

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Relaciones Internacionales  
Programa de Posgrados  
Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

**Diseño de la estrategia de Responsabilidad Social  
para la empresa pyme Kerigma**

**Carolina Miranda Ramírez  
Patricia Mora Rojas**

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador  
para optar por el grado de Máster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica

Febrero 2020

## **DEDICATORIA**

Para ella, la mayor inspiración en mi vida. Este y todos mis logros están dedicados a mi mamá, quien me brindó su amor incondicional y fue mi mejor amiga. Ella es luz que seguirá brillando en mi corazón.

**Carolina Miranda Ramírez**

A Dios, por no dejar de escuchar ni de responder. A Ale, por ser mi complemento perfecto e impulsarme a ser mejor cada día. A Raúl, Leia, Fidel y Camilo por motivarme -a su manera-, y a toda mi familia por su gran apoyo.

**Patricia Mora Rojas**

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
PARA LA EMPRESA PYME KERIGMA**

Proyecto de graduación para la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Postulantes  
CAROLINA MIRANDA RAMÍREZ  
PATRICIA MORA ROJAS

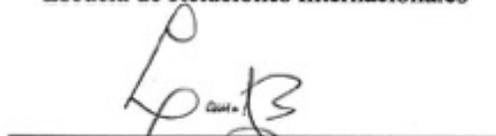
**MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**



Máster María Fernanda Morales Camacho  
Representante de la Dirección de la  
Escuela de Relaciones Internacionales



Máster Raúl Fonseca Hernández  
Coordinador Programa de Posgrados



Máster Laura Solís Bastos  
Profesora Seminario Práctica Dirigida



Máster Luis Mastroeni Camacho  
Asesor especialista



Carolina Miranda Ramírez



Patricia Mora Rojas

Sustentantes

## RESUMEN

Kerigma es una pyme costarricense de comunicación y branding que reconoce la importancia de la responsabilidad social y que, a través de los años, había realizado esfuerzos para incorporarla dentro de su gestión por medio de iniciativas en las tres dimensiones de la sostenibilidad. Pese a esto, la empresa no contaba con un análisis de sus impactos ni un proceso estructurado de consulta a sus partes interesadas, por lo cual, no poseía suficientes insumos para identificar en cuáles temas debía estar enfocando sus esfuerzos en responsabilidad social o si los que realizaba respondían a sus temas materiales.

Por no contar con este insumo, la empresa no había desarrollado una estrategia de responsabilidad social alineada a su estrategia de negocios, por lo cual, existía la posibilidad de que estuviera destinando recursos a trabajar temas que no respondían a sus impactos o a las expectativas de sus partes interesadas y podía estar dejando desatendidos otros temas que sí son críticos.

Con el presente proyecto se realizó un análisis de materialidad para Kerigma y, con base en esto, se creó una estrategia de responsabilidad social alineada a las necesidades de la empresa y a su estrategia de negocio. Esta estrategia permitirá a Kerigma aumentar su competitividad y convertirse en una mejor aliada en sostenibilidad para clientes y otras partes interesadas, así como en una guía para otras pymes y empresas de comunicación que deseen trabajar de forma estratégica el tema de la responsabilidad social.

## **Objetivo general**

Elaborar la estrategia de responsabilidad social 2020-2022 para la empresa Kerigma, que esté alineada a su estrategia de negocios, que responda a sus principales impactos y oportunidades y le permita convertirse en un mejor aliado para sus públicos de interés en el tema de sostenibilidad.

## **Objetivos específicos**

1. Identificar los temas materiales que Kerigma debe considerar para gestionar su negocio de manera sostenible en el largo plazo por medio de investigación de los intereses y las necesidades de la empresa, consulta a partes interesadas y revisión bibliográfica.
2. Priorizar los temas materiales que Kerigma debe trabajar en su estrategia de responsabilidad social, utilizando una matriz de priorización según el grado de relevancia para la empresa y sus *stakeholders*, basado en diversos criterios.
3. Diseñar una estrategia de responsabilidad social que responda a los principales temas materiales de Kerigma y que esté alineada a su estrategia de negocios.
4. Diseñar una campaña interna de comunicación para sensibilizar a los colaboradores sobre su rol en la correcta ejecución de la estrategia de responsabilidad social y en el desarrollo de una cultura organizacional más sostenible.

## **DESCRIPTORES**

- Estrategia de Responsabilidad Social
- Sostenibilidad
- Análisis de materialidad
- Consulta a partes interesadas
- Empresas de comunicación

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecemos a Kerigma por abrirnos sus puertas y permitirnos caminar juntos en el camino hacia la sostenibilidad. Un agradecimiento especial a la M.Sc. Yesenia Salazar Brenes, socia fundadora y Directora General de la empresa, quien nos brindó su apoyo y su confianza para desarrollar este Proyecto; y al M.A. Fabrizzio Méndez Umaña, socio fundador de Kerigma, quien comparte la convicción de la sostenibilidad.

Nuestro agradecimiento también al M.Sc. Luis Mastroeni Camacho, quien aceptó dirigirnos en este proceso y, desde su amplia y valiosa experiencia en sostenibilidad, nos ayudó a resolver las inquietudes que surgieron en las diferentes etapas del desarrollo del proyecto.

Finalmente, un agradecimiento a la Universidad Nacional por ser la primera universidad costarricense en incluir la sostenibilidad en su oferta académica a nivel de posgrado, permitiendo así que profesionales de todas las disciplinas puedan especializarse en el área y aportar, desde sus diversos ámbitos de acción, a la construcción de una mejor sociedad.

## TABLA DE CONTENIDO

DESCRIPTORES .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
TABLA DE CONTENIDO.....	viii
LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	4
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO .....	12
1.4.1 ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO .....	12
1.4.2 MATRIZ DE CONGRUENCIA .....	13
1.4.3 ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	15
1.4.4 PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA .....	25
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL.....	27
2.1 MARCO REFERENCIAL .....	27
CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN DE TEMAS MATERIALES .....	44
3.1 MAPEO Y PRIORIZACIÓN DE PÚBLICOS DE INTERÉS .....	44
3.2 ANÁLISIS DE DOCUMENTOS DE KERIGMA.....	53
3.3 TEMAS DE INDUSTRIA SEGÚN ESTÁNDARES INTERNACIONALES.....	60
3.4 BENCHMARK NACIONAL E INTERNACIONAL .....	62
3.5 PROCESOS DE KERIGMA E IMPACTOS .....	68
3.6 CONSULTA A PARTES INTERESADAS .....	78
3.7 RESULTADO FINAL: TEMAS IDENTIFICADOS .....	83
CAPÍTULO 4: PRIORIZACIÓN DE TEMAS MATERIALES DE KERIGMA .....	88

4.1 DEFINIR CRITERIOS Y HERRAMIENTA DE PRIORIZACIÓN .....	88
4.2 CALIFICACIÓN OTORGADA POR LAS PARTES INTERESADAS.....	89
4.3 CALIFICACIÓN OTORGADA POR LA EMPRESA.....	94
4.4 RESULTADOS FINALES .....	97
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE KERIGMA .	110
5.1 ANÁLISIS DE PROGRAMAS ACTUALES A LA LUZ DE LA MATERIALIDAD .....	111
5.2 PROPÓSITO Y LEMA.....	118
5.3 EJES DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	120
5.4 ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	122
5.5 ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE RS CON LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	135
5.6 RUTA CRÍTICA .....	141
CAPÍTULO 6: CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	146
6.1 CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	147
6.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	151
6.3 MENSAJES CLAVE .....	153
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	156
7.1 CONCLUSIONES .....	156
7.2 RECOMENDACIONES .....	160
CAPÍTULO 8: ANEXOS .....	164
ANEXO 1: TABLA DE PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS DE KERIGMA .....	164
ANEXO 2: PRIORIZACIÓN DE TEMAS MATERIALES .....	166
REFERENCIAS.....	171

# LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

## FIGURAS

Figura 1.1 Estructura Detallada de Trabajo .....	12
Figura 1.2 Herramienta para identificar visualmente los temas materiales .....	23
Figura 2.1 Servicios que brinda Kerigma .....	30
Figura 3.1 Mapeo de partes interesadas de Kerigma .....	46
Figura 3.2 Cadena de valor de Kerigma .....	68
Figura 4.1 Plano cartesiano con la representación gráfica de la importancia de los temas materiales de Kerigma .....	99
Figura 5.1 Propósito de responsabilidad social de Kerigma.....	119
Figura 5.2 Lema de responsabilidad social de Kerigma .....	120
Figura 5.3 Ejes de la estrategia de responsabilidad social de Kerigma .....	121
Figura 5.4 Estrategia de negocios de Kerigma .....	136

## GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Cantidad de empresas PYME por tamaño 2012-2017.....	28
---	----

## TABLAS

Tabla 1.1 Matriz de Congruencia.....	13
Tabla 1.2 Competidores Nacionales .....	17
Tabla 1.3 Competidores internacionales.....	17
Tabla 1.4 Criterios de priorización de partes interesadas .....	20
Tabla 1.5 Criterios para calificar los temas materiales .....	24
Tabla 2.1 Definiciones de materialidad .....	37
Tabla 2.2 Definición de plan, programa, proyecto, actividad y tarea .....	41
Tabla 3.1 Criterios para priorización de partes interesadas .....	48
Tabla 3.2 Priorización de partes interesadas de Kerigma .....	50
Tabla 3.3 Temas materiales identificados en documentos de Kerigma.....	55
Tabla 3.4 Temas relevantes según análisis de estándares internacionales.....	60
Tabla 3.5 Benchmark nacional .....	64
Tabla 3.6 Porcentaje de empresas de comunicación que participan en iniciativas de RSC .....	66
Tabla 3.7 Benchmark internacional .....	67
Tabla 3.8 Procesos, subprocesos y sus temas materiales.....	70
Tabla 3.9 Temas ambientales de Kerigma.....	83
Tabla 3.10 Temas económicos de Kerigma.....	83
Tabla 3.11 Temas sociales de Kerigma .....	86
Tabla 4.1 Temas materiales prioritarios para cada parte interesada .....	91
Tabla 4.2 Temas materiales prioritarios para las partes interesadas (promedio total).....	93

Tabla 4.3 Criterios para calificar la importancia de cada tema para la empresa, calificación y significado .....	95
Tabla 4.4 Temas materiales prioritarios para Kerigma (promedio total).....	97
Tabla 4.5 Explicación de los temas materiales identificados en la matriz de materialidad .....	100
Tabla 4.6 Temas materiales adicionales .....	105
Tabla 4.7 Categorías de temas materiales.....	108
Tabla 5.1 Iniciativas de sostenibilidad de Kerigma .....	112
Tabla 5.2 Plan de trabajo eje Cultura Naranja .....	123
Tabla 5.3 Plan de trabajo eje Huella Naranja .....	124
Tabla 5.4 Plan de trabajo eje Alianzas Naranja .....	126
Tabla 5.5 Plan de trabajo eje Bienestar Naranja .....	132
Tabla 5.6 Aspectos en los que debe aportar la estrategia de RS de Kerigma .....	136
Tabla 5.7 Indicadores de medición de impacto de la estrategia de responsabilidad social .....	138
Tabla 5.8 Ruta crítica de implementación de estrategia de responsabilidad social .....	142
Tabla 6.1 Campaña de comunicación interna .....	148
Tabla 6.2 Cronograma de ejecución de campaña de comunicación interna .....	152

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AED:	Alianza Empresarial para el Desarrollo
CCNRS:	Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social
GRI:	Global Reporting Initiative
INTECO:	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ISO:	Organización Internacional de Normalización
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA:	Organización de los Estados Americanos
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
PYME:	Pequeña y Mediana Empresa
RSE:	Responsabilidad Social Empresarial
SASB:	Sustainability Accounting Standards Board

## INTRODUCCIÓN

Afortunadamente para la sociedad actual, cada vez se torna más común que organizaciones de diversos tipos decidan trabajar en su responsabilidad social. Ya sea en temas ambientales, sociales o en las formas de gobernanza, a nivel mundial se realizan más esfuerzos por mejorar, de los que se realizaban algunas décadas atrás; esfuerzos que, al sumarse y articularse con los de otras organizaciones o individuos, generan impactos más significativos y poseen mayor alcance.

La responsabilidad social organizacional ha sido comprendida por algunos como una forma de devolverle a la sociedad una parte de lo que las organizaciones reciben, otros, más escépticos, la han considerado una simple estrategia de mercadeo y posicionamiento; hay quienes la han utilizado como un incorrecto sinónimo para acciones filantrópicas y algunos más como una oportunidad para crear espacios de trabajo en equipo para sus colaboradores mediante actividades de voluntariado. Pese a sus múltiples acepciones, la responsabilidad social es comprendida hoy como la ruta hacia la sostenibilidad, entendiendo así que una organización nunca podrá ser socialmente responsable en su totalidad pues no se trata de una meta sino de un proceso, de estrategias que permitan identificar cuál es el camino más adecuado para que cada uno y cada una pueda alcanzar el equilibrio entre lo que requiere para subsistir y lo que realmente puede tomar para ello, de forma que genere el menor impacto negativo posible en su entorno.

Pese a que cada vez más organizaciones deciden emprender este camino, en algunos sectores aún existe un rezago importante. Un ejemplo de ello son las micro, pequeñas y medianas empresas, quienes dudan que puedan o deban incursionar en este tema por razones tan variadas como la creencia de que requieren mucho dinero para ello o la hipótesis de que no requieren hacerlo pues “no causan tanto daño” como las grandes empresas.

Otro ejemplo de organizaciones que no terminan de convencerse sobre la importancia de trabajar en su responsabilidad social son las relacionadas con la comunicación, quienes, en su misión diaria de satisfacer las necesidades de sus clientes, a veces parecen haberse olvidado de las propias.

Por supuesto, en ambos sectores hay excepciones, organizaciones que deciden ir más allá que sus semejantes y buscar la forma de gestionar sus impactos. Una de estas empresas es Kerigma, una pyme del sector de comunicación y branding que paulatinamente ha ido incorporando la sostenibilidad en su plataforma filosófica, pero que aún tiene pendiente el alineamiento con su estrategia de negocios.

Kerigma ha decidido cerrar ese vacío dando pasos más grandes y contundentes en sus acciones de responsabilidad social, determinando su situación actual, identificando los temas sobre los cuales debe trabajar, mejorando el relacionamiento con sus partes interesadas e involucrando plenamente a sus colaboradores en este proceso. Esta es la razón que da vida al presente proyecto: la necesidad de brindar una asesoría profesional a Kerigma para que pueda plantearse nuevos objetivos en responsabilidad social, alcanzarlos y convertirse en una guía para sus aliados, clientes y para los sectores a los que pertenece, tanto el de pymes como el de empresas de comunicación, todo esto enmarcado dentro de una gran interrogante que se convirtió en el problema a resolver: ¿Cómo se elabora una estrategia de responsabilidad social para una pyme del sector de la comunicación como Kerigma, de forma que esté alineada con su estrategia de negocios?

Utilizando una metodología principalmente cualitativa, se realizó revisión bibliográfica y entrevistas a público interno para determinar el estado actual de la empresa, así como revisión bibliográfica, entrevistas y talleres tanto con público interno como externo para identificar temas materiales que posteriormente fueron analizados y priorizados utilizando una herramienta que contiene diez criterios para determinar cuáles son los temas que Kerigma debe atender de forma prioritaria. Mediante las sesiones de trabajo con público interno fue posible también identificar su percepción actual sobre el tema de la responsabilidad social y obtener insumos que permitieron realizar una campaña de comunicación y sensibilización con el fin de que cada una de estas personas pueda desempeñar el rol que se espera en este camino de Kerigma hacia la sostenibilidad.

El presente documento inicia detallando aspectos generales como justificación, objetivos, problema, metodología, conceptos teóricos, entre otros. Posteriormente, se muestran los procesos de identificación y priorización de temas materiales, tanto el procedimiento como los resultados obtenidos en ambos casos. Con los temas definidos, se detalla la estrategia de responsabilidad planteada, su alineamiento con la estrategia de negocios de Kerigma y, finalmente, se presenta la campaña de comunicación interna propuesta para facilitar la comprensión, la educación y el involucramiento del público interno con las metas de sostenibilidad de Kerigma.

