que la naturaleza y las edificaciones se encuentren en perfecta armonía resguardando la belleza del lugar.

La responsabilidad social empresarial es un eje transversal de cada una de las acciones en Península Papagayo. En el eje ambiental, la RSE cobra fuerza ya que sus operaciones tienen lugar en un contexto en donde predomina la naturaleza. Por ello, se desarrolla el área bajo su concesión en un marco de respeto por el medio natural existente y el funcionamiento natural de todos los ecosistemas, basados en los lineamientos de la normativa que emana del Plan, Reglamento y Declaración Maestra del ICT<sup>4</sup> y de las acciones institucionales orientadas en la alta calidad, respeto al medio ambiente y estética propia de un mínimo impacto visual.

### **Ejecución**

Bajo ese panorama, se pretende que todo el desarrollo armonice visualmente con la naturaleza nativa. Ello ha conducido la implementación de una filosofía de diseño. Dicha filosofía está orientada a la búsqueda de una armonía con el ambiente, que permita a sus habitantes poder experimentar la belleza y misterio que atrajo a los habitantes de la región que vivieron siglos atrás.

Las Guías de Diseño son el conjunto de normas que pretenden la implementación efectiva de la filosofía de diseño en las construcciones. Estas guías fueron creadas para:

- Preservar y proteger el ambiente natural.
- Promover diseños en armonía con la tierra y la histórica cultura de la región.
- Preservar y realzar la integridad estética de Península Papagayo.

3 En dicho año se da un cambio accionario en la organización, el cual le da nuevo rumbo.

4 El Plan Maestro, su respectivo Reglamento y Declaración Maestra son las normativas en las cuales se delimitan las principales acciones y regulaciones operativas, a las que los concesionarios deben apearse a fin de canalizar el rumbo del desarrollo en el PTGP.

Las Guías establecen la visión y filosofía del proyecto para los diseños y su arquitectura, el proceso de revisión de los diseños y las reglas mediante las cuales la integridad estética del proyecto se ha de preservar y realzar.

Cabe destacar que las Guías de Diseño van en concordancia con todos los principios y demás normativas jurídicas presentes en el Plan Maestro del ICT5, así como en la Declaración Maestra. Con dichas normas se busca que el desarrollo sea en armonía con la Península, haciendo que desde la distancia se denote una infraestructura y edificaciones acordes con el entorno.

Esta normativa conduce a que dentro del proyecto exista una obligatoriedad a los desarrolladores de las concesiones por cumplir con guías específicas de diseño arquitectónico (las cuales varían según las características naturales y la posición geográfica de los lotes), alturas de las edificaciones, paleta de colores<sup>6</sup>, entre otros.

Además, el diseño topográfico de las calles se planifica para maximizar el aprovechamiento de los paisajes naturales en cada rincón de la Península. De igual manera, se sigue un estricto protocolo en función de las construcciones para que estas se fundan idóneamente con el paisaje natural y no obstruyan ninguna vista natural ni bloqueen la vista de algún otro sitio importante dentro del mismo proyecto.

Se toman en cuenta aspectos como la restricción de la iluminación nocturna de exteriores que podría perturbar a las especies que habitan en el proyecto. La iluminación nocturna debe ser la necesaria para suplir las necesidades de seguridad de las viviendas o infraestructura turística. Cabe destacar que por mandato del Plan Maestro solamente se puede construir un 30% del área total de los terrenos y el restante porcentaje debe permanecer como áreas verdes. Esto hace que el proyecto sea de calidad y no de densidad.

Todos esos elementos son tomados en cuenta con el fin de que los diferentes proyectos que se construyan se adapten a la estética natural del sitio, además se busca no afectar a las especies de fauna que viven en el Proyecto.

### **Monitoreo y evaluación**

Península Papagayo cuenta con un departamento encargado de velar porque las construcciones dentro del Proyecto cumplan con los requisitos y estándares internos definidos por la Ley del Polo Turístico del Golfo de Papagayo, la Asociación Maestra y la Junta Maestra Revisora

---

5 Los principios orientadores del Plan Maestro son: equilibrio en la distribución espacial, aprovechamiento de la belleza escénica, vías adaptadas a la topografía, respeto por las áreas protegidas, manejo de la cobertura vegetal, manejo integral del recurso hídrico y libre acceso a playas.

6 Los colores que se pueden utilizar fueron tomados de la misma naturaleza del sitio y se basan en los colores predominantes en la estación seca (tonalidades cafés) y la estación lluviosa (tonalidades verdes). Es decir, dicha paleta de colores toma las tonalidades presentes en troncos, el color de la tierra, plantas, rocas, entre otros.

de Diseños<sup>7</sup>. La Junta es el órgano encargado de la toma de decisiones en lo relativo a los principales aspectos de diseño de las obras inmobiliarias y que orienta a sus clientes con base en un proceso de revisión de las obras<sup>8</sup>.

Cada uno de los proyectos de construcción dentro de Península Papagayo debe ser primeramente evaluado por la Junta Revisora de Diseños para garantizar que su diseño cumpla con la filosofía de las guías de diseño, también debe cumplir y obtener todos los permisos de construcción de acuerdo con la legislación nacional vigente. Asimismo, durante su proceso de construcción, es monitoreada por la misma Junta Revisora de Diseño y la Contraloría Ambiental para garantizar el cumplimiento constante no solo de la legislación nacional sino de los protocolos y regulaciones ambientales y de construcción propios de Península Papagayo. Todo esto velando porque el mismo proceso de construcción no impacte la operación normal de un proyecto turístico ya en funcionamiento y de alta calidad, ni afecte la vida natural propia del sitio.