Como resultado de este proyecto, la empresa cuenta con una estrategia de responsabilidad social alineada a su estrategia de negocios y cuenta también con una campaña de comunicación interna para motivar a sus colaboradores a empoderarse e involucrarse. Se espera que con estas herramientas Kerigma pueda no sólo alcanzar sus metas de sostenibilidad, sino motivar y guiar a otros para que puedan definir y alcanzar las propias.

# CAPÍTULO 1

## JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

Kerigma es una pyme costarricense especializada en asesorías de comunicación y branding que nació en el año 2000 cuando sus dos socios decidieron dejar sus trabajos y emprender este proyecto. Yesenia Salazar Brenes, comunicadora y psicóloga grupal, de la mano de Fabrizzio Méndez Umaña, diseñador gráfico, unieron la pasión, alianza y excelencia como los ingredientes clave de su negocio, que hoy cuenta con siete colaboradores y tres colaboradores aliados (profesionales que no están en planilla, pero brindan servicios profesionales en proyectos específicos).

La misión de Kerigma es guiar a sus clientes para hacer brillar la esencia de su marca y su visión es: “Resonar como la mejor empresa de branding y comunicación social y sostenibilidad que vive con su equipo, clientes y aliados el esfuerzo por hacer las cosas bien” (Kerigma, 2017, p.8).

Según la clasificación de empresas de la Caja Costarricense del Seguro Social (utilizada como referencia por la Cámara de Comercio de Costa Rica), Kerigma se clasifica como una pequeña empresa al contar con menos de 30 trabajadores.

Las pymes tienen un rol fundamental en la economía, pues “impulsan la competitividad, el conocimiento e innovación, la adaptación y especialización flexible y ayudan a reducir la pobreza” (Comisión de Realidad Nacional del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica, s.f., p.1).

Según datos del MEIC, las pymes aportan el 24.8% del empleo en el país, lo que evidencia la importancia que este sector ha venido tomando a lo largo del tiempo. “El desarrollo y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, se vuelve un

imperativo para el país, si se desea mantener y mejorar los estándares de calidad de vida de los habitantes y alcanzar un mayor nivel de crecimiento económico” (MEIC, 2016, p.11).

Siendo este un sector que se encuentra en crecimiento, es fundamental que las pymes conozcan el concepto de la responsabilidad social (RS) y lo incorporen dentro de su estrategia de negocios, de manera que crezcan siendo responsables de sus impactos sociales, ambientales y económicos.

“A escala mundial, las organizaciones, y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable.” (ISO, 2010, p.6).

El “Estudio multisectorial 2017 sobre el estado de la responsabilidad social en Costa Rica” muestra datos muy relevantes sobre la incorporación de este tema en las pymes. De una muestra de 395 pymes, el 60% cuenta con un plan definido de RS, pero únicamente un 35% lo tiene integrado a la estrategia de negocios de la empresa (2017, p.89).

Este mismo estudio revela que un 30% de las pymes están alineadas con la identificación de oportunidades y riesgos, mientras que un 42% no poseen este alineamiento, pero sí tienen planes y objetivos de RS.

Adicionalmente solo un 24% de las pymes han alineado su estrategia de responsabilidad social con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y un 60% no se ha adherido a ninguna iniciativa nacional relacionada con RS.

Dentro de los datos presentados por el estudio, uno de los más alarmantes es el que indica que un 56% de las pymes no realiza diálogos con sus partes interesadas, lo que expresa una gran oportunidad para guiar a este sector empresarial para que se conecten con sus *stakeholders*, entiendan sus expectativas y pueda encontrar oportunidades de negocio.

Lo anterior evidencia la necesidad de profesionalizar la responsabilidad social en este sector para que las pymes logren brindar un sentido estratégico a sus iniciativas.

### **1.1.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN**

En la actualidad es posible encontrar una cantidad importante de empresas de comunicación que brindan servicios relacionados con comunicación de estrategias y programas de responsabilidad social y sostenibilidad.

Acosta (s.f.) menciona algunas razones para justificar la importancia de contratar a una agencia de comunicación especializada en responsabilidad social. Algunas de estas razones se relacionan con el conocimiento que la agencia pueda tener en temas como la compra de medios (no colocar contenido en espacios que no concuerden con los valores del cliente), la terminología a utilizar (no confundir responsabilidad social con filantropía, marketing social u otros), priorización de la información a comunicar (qué se debe comunicar a cada público), transparencia (poder asesorar al cliente sobre la importancia de comunicar transparentemente sus acciones y su gestión), y la responsabilidad al abordar temas sensibles (no trivializar temas importantes en la agenda social, como la equidad de género, los derechos de la población LGBTI, etc).

Si bien es positivo que cada vez haya más empresas de comunicación interesadas en brindar estos servicios a sus clientes, estos últimos esperan una asesoría lo más profesional posible que responda a sus necesidades y expectativas reales y que esté alineada a su estrategia. Para ello, no basta con el conocimiento que la agencia de comunicación pueda tener sobre el tema de responsabilidad social; si no lo vive, si no tiene una experiencia propia, difícilmente podrá comprender los retos cada vez mayores a los que se enfrentan sus clientes, y más difícil le será encontrar soluciones innovadoras en un entorno global que cada vez es más demandante en la ruta hacia la sostenibilidad.

Marín y Valarezo (2013) mencionan que, en el Pacto Mundial de la ONU firmado en 1999, el 2.8% de las empresas firmantes pertenecían al sector de la comunicación, de las cuales 75% eran pymes. Meses después de la firma, dos de estas empresas fueron excluidas por no cumplir las cláusulas del pacto, una de ellas era una agencia de comunicación de República Dominicana y la otra una agencia de comunicación de Costa Rica llamada Adviser Publicity. En el sitio web [unglobalcompact.org](http://unglobalcompact.org) fue posible verificar esta información; se menciona que la empresa fue expulsada en febrero de 2011 por no comunicar su progreso.

No se identificaron más empresas de comunicación costarricenses que hayan firmado este pacto, por lo cual, es posible afirmar que Adviser Publicity fue la única empresa firmante de dicho sector por parte de Costa Rica. Si bien hay quienes podrán considerar que se trató de un gran avance, resulta inaceptable que una empresa sea expulsada por no hacer lo que da razón a su existencia: comunicar.

A pesar de que este caso podría parecer un simple “problema de comunicación”, si se profundiza en la dinámica de las empresas de este sector se puede suponer que no son muchas las que incursionan en la responsabilidad social debido al cambio radical que implicaría en su forma de trabajo. Marín y Valarezo (2013) lo describen de forma precisa:

Está creciendo el número de consultorías de comunicación que ofrecen diferentes servicios de RSC poniendo a disposición de los clientes códigos de ética y conducta para corporaciones; también se ofrece diseño de proyectos de corte social, ambiental, productivo que los vinculen con sus *stakeholders* o con la comunidad en general. Pero nunca se habla de las injusticias que generan las empresas de comunicación, ya que no les conviene, como, por ejemplo, que algunos medios de comunicación ofrecen bajos salarios a sus trabajadores, que las jornadas de trabajo superan las 40 horas semanales, o que las cadenas y periódicos censuran a sus propios periodistas. (Marín y Valarezo, 2013, p.48).

No fue posible encontrar datos sobre la situación de la responsabilidad social y la sostenibilidad en las empresas de comunicación de Costa Rica, sin embargo, es conocido que se trata de un sector en el que el incumplimiento de los derechos laborales está a la orden del día (jornadas extenuantes sin pago de horas extra, relaciones obrero-patronales disfrazadas de servicios profesionales, salarios por debajo del mínimo de ley, por citar algunos ejemplos), al igual que los dilemas éticos sobre aceptar o no clientes de industrias nocivas (alcohol y cigarros), aceptar o no la idea de un cliente que desea realizar una campaña con enfoque machista, e, incluso, aceptar o no a una mujer para un puesto de jefatura.

### **1.1.2 EL CASO DE KERIGMA**

Afortunadamente, Kerigma es una empresa que entiende la importancia de la responsabilidad social: “Varios procesos claves de la mano con organizaciones mentoras, nos enseñaron a gerenciar y enfocar nuestra estrategia de negocio desde el lente de la

sostenibilidad, entendiendo esta última como una forma de hacer negocios que contempla la generación de valor en lo económico, ambiental y social” (Kerigma, 2017, p.5).

Actualmente la empresa posee varias iniciativas en los ámbitos económico, social y ambiental que la hacen ser un ejemplo para otras empresas del sector. Cuenta con un mapeo de partes interesadas e inclusive ha realizado consultas para entender expectativas de algunas de sus partes interesadas y calificar la gestión de la empresa. Pese a que parece estar en ventaja en comparación con sus competidores y ha realizado esfuerzos importantes en las tres áreas mencionadas, aún se trata de iniciativas aisladas que no se encuentran integradas en una estrategia de responsabilidad social ni en la estrategia de negocio.

Es por esta razón que se propuso la realización de una estrategia integral de responsabilidad social para Kerigma, de manera que pudiera, primero, analizarse si los temas que están abordando hasta el momento responden a sus principales impactos y a los intereses y necesidades de sus partes interesadas o, si por el contrario, era necesario modificar esta lista de temas. Una estrategia de responsabilidad social permite, en segundo lugar, diseñar la forma más adecuada para mitigar los riesgos y potenciar las oportunidades relacionadas con estos temas, involucrando tanto al público interno de la empresa como a su cadena de valor (o parte de esta).

Con la realización de una estrategia de responsabilidad social, Kerigma define su ruta hacia la sostenibilidad de la mano de sus principales aliados y puede convertirse en un modelo para el sector, de forma que impulse a otras empresas de comunicación a gestionar sus impactos e inclusive a replicar el modelo de responsabilidad social con sus diferentes partes interesadas, como lo son sus proveedores y clientes. Según el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social solo un 19% de las pymes han definido condiciones de RS con sus proveedores, lo que refleja una oportunidad de mejora importante (CCNRS, 2017, 99).

Además de ser un modelo para organizaciones similares, al contar con una estrategia de responsabilidad social Kerigma puede brindar mejores servicios a sus clientes, pues cuenta con una mayor capacidad para entender e interiorizar el concepto para así ayudar a sus clientes a comunicar correctamente su estrategia e iniciativas de RS, tanto a lo interno como a lo externo.

Con la realización de esta estrategia se pretende no sólo proporcionar a la empresa una herramienta para gestionar la responsabilidad social, sino generar un cambio cultural. Colaboradores más conscientes de su rol en la sociedad y de su capacidad de generar cambios a partir de acciones cotidianas permitirá a Kerigma demostrar un compromiso real con la sostenibilidad, pero también convertirá a la empresa en un lugar de formación de mejores ciudadanos que lleven el mensaje a sus entornos.

Desarrollar este proyecto académico con una pyme del área de la comunicación como lo es Kerigma es fundamental para brindar un precedente de buenas prácticas para el sector, de forma que los emprendedores puedan incorporar la responsabilidad social dentro de su modelo de negocios desde su nacimiento. Así, los nuevos empresarios de la comunicación, entenderán que la responsabilidad social no es un segundo paso o un tema accesorio, sino que lo verán como parte integral del desarrollo de su empresa y como forma de garantizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

## 1.2 PROBLEMA

Kerigma es una pequeña empresa especialista en branding y comunicación que reconoce la importancia de la responsabilidad social y ha hecho importantes esfuerzos para incorporarla dentro de su gestión. El reto que enfrenta es que ha contado con herramientas y recursos limitados que no le han permitido establecer una estrategia de responsabilidad social que englobe todos estos esfuerzos.

Hasta el momento la empresa no había realizado un estudio de sus impactos positivos y negativos en los ámbitos social, ambiental y económico, que le sirvieran de base para definir su rumbo estratégico. Por ende, no contaba con una priorización de sus impactos con base en las expectativas de sus partes interesadas. Si bien la empresa tiene como buena práctica el diálogo constante con sus *stakeholders*, no había realizado un proceso estructurado de consulta sobre sus impactos en el área de la responsabilidad social.

Esto ha llevado a Kerigma a desarrollar iniciativas sociales, ambientales y económicas que no están ligadas a una estrategia de sostenibilidad. Cabe destacar que no se está aseverando que dichas iniciativas no tengan calce estratégico con la empresa, precisamente

parte de la labor que se llevó a cabo en este proyecto fue analizar el sentido de dichas prácticas a la luz de su materialidad y su estrategia de negocios para determinar si aportaban a los objetivos del negocio y cómo se enmarcan dentro de la estrategia de responsabilidad social.

Contar con una estrategia de responsabilidad social que contribuya al cumplimiento de sus objetivos de negocio representa una oportunidad para Kerigma, pues le brinda mayor competitividad. Un ejemplo de esto es al momento de participar en licitaciones o proyectos financiados por organismos internacionales, los cuales incluyan criterios de gestión ambiental, social y económica como parte de la evaluación de los oferentes.

Otro reto que implicaba no contar con una estrategia de RS es que la empresa podía estar enfocando esfuerzos en iniciativas que no responden a sus mayores impactos ni a los que son más relevantes para sus partes interesadas. Esto supondría que podrían existir impactos no atendidos cuya gestión agregaría más valor al negocio.

Otro riesgo de contar con iniciativas aisladas o que no estén definidas por una estrategia es que las mismas sean descontinuadas porque se perciba que no brindan aportes relevantes al negocio.

Además, Kerigma podía estar dejando de lado la oportunidad de gestionar algunos impactos que le generaran eficiencias, traducidas inclusive en ahorros económicos que podían implicar una reducción en ciertos gastos, por ejemplo, administrativos, que se pueden traducir en mejores precios para sus clientes o bien mayor rentabilidad para el negocio.

Así las cosas, este proyecto se basa en responder a la pregunta: ¿Cómo se elabora una estrategia de responsabilidad social para una pyme del sector de la comunicación como Kerigma, de forma que esté alineada con su estrategia de negocios?

Con la realización de este proyecto es posible responder esa pregunta, generando beneficios para Kerigma, pues podrá contar con una estrategia de RS alineada a su estrategia de negocios, de forma que se asegure estar invirtiendo recursos en temas que le resultan beneficiosos y que estén alineados con sus impactos sociales, ambientales y económicos.

Además, podrá convertirse en un mejor aliado en sostenibilidad para sus clientes y partes interesadas al poder asesorarlos con base en su propia experiencia y conocimiento del tema.

También, se genera un precedente para otras pymes y empresas de comunicación que deseen trabajar en la responsabilidad social de forma estratégica, quienes contarán con un caso para consultar y usar como guía, colaborando así a que cada vez sean más los sectores que se integren al llamado mundial en pro de la sostenibilidad.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar la estrategia de responsabilidad social 2020-2022 para la empresa Kerigma, que esté alineada a su estrategia de negocios, que responda a sus principales impactos y oportunidades y le permita convertirse en un mejor aliado para sus públicos de interés en el tema de sostenibilidad.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los temas materiales que Kerigma debe considerar para gestionar su negocio de manera sostenible en el largo plazo por medio de investigación de los intereses y las necesidades de la empresa, consulta a partes interesadas y revisión bibliográfica.
2. Priorizar los temas materiales que Kerigma debe trabajar en su estrategia de responsabilidad social, utilizando una matriz de priorización según el grado de relevancia para la empresa y sus *stakeholders*, basado en diversos criterios.
3. Diseñar una estrategia de responsabilidad social que responda a los principales temas materiales de Kerigma y que esté alineada a su estrategia de negocios.
4. Diseñar una campaña interna de comunicación para sensibilizar a los colaboradores sobre su rol en la correcta ejecución de la estrategia de responsabilidad social y en el desarrollo de una cultura organizacional más sostenible.