### **Resultados**

- Hoy, quien visite Península Papagayo, (o bien si se le observa desde lejos) podrá ser testigo de que el impacto visual de las edificaciones es mínimo o nulo. En ocasiones, se vuelve difícil o casi imposible, distinguir ciertas edificaciones, ya que estas poco a poco se van camuflando con la flora de su alrededor.
- Al observarse el Proyecto de noche se puede constatar la poca presencia de luces artificiales que irrumpen en el paisaje, por lo que no se altera la fauna nocturna.
- En Península Papagayo saben que el resultado final es el que habla de los verdaderos resultados: obras que no irrumpen en el paisajismo, por el contrario, se adaptan a él al punto de que en muchas ocasiones son camufladas. Además es necesario subrayar la armonización con la naturaleza desde la perspectiva visual.
- Todas las obras han sido construidas respetando los corredores de especies animales que transitan usualmente por los mismos sitios en la Península, de modo que estas no alteran su hábitat y rutas que suelen utilizar con regularidad.
- Las especies que se utilizan para el ornato de los exteriores deben ser especies propias de la zona, a fin de que no haya presencia de especies exóticas con potencial de irrumpir de manera negativa en los ecosistemas de la Península. De manera que dichos ornatos armonizan con el medio en el que se encuentran.
- Las obras se edifican siguiendo estrictos protocolos y normas de procedimientos que hacen que la etapa constructiva de las obras no genere impacto negativo en el ambiente. De este modo, se logra una efectiva armonización entre la naturaleza, el paisaje y las edificaciones y demás construcciones.

7 La Junta Revisora de Diseño es un Órgano que se encuentra adscrito a la Asociación de vecinos, y esta a su vez integrada por quienes han adquirido derechos de concesión adquiridos a Península Papagayo y que forman parte del conglomerado que compone la comunidad.

8 Este proceso se compone por una reunión de pre diseño, revisión esquemática, revisión final, emisión de carta de aprobación dirigida al ICT, reunión pre construcción, y seguimiento al proceso constructivo.

### ***Públicos de interés involucrados***

En el desarrollo de cada uno de los proyectos de construcción en Península Papagayo hay varios actores interesados internos y externos.

A nivel interno, la Junta Revisora de Diseños tiene la obligación de representar a todos los concesionarios y velar porque cada uno de los nuevos proyectos cumpla con los estándares internos y nacionales esperados en su diseño y construcción. Además es la que coordina con la Dirección de Operaciones de Península Papagayo de que cada uno de los procesos de construcción se desarrolle en armonía con la operación normal del desarrollo. También la Contraloría Ambiental vela por el cumplimiento de las normas ambientales a lo largo de todo el proceso.

Adicionalmente, se encuentra el ICT, quien es la institución que recibió en concesión original los terrenos para hacer realidad el Proyecto Turístico Golfo de Papagayo y vela por el desarrollo de cada una de las concesiones de acuerdo con los principios y ordenamiento establecidos en el Plan Maestro.

### ***Factores críticos de éxito***

La rigurosidad en el tema de la defensa y fomento del medio ambiente, así como las exigencias en las Guías de Diseño para construir, diseñar arquitectónicamente, usar materiales y colores, iluminación, entre otros, han hecho que al final se obtengan resultados bastante positivos para la visión del proyecto, además para los planteamientos organizacionales en materia de RSE.

### ***Lecciones aprendidas***

En Península Papagayo se promueve el uso de acabados de exteriores naturales y propios de la zona. A lo largo de los **años de operación del proyecto**, se ha aprendido mucho de las diferentes opciones de materiales que existen y del impacto en la apariencia final que tiene la mano de quien los coloca. Por esto la Junta Revisora de Diseño es cada vez más estricta en solicitar muestras físicas de la instalación de los materiales antes de que se proceda en sitio con la instalación final para verificar que la colocación y calidad de mano de obra también cumple con la expectativa y no solamente el material en sí mismo.

### ***Retos***

Península Papagayo es un desarrollo en proceso que tiene mucho por delante; al momento, su desarrollo en términos generales es alrededor de un 15% del total de todo lo que se espera según lo establecido en el Plan Maestro. Por esto es necesario preservar la rigurosidad de sus operaciones ligadas a las buenas Prácticas de RSE, en el componente ambiental, principalmente. Esto debe realizarse en función de la magnitud de las operaciones venideras, a fin de que el proyecto en su máximo esplendor armonice con el paisaje natural.



## Fotografía 1



Fuente: Ernesto Escorriola Hernández

En la imagen se aprecian construcciones que visualmente se funden con el entorno natural ya que su diseño pretende armonizar con el paisaje.

## Fotografía 2



Fuente: Ernesto Escorriola Hernández

Las alturas de las construcciones son planificadas con el fin de que estas no sean obstáculo a los paisajes que ofrece la Península.

### Fotografía 3



Fuente: Ernesto Escorriola Hernández

En la foto se aprecia que las construcciones que se asientan a lo lejos, en Península Papagayo, son casi imperceptibles ya que logran camuflarse en el paisaje.