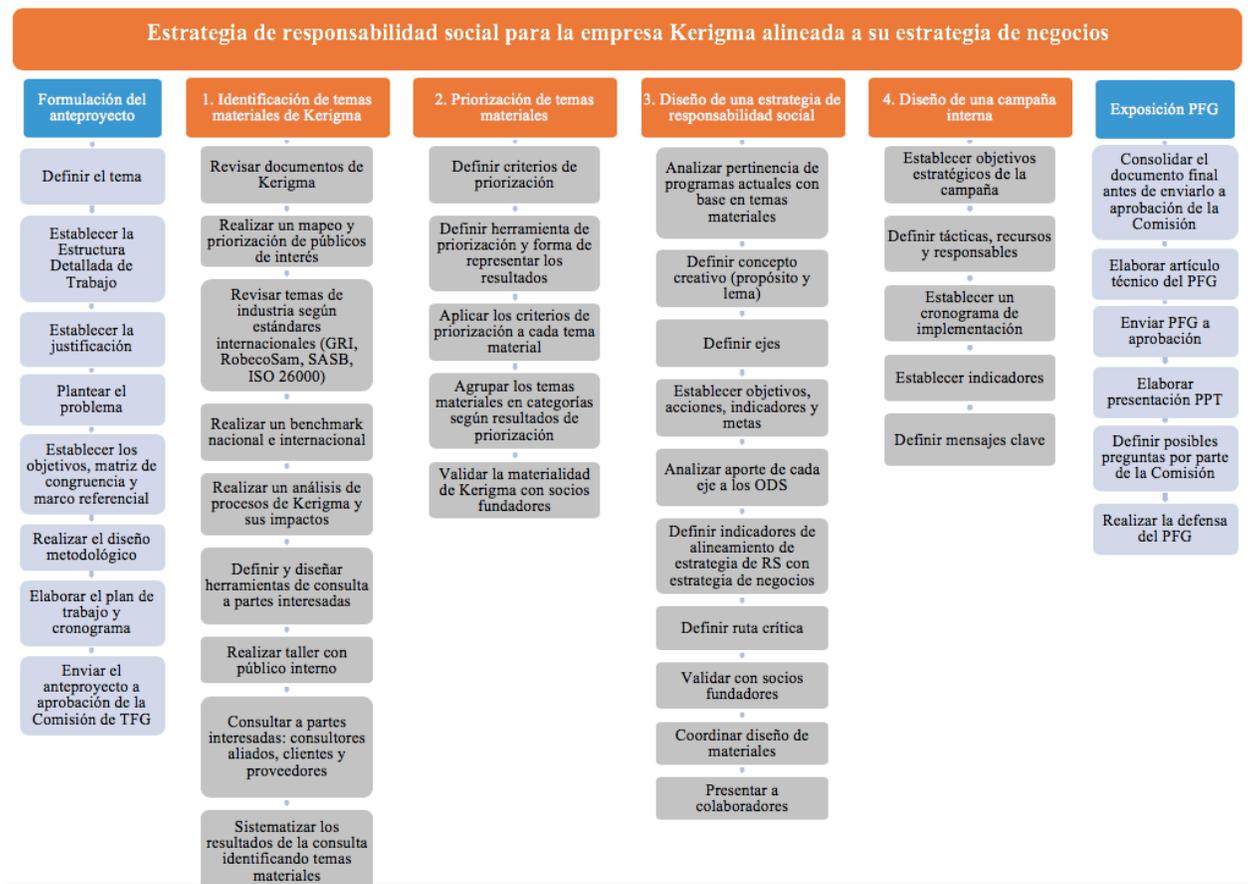
## 1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se detalla la metodología que se utilizó para el desarrollo del presente proyecto.

### 1.4.1 ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO

En la Figura 1.1 se presenta la Estructura Detallada de Trabajo que resume el proyecto.

Figura 1.1 Estructura Detallada de Trabajo



Fuente: elaboración propia.

La estructura se basa en los cuatro grandes entregables de este proyecto: identificación de temas materiales, priorización de éstos, diseño de la estrategia de responsabilidad social y diseño de una campaña de comunicación interna. Se incluyen también las etapas de elaboración de anteproyecto y presentación pública del proyecto, como parte de las acciones a desarrollar.

## 1.4.2 MATRIZ DE CONGRUENCIA

A continuación, se presenta la matriz de congruencia que detalla los entregables y actividades desarrolladas por objetivo.

Tabla 1.1 Matriz de Congruencia

Objetivos	Entregables	Actividades	Importancia
<p><b>General</b> Elaborar durante el 2019 la estrategia de responsabilidad social 2020-2022 para la empresa Kerigma, que esté alineada a su estrategia de negocios, que responda a sus principales impactos y oportunidades y le permita convertirse en un mejor aliado para sus públicos de interés en el tema de sostenibilidad.</p>	<p>Diseño de una estrategia de Responsabilidad Social para la empresa Kerigma alineada a su estrategia de negocios.</p>	<p>Mediante un mapeo de partes interesadas, la consulta a stakeholders clave, priorización de su materialidad y definición de ejes estratégicos de sostenibilidad.</p>	<p>Para contribuir al cumplimiento del componente de sostenibilidad de su misión empresarial.</p>
<p><b>Específicos</b> Identificar los temas materiales que Kerigma debe considerar para gestionar su negocio de manera sostenible en el largo plazo.</p>	<p>Listado de los temas materiales de Kerigma.</p>	<p>Mediante la revisión de documentación de la empresa, temas de industria según estándares internacionales (GRI, RobecoSam, SASB, ISO 26000), realización de benchmark nacional e internacional, taller con público interno, encuestas a clientes, proveedores y colaboradores aliados, y sistematización de todos los resultados.</p>	<p>Para identificar todos aquellos temas que tienen algún nivel de relevancia para la sostenibilidad de Kerigma desde el punto de vista de la empresa y de sus partes interesadas.</p>
<p>Priorizar los temas materiales que Kerigma debe trabajar en su</p>	<p>Lista de temas materiales prioritarios para</p>	<p>Definición de herramienta de priorización de temas, establecimiento de</p>	<p>Para identificar los temas materiales que poseen una mayor relevancia y que</p>

estrategia de responsabilidad social.	la sostenibilidad de Kerigma.	criterios de priorización, evaluación de cada tema con base en los criterios definidos, definición de temas materiales con base en puntuación obtenida y validación con socios fundadores.	deben ser abordados de forma prioritaria para gestionar la empresa de forma responsable con la sociedad, el ambiente y la economía.
Diseñar una estrategia de responsabilidad social que responda a los temas materiales de Kerigma y que esté alineada a la estrategia de negocios.	Estrategia de Responsabilidad Social.	Mediante la definición de un propósito, lema, ejes y objetivos basados en los temas priorizados, así como la definición de acciones, indicadores, metas y aportes de los ejes a los ODS. Definición de alineamiento con la estrategia de negocios y definición de ruta crítica. Validación con socios fundadores, diseño de materiales y presentación a colaboradores.	Para que los temas identificados como prioritarios puedan ser abordados de forma ordenada, supervisada e integrada y medir sus resultados. Además, contar con una estrategia de RS alineada a la estrategia de negocios.
Crear una campaña interna de comunicación para sensibilizar a las y los colaboradores sobre su rol en la correcta ejecución de la estrategia de responsabilidad social y en el desarrollo de una cultura organizacional más sostenible.	Creación de una campaña interna de comunicación.	Definición de objetivos, estrategias, tácticas, responsables y recursos, elaboración de un cronograma, definición de indicadores y mensajes clave, ejecución y medición de resultados.	Lograr que las y los colaboradores de Kerigma comprendan la importancia de su trabajo y lo que se espera de éste en el camino de Kerigma hacia la sostenibilidad.

Fuente: elaboración propia.

A diferencia de la Estructura Detallada de Trabajo, en la Matriz de Congruencia se destaca la importancia de cada uno de los objetivos planteados, así como de sus entregables y actividades asociados.

### 1.4.3 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

#### 1.4.3.1 Identificación de temas materiales de Kerigma

##### Enfoque

Para la identificación de temas materiales de Kerigma se utilizó un **enfoque cualitativo**.