### Prácticas ambientales de Marina Papagayo

Existen dos ámbitos por medio de los cuales se puede abordar el tema de las buenas prácticas ambientales partiendo de la Responsabilidad Social Empresarial de Marina Papagayo (RSE): la primera consiste en la comprensión de las condiciones locales del sitio considerando factores de viabilidad técnica, ambiental y económica para la ejecución de las obras constructivas. En segundo lugar, la aplicación de protocolos y procedimientos para operar una marina ambientalmente responsable.

Hoy existen empresas que verdaderamente poseen conciencia ambiental, lo cual los induce a operar de manera que se atenúen al máximo los impactos ambientales negativos, tal y como Marina Papagayo hizo de manera exitosa en su primera etapa de construcción<sup>9</sup> y la cual mantiene en estado de operación<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Desde las condiciones locales del sitio considerando factores de viabilidad técnica, ambiental y económica para la ejecución de las obras constructivas.

<sup>10</sup> Considerando la aplicación de protocolos y procedimientos para operar una marina ambientalmente responsable.

## **Principios de Marina Papagayo**

Marina Papagayo cuenta con los siguientes principios que enrumban el horizonte de sus acciones en general:

- Diseñar, construir y operar una marina con estándares de clase mundial.
- Velar rigurosamente por el cumplimiento de la legislación costarricense.
- Desarrollar un proyecto respetuoso del ambiente<sup>11</sup>.
- Potenciar las sinergias entre la conservación del patrimonio arqueológico y el desarrollo turístico.
- Fortalecer el desarrollo regional de la zona.
- Ofrecer un ambiente sano y familiar.

## **Ejecución**

Las prácticas ambientalmente responsables de Marina Papagayo pueden clasificarse de acuerdo con dos fases por las cuales ha pasado: la constructiva y la operativa (vigente desde el 15 de diciembre de 2008). Dicha implementación, durante ambas fases, se ha compartido con instituciones gubernamentales, universidades y comunidades, como un mecanismo de rendición de cuentas sobre las buenas prácticas ambientales.

### **Fase Constructiva**

Cabe citar que la primera fase de construcción se llevó a cabo implementando una gestión ambiental muy clara donde se siguieron una serie de protocolos que sirvieron como medidas de mitigación, prevención, protección y compensación, con una rigurosidad y firmeza que caracterizaron el proceso. Con estas normas se garantizó una construcción que fuera sostenible y previera requerimientos de dicho concepto durante la operación, aprovechando las riquezas naturales y paisajísticas presentes tanto en tierra como en el mar; promoviendo además el uso racional de los servicios básicos, como son los recursos agua y energía. Asimismo, se consideraron los sitios arqueológicos en el diseño y planificación de las obras.

Antes de iniciar la construcción, se realizaron estudios técnicos de factibilidad ambiental-económica para diseñar la marina a partir del medio terrestre y marino circundante. Con estos estudios se logró diseñar la marina adaptándola al medio natural. Para garantizar un detallado estudio de los impactos potenciales al ambiente, se desarrollaron dos estudios de impacto ambiental, uno evaluando la zona marina y el otro evaluando la zona terrestre.

Para controlar la potencial sedimentación producto de la erosión por escorrentía de la parte terrestre, se colocaron geotextiles, muros de piedra, empalizadas y canalizaciones para retener

---

<sup>11</sup> Península Papagayo estableció una Política de Manejo Ambiental, de la cual Marina Papagayo es parte. En la política se estableció una Contraloría Ambiental, responsable de ejecutar acciones de prevención, implementación, vigilancia, supervisión, educación y coordinación de los aspectos ambientales del proyecto y los concesionarios.

los sedimentos y evitar el arribo de ellos al mar. Además, se adquirieron cortinas de turbidez<sup>12</sup> y se ubicaron en el mar de manera perpendicular a la dirección de las corrientes. Esto con el objetivo de detener eventuales manchas de sedimentos en el agua y así evitar el impacto sobre ecosistemas marinos, los cuales podrían ser afectados si no se hubiera prevenido el aumento en la turbidez de las aguas. Cabe destacar que Marina Papagayo fue la primera empresa en Costa Rica en hacer uso de estas herramientas.

Hubo además un relleno considerable de 400 mil metros cúbicos, cuyo material se tomó de un centro de acopio que Península Papagayo ha dispuesto para la colocación de todo el material que se ha removido de las demás construcciones. Antes de disponer de dichos materiales, se tramitó y obtuvo la aprobación en la Dirección de Geología y Minas del Permiso de Remoción, Almacenamiento y Reubicación de Materiales Producto de los Movimientos de Tierra. Con este permiso de reubicación, no fue necesario impactar otros sitios en busca de los materiales de relleno que demandaba el proyecto, con esto el flujo vehicular dentro y fuera de Península Papagayo por concepto de acarreo fue menor por lo que las emisiones de CO<sup>2</sup> a la atmósfera se redujeron.

Además, era necesario dentro de esta fase que los equipos y vehículos tuvieran revisión técnica al día, estuvieran en buen estado de funcionamiento y aquellas vagonetas que transportaban material para relleno estuvieran cubiertas con lona para evitar la propagación de nubes de polvo o caída de rocas a lo largo de la ruta de movilización. No se permitieron reparaciones dentro del proyecto y la velocidad máxima permitida para todos los vehículos involucrados fue de 30 km/h.