Cadena-Iñiguez et al. (2017) explican en términos simples la diferencia entre un método cuantitativo y cualitativo: “los métodos cuantitativos producen datos numéricos y los cualitativos dan como resultado información o descripciones de situaciones, eventos, gentes, acciones recíprocas y comportamientos observados, citas directas de la gente y extractos o pasajes enteros de documentos, correspondencia, registros y estudios de casos” (p. 1606)

Los mismos autores citan a Fernández (2002) quien indica que “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, la relación y estructura dinámica, por otro lado, la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de las asociaciones o correlación entre variables, la generalización y objetivización de los resultados a través de una muestra para ser inferencia en una población (p. 1606).

##### Técnicas de recolección de información

**Para recolectar los datos se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias.** Las primarias “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc” (Bernal, 2010, p. 191)

Las fuentes secundarias, por su parte, son “las que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias son los libros, las revistas, los documentos escritos (...). (Bernal, 2010, p. 192).

En primer lugar, se utilizaron fuentes secundarias para entender la estrategia de negocios de la empresa y su situación actual en cuanto a aspectos relevantes a la

responsabilidad social. De forma específica las tácticas utilizadas se detallan a continuación:

- **Revisión documental:** la revisión documental constó de tres componentes:

1- Documentos de Kerigma

- Sitio web oficial de la empresa
- Redes sociales de Kerigma
- Código de ética para colaboradores
- Matriz de impactos positivos y negativos para los colaboradores
- Sistema de Gestión de Responsabilidad Social para Kerigma Comunicación
- Plan de incentivos y motivación para colaboradores
- Manual de procedimientos gráficos
- Informe de evaluación de protocolo de marca país Esencial Costa Rica
- Reporte de Sostenibilidad 2016-2017
- Revisión de evaluaciones de clientes
- Cadena de valor y mapeo de procesos y subprocesos

2- Temas de industria según estándares internacionales: se realizó una revisión de sitios web y documentos de las siguientes fuentes:

- Global Reporting Initiative (GRI)
- RobecoSam
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
- ISO 26000

3- Competidores: se analizaron los sitios web y las páginas de Facebook de las empresas de comunicación nacionales que se detallan a continuación, las cuales fueron mencionadas por Kerigma como parte de una lista de nueve competidores directos. Las empresas analizadas fueron elegidas de forma aleatoria y se enlistan a continuación:

Tabla 1.2 Competidores Nacionales

Branding	Comunicación
Rembrand	Próxima Comunicación
Insignia	Comunicación Corporativa

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por Kerigma

Actualmente, Kerigma no brinda servicios a nivel internacional, por lo cual, no se realizó un análisis formal de empresas internacionales, no obstante, se revisaron también sitios web y páginas de Facebook de agencias y estudios de branding internacionales a modo de referencia, para conocer buenas prácticas y entender el sector en el ámbito internacional.

Del listado proporcionado por Kerigma (14 estudios de branding y 11 agencias de branding), se seleccionaron dos agencias y dos estudios, selección realizada de forma aleatoria para asegurar que empresas de cualquier lugar del mundo y con cualquier enfoque de negocio tuvieran la posibilidad de ser analizadas para efectos comparativos.

Tabla 1.3 Competidores internacionales

Estudios de Branding	Agencias de Branding
Bold	Lippincott
HeyDays	LabBrand

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por Kerigma

Posterior a la revisión de fuentes secundarias se utilizó la técnica de recolección de datos de fuentes primarias para obtener mayor información que permitiera identificar las partes interesadas clave y los temas materiales de la empresa. Se detallan a continuación:

- **Entrevista semi estructurada a socia fundadora:** la entrevista semi estructurada es “una entrevista con un relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a

quienes está dirigida” (Bernal, 2010, p. 257). En la etapa de identificación de temas materiales, la entrevista se realizó para recopilar información clave para el desarrollo del proyecto e identificación de temas materiales, validar la cadena de valor de la empresa, sus procesos y subprocesos, así como sus públicos prioritarios, todo esto con el fin de obtener insumos para el análisis de materialidad y el proceso de diseño de estrategia.

- **Grupo de discusión con público interno:** un grupo de discusión puede ser definido como: “(...) una conversación planeada diseñada para obtener información de un área de interés en un ambiente permisivo. (...) con aproximadamente de siete a diez personas, guiadas por un moderador experto”. (Krueger, 1991, p.24, citado por López, 2010, p.149). Mediante la realización de un grupo de discusión con los colaboradores de Kerigma se pretendió que fueran ellos mismos como equipo quienes de forma dinámica analizaran la lista de temas materiales previamente elaborada, agregaran temas si era necesario e indicaran cuáles les resultaban más relevantes. Este grupo de discusión tuvo un formato similar al de un taller, en el cual los participantes debían apropiarse de la información y construir en conjunto un listado de temas priorizados según su análisis y comprensión del tema de la sostenibilidad, así como de su conocimiento del negocio. A diferencia de un taller, que es una herramienta didáctica utilizada para promover el aprendizaje entre los participantes, el principal objetivo de esta actividad fue la obtención de información (listado de temas) para uso de las investigadoras como insumo para el análisis de materialidad, por lo cual, se consideró esta táctica como un grupo de discusión en un formato dinámico.
- **Entrevista semi estructurada a clientes, aliados en producción y colaboradores aliados:** en esta entrevista (que se realizó de manera individual) se conversó con cada persona para conocer aquellos temas que considera que Kerigma debe atender de forma prioritaria y se le solicitó también priorizar cada uno utilizando una escala definida previamente.

## Muestreo

La muestra puede ser definida como “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (Bernal, 2010, p. 161). En el caso del proceso investigativo de los temas materiales de Kerigma, la muestra estuvo conformada por público interno de la empresa y por representantes de algunas de sus partes interesadas más importantes: clientes, colaboradores aliados y aliados de producción.

**Para este proceso se utilizó un método de muestreo no probabilístico.** Canal (2006), se refiere a estos métodos de muestreo como “aquellos en los que no conocemos la probabilidad de que un elemento de la población pase a formar parte de la muestra, ya que la selección de los elementos muestrales depende en gran medida del criterio o juicio del investigador.” (p. 125-126). De forma específica, se utilizó el muestreo de juicio o discrecional, el cual “es utilizado por expertos para seleccionar especímenes, unidades o porciones representativas o típicas, según el criterio del experto; por ejemplo: la selección de un conjunto de especímenes con determinadas características, para un experimento de laboratorio, o la selección de determinadas semanas del año para llevar a cabo algunas auditorías” (Martínez, 2012).

En el caso del público interno se incluyó a la totalidad de colaboradores de las diferentes áreas, pero en el público externo se realizó una selección según criterios de facturación y frecuencia de contratación, por ende, no se trató de una elección al azar, sino de una decisión tomada a la luz de la calidad de los hallazgos que se requieren para contar con un análisis de materialidad preciso.

El muestreo de juicio se combinó también con un muestreo de conveniencia, el cual “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p. 230). Una vez aplicados los criterios de facturación y frecuencia a las tres partes interesadas mencionadas, se tomaron los sujetos con calificaciones más altas y de allí se consultó primero a aquellos que mostraron mayor anuencia a participar. En caso de que no se concretara su participación en el proceso, se

procedería a contactar a otros hasta tener al menos tres representantes de cada una de las tres partes interesadas mencionadas anteriormente.

Las categorías consultadas, definidas en conjunto con Kerigma, fueron las siguientes:

- Público interno (totalidad)
- Clientes AAA
- Aliados para la producción AAA
- Colaboradores aliados AAA

### Análisis de la información

Para realizar el mapeo de partes interesadas se partió de un mapeo preliminar con el que la empresa cuenta y se complementó con la entrevista a la socia fundadora y el criterio de las investigadoras.

Una vez mapeadas las partes interesadas se realizó una priorización utilizando los criterios de influencia y dependencia que se explican a continuación.