Periódicamente se revisaba la maquinaria y demás equipos para detectar posibles fallas o fugas de hidrocarburos. Todo esto para mitigar posibles impactos por ruido, vibraciones o contaminación por hidrocarburos. Durante la etapa de relleno se utilizaron aceites biodegradables en la maquinaria que requería tener contacto con el agua para conformar la coraza de la marina como medida de mitigación para derrames accidentales.

En los alrededores de las edificaciones en construcción se llevaban a cabo canalizaciones para controlar la escorrentía superficial y evitar la erosión. A su vez, todos los apilamientos temporales fueron cubiertos con plásticos para evitar la erosión eólica y por lluvias.

No se permitió almacenar altos volúmenes de hidrocarburos en el área del proyecto, solamente era posible contar con recipientes para el consumo diario. Las bodegas de almacenamiento debían tener una base impermeable, una cama de arena de 10 centímetros para retener fugas, estar ventiladas y rotuladas. En caso de derrames accidentales de hidrocarburos se aplicaba el “Protocolo de Control y Recolección” de forma inmediata para evitar la contaminación del suelo o el mar.

Para el manejo de las aguas residuales, se alquilaron cabañas sanitarias que tuvieran dos limpiezas semanales y una relación de una cabaña por cada 10 personas. Además, el manejo de desechos se llevó a cabo de la siguiente manera:

---

<sup>12</sup> Véase al respecto: <http://costaricahoy.info/nacionales/celebran-dia-mundial-de-los-oceanos-en-papagayo/58127/>

- a. Se habilitó una zona para lavado de mezcladoras de cemento para controlar los lixiviados y posteriormente reutilizar el material como relleno de construcción.
- b. La empresa contratista mantuvo una cuadrilla dedicada exclusivamente a la limpieza diaria de las áreas de trabajo para mantener el orden. Además, se colocaron basureros en los frentes de trabajo para depositar la basura doméstica.
- c. Se estableció un plan de manejo de desechos para separar madera, varillas, tubos, escombros, entre otros y reutilizar en el proceso constructivo o enviar a centros de reciclaje.
- d. Por medio de un imán, se dio una recolección diaria de todos aquellos restos de metal (alambre, clavos, tornillos, pedazos de varilla) que caían al suelo, para evitar que llegaran al mar. Estos materiales se enviaban al reciclaje de chatarra.

La primera etapa de la fase constructiva incluyó un edificio de apartamentos, restaurante, local de ventas de implementos para viajeros, 4 muelles de aparcamiento para embarcaciones de 35 a 240 pies de eslora con 182 puestos de amarre, muelle dispensador de combustible, oficinas gubernamentales, oficina de administrativas de Marina Papagayo, tienda de conveniencia, planta de tratamiento de aguas residuales, acceso público mediante la ruta nacional 253 y parqueos para vehículos. Durante la fase final de este proceso, se realizaron las labores de paisajismo con la siembra de árboles y plantas ornamentales, todas las especies nativas de la zona.

### ***Fase operativa:***

Una vez finalizada la primera etapa de la fase constructiva, se implementan las medidas de mitigación ambiental y protocolos establecidos en el Estudio de Impacto Ambiental que rigen para la operación de Marina Papagayo en función del respeto por el medio ambiente.

Para el control de hidrocarburos, se sigue el protocolo de abastecimiento, manteniendo siempre a la mano el kit de contención de derrames que tiene a disposición mantas hidrofóbicas para absorber gotas de hidrocarburo, líneas absorbentes para controlar derrames y evitar que se extiendan a otros sitios, y polímeros de alta densidad para aglutinar hidrocarburos. Todo este sistema de abastecimiento de combustible cumple con las normas del Reglamento para la Regulación del Sistema de Almacenamiento y Comercialización de Hidrocarburos en el país.

Las medidas ambientales también aplican en el control de embarcaciones. Se solicita a los visitantes que sus embarcaciones se encuentren en buen estado. En los casos en los cuales se requiera realizar cambios de aceite en el agua, se debe informar a la administración y se activará el protocolo de prevención y contención de derrames de hidrocarburos. Para la limpieza de las embarcaciones se promueve la utilización de productos biodegradables.

Como parte de los requisitos y estudios complementarios para la operación de Marina Papagayo, se cuenta con un Plan de Manejo de Desechos y un Plan de Emergencias. Ambos planes fueron presentados en el Ministerio de Salud.

En cuanto al manejo de las aguas residuales generadas en Marina Papagayo, estas son procesadas en la planta de tratamiento. En cada muelle existe un sistema de succión al vacío que recolecta las aguas residuales de las embarcaciones para ser tratadas en la planta sin costo adicional para los clientes de Marina Papagayo. Las aguas tratadas cumplen con las normativas que exige el Reglamento de Vertido y Reuso de Aguas Residuales para riego en zonas verdes.

Con respecto a los desechos sólidos su manejo se da de la siguiente manera:

- a. Internacionales: son depositados en un contenedor refrigerado y posteriormente son sometidos a un proceso de autoclave para ser esterilizados.
- b. Nacionales: se realiza una separación de materiales en reciclables, reutilizables, electrónicos y orgánicos.
- c. Aceites quemados: son entregados a una empresa para reutilización.

En el área marina se desarrolla una evaluación de especies y ecosistemas marinos dentro y fuera de Marina Papagayo, así como apoyo a instituciones para investigación. Además, se realizan muestreos de calidad de aguas para concentraciones de hidrocarburos disueltos y dispersos, así como análisis bioquímicos del agua.