Tabla 1.4 Criterios de priorización de partes interesadas

<b>Criterio</b>	<b>Escala</b>	<b>Definición</b>
Influencia	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece lineamientos sobre el quehacer de la empresa</li> <li>• Toma decisiones clave sobre la empresa</li> <li>• Puede realizar cambios en la operación y los procesos</li> <li>• Sus acciones o decisiones pueden afectar la estabilidad económica de la empresa</li> <li>• Proporciona los recursos necesarios para la operación</li> </ul>
	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provee productos o servicios necesarios para la operación cotidiana de la empresa</li> <li>• Contribuye a lineamientos sobre el quehacer de la empresa</li> </ul>
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No puede tomar decisiones sobre la empresa, ni establecer lineamientos</li> <li>• No proporciona recursos ni brinda productos o servicios necesarios para la empresa</li> </ul>
Dependencia	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una de sus principales fuentes de ingresos económicos es Kerigma</li> <li>• En los ámbitos de acción de Kerigma, es el único proveedor con el que cuenta</li> <li>• Se ve altamente afectado si Kerigma no gestiona sus impactos (ambientales, sociales o económicos) de forma correcta</li> </ul>

	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ingreso económico que recibe de Kerigma es importante pero no prioritario</li> <li>• En los ámbitos de acción de Kerigma, cuenta con otros proveedores, aunque el principal es Kerigma</li> <li>• Sufre consecuencias no significativas si Kerigma no gestiona sus impactos (ambientales, sociales o económicos) de forma correcta</li> </ul>
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ingreso económico que recibe de Kerigma no es significativo</li> <li>• En los ámbitos de acción de Kerigma, cuenta con otros proveedores prioritarios</li> <li>• Resulta mínimamente afectado (o no afectado) si Kerigma no gestiona sus impactos (ambientales, sociales o económicos) de forma correcta</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Esto dio como resultado una matriz en formato de plano cartesiano donde se determinó cuáles son las partes interesadas prioritarias para la empresa.

Luego de la revisión de temas de industria según estándares internacionales se elaboró una matriz donde se colocó la dimensión (económica, social y ambiental), los temas identificados en cada una y en cuál estándar o instrumento se mencionó ese tema.

Para analizar los resultados del *benchmark* nacional se elaboró un cuadro donde se incluyó: empresa, sitio web, resumen de gestión de la responsabilidad social y temas materiales identificados. Lo mismo se desarrolló para sistematizar los resultados del *benchmark* internacional.

Para analizar los impactos de los procesos y subprocesos de Kerigma se elaboró una matriz en Excel donde se enlistaron los temas sociales, ambientales y económicos identificados y se clasificaron como reales o potenciales.

Estos tres insumos (los temas de industria, los del *benchmark* y los identificados en los procesos y subprocesos clave) fueron la base para la elaboración de instrumentos para la consulta a las partes interesadas.

Posteriormente, los resultados del taller con público interno y la consulta a las demás partes interesadas se sistematizaron por medio de una herramienta de Excel donde se colocó cada tema y la calificación dada por cada parte interesada, de manera que se pudiera obtener una calificación promedio general que posteriormente sirvió como insumo clave para la priorización de temas materiales.

Dentro de la metodología desarrollada para el proceso de identificación de partes interesadas, este último paso fue el único que tuvo un enfoque cuantitativo, al pretender obtener una calificación de cada tema material.

### **1.4.3.2 Priorización de temas materiales**

#### Enfoque

Para el proceso de priorización de temas materiales se utilizó un **enfoque cuantitativo**, tal cual fue descrito anteriormente, pues el resultado final fue una matriz donde de manera cuantitativa se ponderó la calificación de la empresa y de las partes interesadas para determinar el nivel de importancia de cada uno.

#### Análisis de la información

Luego de la recopilación de todos los temas materiales se utilizó como base la Herramienta de Materialidad de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), que consiste en un Excel donde se analiza cada tema a la luz de 10 criterios de relevancia para la empresa, cada uno con sus respectivos niveles de calificación que corresponden a un puntaje numérico. Tal como se explicará en el Capítulo 4 (Priorización de temas materiales) se realizaron algunas modificaciones a la herramienta de AED con el fin de crear escalas para calificar cada criterio que se adaptaran mejor a las características de Kerigma.

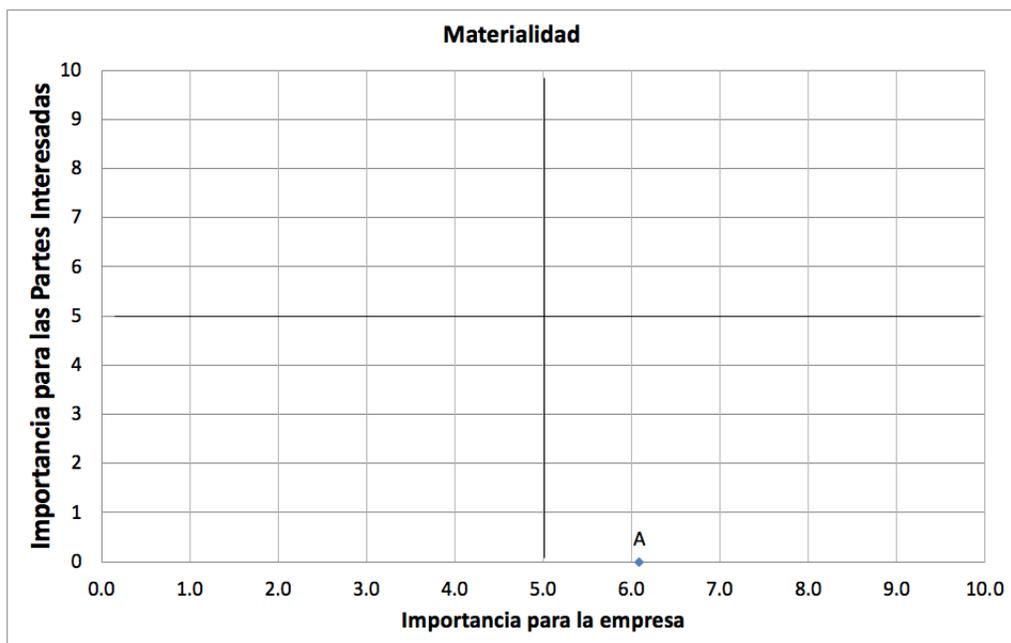
La calificación otorgada por esta herramienta se pondera con la calificación otorgada por las partes interesadas para obtener una nota total para cada tema. Esta nota (que consiste en un número entre 1 y 10) permite ubicar de forma automática a cada tema en un cuadrante de priorización, con el fin de visualizar de forma más amigable los resultados del análisis de materialidad.

Esta visualización tiene formato de plano cartesiano, tal como se muestra en la Figura 1.2. La escala de la izquierda muestra de 1 a 10 qué tan importante es ese tema para las partes interesadas. La escala inferior, igualmente del 1 al 10, muestra los temas según el nivel de importancia por parte de la empresa. Para realizar esta ponderación, la herramienta

de AED, por medio de fórmulas matemáticas, convierte las calificaciones en esta escala y automáticamente genera el plano cartesiano situando los temas en el espacio correspondiente según la calificación obtenida.

De esta forma los temas que se sitúen en el cuadrante superior derecho, señalado como cuadrante 1, serán los más relevantes tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo, según la evaluación de las partes interesadas.

Figura 1.2 Herramienta para identificar visualmente los temas materiales



Fuente: Sauma, comunicación personal, 2019.

Para efectos de este proyecto se tomaron como prioritarios los temas que la herramienta colocó en el cuadrante superior derecho (alta importancia para la empresa y alta importancia para las partes interesadas).

A continuación, se detallan los criterios empresariales utilizados para evaluar y sus niveles de calificación.

Tabla 1.5 Criterios para calificar los temas materiales

Pregunta	Niveles de calificación
Este tema impacta directamente la rentabilidad del negocio	Poco
	Medio
	Mucho
Existencia de un requisito legal	Existe
	No existe
Las partes interesadas de la empresa han mostrado preocupación/interés por este tema	Poco
	Medio
	Mucho
No gestionar este tema podría afectar negativamente la imagen y/o la reputación de la empresa	Poco
	Medio
	Mucho
¿Es vital para cumplir con los valores y/o principios de la empresa?	Poco
	Medio
	Mucho
No gestionar este tema podría generar un impacto negativo en la sociedad y/o el ambiente	Sí
	No
El alcance de este impacto es	Bajo
	Medio
	Alto
La probabilidad de que este impacto ocurra/ de que este tema tenga un impacto negativo o falle es	Baja
	Media
	Alta
De no gestionar este tema, la gravedad del impacto sería	Bajo
	Medio
	Alto
La capacidad de la empresa para detectar el impacto es	Alta
	Media
	Baja

Fuente: Sauma, comunicación personal, 2019.