Además, se cuenta con una Política de Gestión Ética de Marina Papagayo desde un enfoque de Turismo Responsable, la cual orienta las acciones de la organización hacia un destino común: la incorporación constante de prácticas responsables desde una amplia gama de aristas tales como: prácticas ambientales, turismo responsable, responsabilidad laboral, entre otros.

### ***Monitoreo y evaluación***

La fiscalización y control para que todos los procesos se lleven a cabo de manera responsable con el ambiente recae en las regencias, tanto marina como terrestre. Semanalmente se realizan verificaciones del cumplimiento de la gestión ambiental. A partir de ello, se emiten recomendaciones a la administración de Marina Papagayo conducentes a la corrección de procedimientos o actividades que puedan generar un potencial impacto ambiental. Con ello, la administración de Marina Papagayo debe implementar las medidas atinentes para dar atención a las recomendaciones de los regentes en plazos prudenciales.

En la fase constructiva, se presenta un informe sobre la fiscalización ambiental cada dos meses a SETENA (informes de regencia ambiental), mientras que en fase operativa, dicho informe se presenta cada seis meses.

En caso de que no se tomen las medidas correctivas correspondientes señaladas por los regentes, la Contraloría Ambiental de Península Papagayo posee la potestad de intervenir a fin de tomar las medidas pertinentes según sea el caso.

## **Resultados**

- En primer lugar, encontramos que el diseño de la obra colocó a la Marina en el sitio en donde se generaba el menor impacto posible al ambiente, frente a otros posibles sitios. Esta rigidez fue evidente en el hecho de que varias instituciones participaron en el proceso de aprobación.
- Se logró minimizar los potenciales impactos al ambiente marino durante la fase de construcción ya que la maquinaria y equipo que tenía contacto con el agua utilizaba aceites biodegradables.
- Se adquirieron cortinas de turbidez y se ubicaron en el mar, perpendiculares a la dirección de las corrientes con el objetivo de detener eventuales manchas de sedimentos en el agua y así evitar el impacto sobre ecosistemas marinos.
- Se ha establecido todo un protocolo<sup>13</sup> de atención en caso de derrames de combustibles, ofreciendo equipo necesario en cada dispensador de combustible, en aras de reducir el daño ambiental.
- Se ha logrado potenciar las sinergias entre la conservación del patrimonio arqueológico y el desarrollo turístico. La Marina aprovecha la riqueza en arqueológica particular, enfocándose en dos aspectos básicamente: salvaguardar el patrimonio arqueológico y diseñar en armonía con el patrimonio para crear mayor atractivo.
- Las prácticas amigables con el entorno se pueden observar en la diversidad de especies marinas justo a los lados y bajo el muelle dispensador de combustible y demás muelles de la Marina, ya que de no ser así, difícilmente se podrían visualizar dichas especies por la contaminación.
- Marina Papagayo busca crecer junto a las comunidades cercanas al proyecto, razón por la cual ha buscado capacitar su mano de obra (en conjunto con alianzas como el INA) con el fin de que su recurso humano sea propio de las cercanías al Proyecto.

## **Públicos de interés involucrados**

Convergen gran cantidad de públicos involucrados en ambas fases de Marina Papagayo que van desde los internos hasta los externos. Dado que es un proyecto de gran envergadura, se hizo necesario que todos los públicos involucrados tuvieran conciencia ambiental con la finalidad de que todas las actividades encaminadas a la construcción y posterior puesta en marcha de la Marina fuese de manera responsable con el rico ambiente que le rodea.

## **Factores críticos de éxito**

En primer lugar, las especiales consideraciones que se toman en cuenta a nivel organizacional en las etapas de construcción y operación hacen que por la naturaleza diferenciada de cada fase, se puedan atender de manera más eficaz.

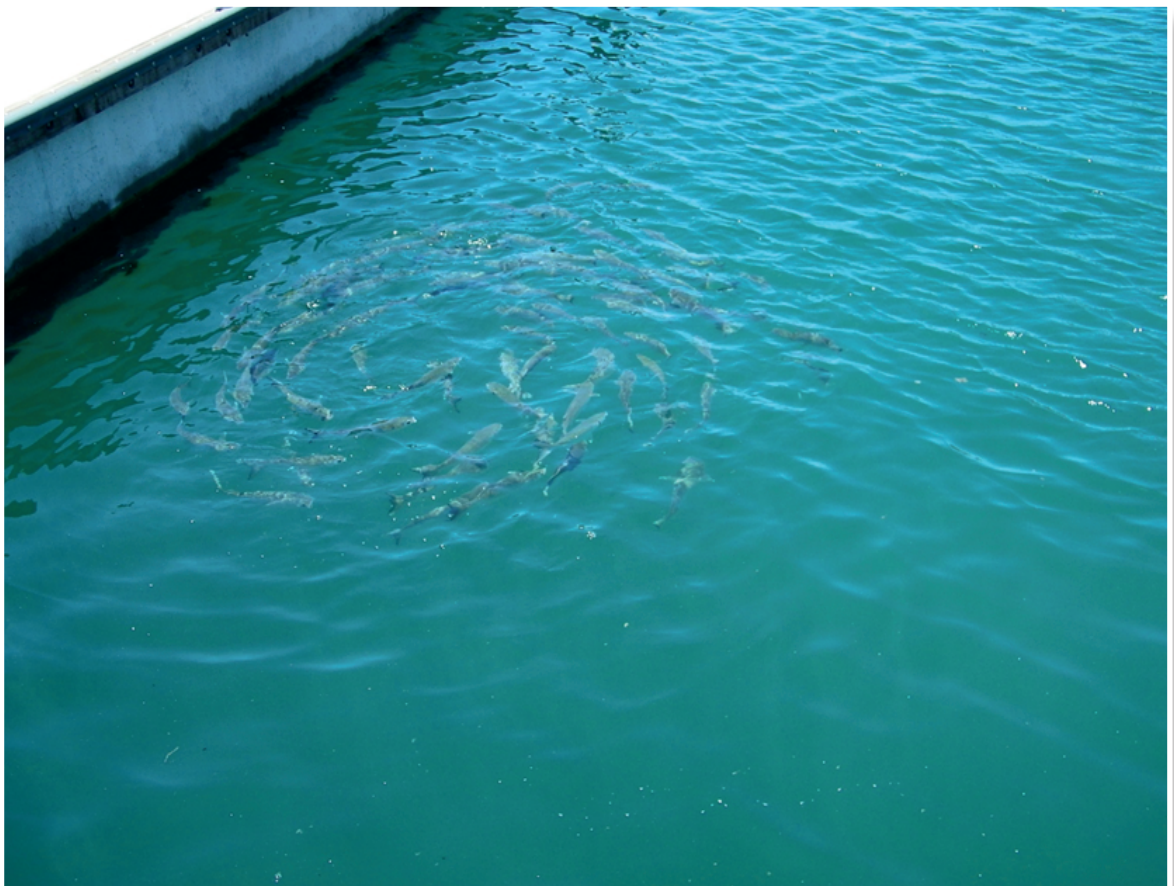
<sup>13</sup> Otros protocolos que caben ser mencionados son: el control de sedimentos en el agua, control de sedimentos por escorrentía, la protección de ambientes marinos, manejo de desechos líquidos y sólidos, tratamiento de aguas residuales, calidad y variedad de los servicios ofrecidos, entre otros.

En segundo lugar, el aspecto de los estrictos protocolos para las tareas de Marina Papagayo es un insumo a favor del ambiente, ya que de esa manera se garantiza en gran medida el cumplimiento de las buenas prácticas de RSE que persigue la empresa. Complementado a dichas medidas cabe resaltar que se encuentran 18 entidades fiscalizadoras que verifican el sano cumplimiento de las labores de Marina Papagayo, entre dichas organizaciones encontramos a CIMAT, SETENA, ICT, CIMAR-UCR, entre otras.

### **Retos**

Se proyecta que Marina Papagayo continúe su expansión a través del inicio de la segunda fase de construcción. Ello implica que la organización no cese en sus considerables esfuerzos por construir tomando como pilar fundamental el desarrollo sostenible a largo plazo, tanto en su fase constructiva como operativa. La organización cuenta con la ventaja del antecedente de las prácticas ambientales de la primera fase de la Marina.

### **Fotografía**



Fuente: Ernesto Escorriola Hernández

Se puede observar un conjunto de peces al lado del muelle dispensador de combustible





Fuente: Ernesto Escorriola Hernández

Implementos para el control y absorción de eventuales derrames de combustible en el agua. Cada dispensador de combustible cuenta con un inventario similar de implementos



Fuente: Ernesto Escorriola Hernández

Captador de aguas residuales en el muelle dispensador de combustible. No se cobra monto alguno por el servicio y dichas aguas son bombeadas a la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Marina Papagayo.

## Consideraciones finales

La responsabilidad social empresarial no es el negocio, pero es una nueva forma de hacer negocios donde la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible, en lo económico, lo ambiental y lo social, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona como los accionistas, los trabajadores, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.

La responsabilidad social empresarial es una plataforma para pensar que la ética, los valores de solidaridad, las relaciones sociales, la confianza recíproca, la reciprocidad y la cooperación son productoras de una riqueza y beneficio social sostenible y pueden ser un excelente negocio para la sociedad.

La responsabilidad social es una oportunidad estratégica para la empresa y para el país, que le puede ayudar a posicionarse frente a la competencia debido a sus prácticas responsables, pero fundamentalmente, es un compromiso de todos y todas para hacer una sociedad mejor.

El común denominador de estos ejemplos mostrados es que se vincula la responsabilidad social empresarial con los objetivos de las organizaciones. De ahí que las empresas vienen realizando un importante esfuerzo para transformar en plan de negocios sus programas sociales y vincularlos a su estrategia de desarrollo.

Las organizaciones y empresas cada vez son más conscientes de que su participación en la sociedad no es aislada y que sus acciones son parte de un tejido social muy complejo, al cual deben aportar. En este sentido, la responsabilidad social es una demanda que tanto los públicos interesados como las partes afectadas están exigiendo cada vez más y va mucho más allá del cumplimiento de la ley.

Los clientes están demandando empresas más responsables, los trabajadores están exigiendo a sus compañías nuevos mecanismos de gestión y la comunidad y el ambiente también demandan empresas más transparentes y desde luego los proveedores y accionistas han asumido nuevos roles.

Hoy la reputación de una firma es vital para operar, esa licencia se logra cuando se es transparente, cuando se tiene congruencia y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

En el ámbito de la gestión de la responsabilidad social son múltiples las alternativas que tienen las empresas para ejecutar buenas prácticas, que van desde pequeñas medidas sin costo económico, como por ejemplo colocar rótulos para incentivar al ahorro de energía, agua, papel, etc. hasta grandes transformaciones internas y externas que conduzcan a generar una nueva cultura de protección ambiental.

Algunas empresas adquieren un compromiso y lo hacen parte de sus gestiones de RSE de forma continua y existen otras empresas que adecuan temporalmente sus prácticas en aras de responder a una necesidad puntual del momento. Otras compañías también adoptan programas internos como un componente de la cultura organizacional, las empresas extienden a sus colaboradores la importancia de practicar la responsabilidad social.

La ética y la responsabilidad social tienen que ver con nuestro modo habitual de morar en el mundo. Por eso podemos y debemos empezar a fomentar hábitos de vida más responsables y más comprometidos con nuestra morada. La gestión de la responsabilidad social constituye una oportunidad estratégica y un compromiso de todos y todas para hacer una sociedad mejor.

Finalmente, es menester tener claro que siempre que se plantean nuevos retos, los y las empresarias acuden a la pregunta de rigor: ¿Cuánto cuesta poner en práctica esa nueva estrategia? La respuesta debe ir en dirección de cuantificar cuánto le costaría a la empresa no hacer nada. Sin duda alguna la responsabilidad social, implica un costo que la organización/empresa debe asumir y debe presupuestar de manera sostenida y se requiere insistir en los beneficios no solo económicos, sino sociales y ambientales que la organización/empresa logrará si mejora sus prácticas y asume su responsabilidad social.



# BIBLIOGRAFÍA



Alcántara, H. (2010). Rumbo al desarrollo de comportamientos con responsabilidad social en las organizaciones (RSO). (Spanish). *Administración y Organizaciones*, 12(24), 23-37.

Ardón Castro, Manuel. (2010). *PENÍNSULA PAPAGAYO: Infraestructura modelo, en armonía con el ambiente y las comunidades, cimentada en la solidez del recurso humano*. (En línea). Recuperado de: [http://www.civiles.org/cic2010/memoria/Manuel\\_Ardon.pdf](http://www.civiles.org/cic2010/memoria/Manuel_Ardon.pdf) el 18 de abril de 2011.

Basse, Giovanni. (13 de abril de 2011). Entrevista Personal

Benbeniste, S. (2002) "El alcance del concepto de responsabilidad social corporativa de acuerdo con los organismos internacionales promotores del tema" Abril, Programa Doctoral ESADE

Brenes Quirós, César. (2010) Ser eco amigable es un buen negocio para las empresas. Periódico La Nación. 19 de julio de 2010, Pág. 28ª, Costa Rica.

Coca, Leonardo, (2010) Cambio de energía. En Revista SUMMA N. 188 Costa Rica, enero de 2010

Contreras, Claudia (2010). Especial de RSE: Energía limpia". En Revista SUMMA N. 194 Costa Rica, julio de 2010

"Costa Rica Hoy" (2010) *Celebran Día Mundial de los Océanos en Papagayo*. (En línea). Diario nacional. Recuperado de: <http://costaricahoy.info/nacionales/celebran-dia-mundial-de-los-oceanos-en-papagayo/58127/> el 19 de abril de 2011.

De la Cuesta Rute, J. (2011). ¿SON STAKEHOLDERS LOS CONSUMIDORES? (Spanish). *Revista De Derecho* (16081714), 12149-180.

Durán, Claudia. (2010) Centroamérica un reto ambiental. En Revista Estrategia y Negocios N. 131 Noviembre de 2010

Echeverri Salazar, Sara. (2010) *Caso Creciendo Juntos: Península Papagayo*. Asociación Empresarial al Desarrollo. San José, Costa Rica.

Eco desarrollo Papagayo S.A (2008). *Un catalizador para el desarrollo*. Marina Papagaya. Liberia, Guanacaste, CR.

Eco desarrollo Papagayo S.A. (2010). *Política de Gestión ética de Marina Papagayo desde un enfoque de turismo responsable*. Marina Papagayo. Liberia, Guanacaste, CR.

"El Financiero" (2010) Crisis no apagó los motores de Papagayo. Diario nacional de Costa Rica (En línea) Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2011/mayo/22/enportada2774558.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2011/mayo/22/enportada2774558.html) el 19 de abril de 2011.

FUNDEMAS. (2005) La empresa amigable con el medio ambiente. El Salvador

Guedez, Víctor. (2010) Nuevas responsabilidades empresariales. Redunirse.

Guidi, M. (2006) Estado, empresas, sociedad civil. Reflexiones a partir de una experiencia. Otoño, No.11, Año I. Revista Ibero Forum, Notas para Debate.

Herrera, Pablo. (13 de abril de 2011) Entrevista Personal.

Horrach, P., & Socias Salva, A. (2011). La actitud de las empresas de la economía solidaria frente a la divulgación de información sobre sostenibilidad desde el prisma de la teoría de las stakeholders o grupos de interés. (Spanish). Revista De Contabilidad - SpanishAccountingReview, 14267-297.

Izquierdo, R., & Vicedo, J. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas. (Spanish). CIRIEC - España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa, (65), 7-31

Jiménez, Karol. (s.f). *Gestión ambiental en complejo turístico Península Papagayo*. (En línea) Recuperado de: <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/124/jimenez.htm> el 18 de abril de 2011.

Masís, Alejandra. (24 de mayo de 2011) *Sobre las construcciones en el Proyecto de Península Papagayo*. Comunicación personal

Material del curso Cómo enseñar Ética, Capital Social y Desarrollo en la Universidad? Estrategias de RSU brindado por el Portal Educativo de las Américas, (OEA-BID: 2008)

Mukiur, R. (2010). Actitudes de los empresarios y directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. (Spanish). Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones, 26(2), 101-114. Doi: 10.5093/tr2010v26n2a2

Ogalla Segura, Francisco. (2009) La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa. Material del curso Formación de Formadores en Responsabilidad Social. REDUNIRSE, Argentina.

Platero, Gabriela y Cruz, Tatiana. (2009) Brotes saludables de raíces profundas. En Revista Estrategia y Negocios N.113 Mayo-Junio 2009.

Península Papagayo. (s.f) Política Ambiental en Eco desarrollo S.A. Liberia, Guanacaste.

Península Papagayo. (s.f) Política de relación con los proveedores. Liberia, Guanacaste.

Pérez, María Fernanda. (2009) Taller de auto diagnóstico en RSE. Asociación Empresarial para el Desarrollo. Costa Rica

PFFRSE Programa Iberoamericano de Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial (2009) [www.redunirse.com](http://www.redunirse.com)

Saravia, Marielos. (12 de abril de 2011). Entrevista Personal

Sanz, Luis. El deber de una empresa. Periódico El Financiero No. 756. 21 de febrero de 2010. Pág. 15, Costa Rica



Salas Ruiz, Alberto. (s.f) *Polo Turístico Golfo de Papagayo Guanacaste, Costa Rica. Análisis del Polo Turístico Golfo de Papagayo como un modelo único gubernamental de concesión turística.* (En línea). Recuperado de: [http://www.responsibletravel.org/resources/documents/Coastal-tourism-documents/Polo\\_Tur%C3%ADstico\\_Golfo\\_de\\_Papagayo\\_Guanacaste\\_Costa%20Rica.pdf](http://www.responsibletravel.org/resources/documents/Coastal-tourism-documents/Polo_Tur%C3%ADstico_Golfo_de_Papagayo_Guanacaste_Costa%20Rica.pdf) el 20 de abril de 2011.

Torres, Marcela. (14 de abril de 2011). Entrevista Personal

UNCTAD: ([www.unctad.org](http://www.unctad.org))

Valderrama H., (2011) Manual de Responsabilidad Social Empresarial. Taller: Una estrategia sostenible y competitiva para una empresa. Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

VINCULAR/ACHS/USEC/Boston College (2009) "Modelo de Gestión de RSE". Santiago, Chile, Propiedad Intelectual No. 158195

Los profesores la doctora Jeannette Valverde Chaves y el doctor Juan Carlos Bermúdez Mora me honran con la posibilidad de presentar su nuevo libro, titulado *Así se hace: gestión de la responsabilidad social empresarial y casos de buenas prácticas*. Sin duda alguna, este texto constituye un paso más en la consolidación de la responsabilidad social como un ámbito de estudio relevante en el Comercio y los Negocios Internacionales y por ende, un componente necesario en el desarrollo de la Escuela de Relaciones Internacionales y la Universidad Nacional.

El texto en cuestión, junto con la serie de aportes incluidos dentro del proyecto “Responsabilidad social: impactos económicos, sociales y ambientales para la internacionalización de las Mipymes en Costa Rica”, que se desarrolla en el marco de la Escuela de Relaciones Internacionales, responden a la necesidad de las sociedades contemporáneas de equilibrar la relación entre mercado y la cohesión social. Esa relación, si bien en el plano teórico parece clara, no resulta tan prístina en la práctica. Por ello, esta obra contribuye a visualizar como, paulatinamente, resulta factible introducir esta visión de equilibrio para el caso costarricense. En tal sentido, el concepto de responsabilidad social tiene un carácter valorativo, lo que le permite desarrollar dos dimensiones: por una parte, permite establecer un propósito de mejoramiento social, un deber ser, al fin y al cabo, un horizonte de expectativas. Por otra, brinda los instrumentos de

evaluación necesarios para determinar cuál es el grado de avance de las prácticas de una empresa dirigidas a conseguir el objetivo en cuestión.

Además, resulta igualmente significativo rescatar en estas cortas líneas el alcance metodológico de esta investigación, la cual se enfoca en rescatar el análisis de caso, como herramienta indispensable en el quehacer científico. Por consiguiente, sigue la tendencia moderna en las escuelas de negocios de enseñar mediante casos, lo que permite al lector ligar elementos de índole teórico con componentes sumamente pragmáticos. Esta combinación permite que el lector pueda comprender con mayor facilidad las lecciones aprendidas y adaptar su aplicación a nuevos casos con lo cual le brinda un contenido marcadamente práctico, que no solo se encuentra dirigido a estudiantes, sino a empresarios y funcionarios encargados de definir políticas públicas.

Por último, al tiempo de expresar mis felicitaciones a los profesores Valverde Chaves y Bermúdez Mora por su labor tesonera en este campo, expreso el compromiso de la Escuela de Relaciones Internacionales por seguir fomentando la investigación no solo en este campo, sino en aquellos que sean indispensables para el desarrollo nacional.

**Carlos Humberto Cascante Segura**  
Subdirector  
Escuela de Relaciones Internacionales



ISBN: 978-9968-558-15-0



9 789968 558150