Luego de priorizar los temas materiales se agruparon según la afinidad de temas para obtener una lista depurada que se validó posteriormente en una sesión con los socios fundadores de Kerigma.

### 1.4.3.3 Diseño de una estrategia de responsabilidad social

Durante esta etapa no se realizó ningún tipo de muestreo ni técnicas de recolección de información, pues este capítulo se conforma de información de elaboración propia de las autoras del presente proyecto.

En un documento en Word, en primer lugar, se analizó mediante una tabla la pertinencia de los programas actuales de Kerigma con base en los temas materiales.

Se definió un concepto creativo compuesto por un propósito y un lema, así como ejes de la estrategia de responsabilidad social. Se establecieron objetivos por ejes, acciones, indicadores y metas. Luego se analizó el aporte de cada eje a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Adicionalmente se incluyeron los indicadores que evalúan el aporte de la estrategia de responsabilidad social a la estrategia de negocios de la empresa.

Por último, se estableció una ruta crítica como guía para la implementación de la estrategia.

#### **1.4.3.4 Diseño de una campaña de comunicación interna**

Al igual que en la etapa anterior, esta tampoco consta de muestreos o recolección de datos. Por el contrario, se trata de un planteamiento cualitativo de elaboración propia de las autoras del proyecto.

Para sistematizar la campaña interna se utilizó una matriz en Word igual a la descrita anteriormente, donde se incluyeron columnas por tema: objetivos, estrategias, tácticas, recursos, responsables, cronograma e indicadores. Adicionalmente se desarrollaron también mensajes clave dirigidos a los colaboradores.

#### **1.4.4 PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA**

La realización del presente proyecto tuvo lugar en un periodo de cuatro meses, que comprendió desde setiembre hasta diciembre de 2019. Durante el mes de setiembre y la primera mitad de octubre se desarrollaron todas las tareas pertenecientes al “Objetivo 1” (identificación de temas materiales), tanto las relacionadas con investigación documental como las entrevistas y sesiones de trabajo con Kerigma y sus partes interesadas. En este periodo se consolidaron los resultados obtenidos, y se ejecutaron también las tareas del “Objetivo 2” (Priorización de temas materiales), aplicando la metodología de priorización previamente explicada que permitió obtener un listado de temas materiales priorizados.

En la segunda mitad de octubre y primera semana de noviembre se desarrolló el “Objetivo 3” (Diseñar la estrategia de responsabilidad social) con base en los resultados obtenidos de los objetivos 1 y 2. De la semana dos a la semana cuatro del mes de noviembre se completó el “Objetivo 4” (Diseñar una campaña de comunicación interna) y se realizó la validación correspondiente con la directora de Kerigma, tarea que se extendió hasta la primera mitad del mes de diciembre. Durante este periodo se implementaron también ajustes al documento, con base en observaciones realizadas por el equipo académico asesor.

Se pretende que Kerigma pueda comenzar con la ejecución del proyecto durante la segunda semana de enero 2020

## CAPÍTULO 2

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 MARCO REFERENCIAL

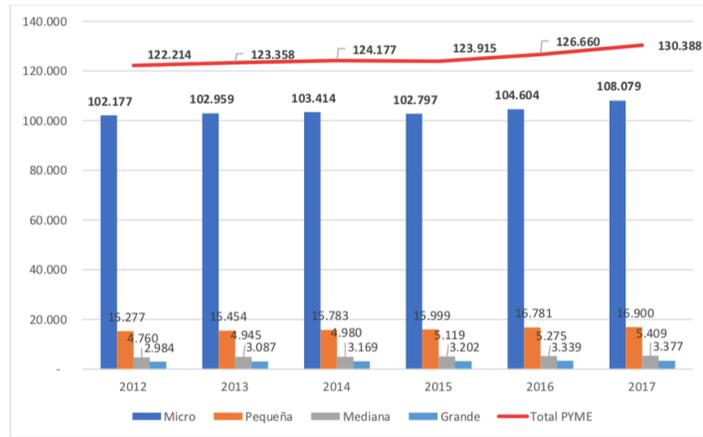
A continuación, se detallan los conceptos que sustentan el presente proyecto.

##### 2.1.1 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

Dado que la organización protagonista de este proyecto es una empresa pyme, es necesario iniciar definiendo qué es una **pequeña y mediana empresa (pyme)** y cuál es la situación actual en Costa Rica. Según la Ley No 8262: “Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y sus Reformas” se define una pyme como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica” (Asamblea Legislativa, 2002, p.1).

El Estudio Situacional de la PYME del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), utilizando datos del Banco Central de Costa Rica, indica que “para el año 2017 las PYMES representaron el 97.5% del parque empresarial a nivel nacional” (2019, p. 4). Es un sector que ha venido en crecimiento, tal como lo muestra el gráfico 1. El área de servicios sigue siendo el más grande representando un 64.2% en el 2017, seguido del sector comercio con un 22.4%.

Gráfico 2.1 Cantidad de empresas PYME por tamaño 2012-2017



Fuente: MEIC con base en datos proporcionados por el BCCR (2019).

Este crecimiento se traduce en un aumento de fuentes de trabajo por parte de las pymes. En el 2017 las pymes generaron 344.390 empleos, lo cual según datos del MEIC representanta un incremento de 4.7% con relación al año 2012. “Las empresas PYME para el año 2017 concentraron el 33.0% del total del empleo, distribuido de la siguiente forma: las micro empresas con 10.2%, las pequeñas empresas con 11.2% y las medianas empresas con 11.7%” (MEIC, 2019, p. 5).

Lo anterior es una manifestación de la importancia que tiene este sector para la economía del país, por lo que es pertinente que las pymes conozcan e implementen desde su concepción y crecimiento prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad.

### 2.1.2 KERIGMA

**Kerigma** es una pyme conformada por siete colaboradores, que tiene más de 19 años en el mercado de la Comunicación y el Branding. Su misión es “Guiar a nuestros clientes para hacer brillar la esencia de su marca” y su visión es “Resonar como la mejor empresa de branding y comunicación social y sostenibilidad que vive con su equipo, clientes y aliados el esfuerzo por hacer las cosas bien” (Kerigma, 2017, p.8).

En el 2000 Yesenia Salazar y Fabrizzio Méndez, sus fundadores, inician el emprendimiento. Durante seis años eran los únicos colaboradores de la empresa hasta que

en el 2006 contrataron a su primera colaboradora, quien actualmente sigue vinculada con la empresa. En el 2013 Kerigma desarrolla su código de ética, de la mano de la empresa BAC Credomatic y realiza su primera auditoría de IndicaRSE de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED). Estas acciones, así como su disciplina de contar con un plan estratégico, manuales de procedimientos, entre otros, llevaron a la empresa a ser reconocida como caso de éxito por buenas prácticas por parte de la OEA y recibir el premio BAC Pymes en la categoría de liderazgo y planificación estratégica. En el 2015 Kerigma fue la primera empresa de *branding* y comunicación social en recibir la certificación “Esencial Costa Rica” (Kerigma, 2017).

La empresa estableció tres valores que guían su accionar:

Pasión	Alianza	Excelencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeñamos las tareas con alegría y positivismo.</li> <li>- Trabajamos con esmero, entusiasmo y con la mayor disposición.</li> <li>- Estamos orgullosos del trabajo que realizamos.</li> <li>- Propiciamos un ambiente agradable y divertido para trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocemos el valor y la lealtad de nuestros aliados.</li> <li>- Fomentamos el compañerismo, basándonos en la empatía, el respeto y una comunicación asertiva.</li> <li>- Compartimos la carga de trabajo y estamos disponibles en momentos críticos.</li> <li>- Asumimos los logros y equivocaciones como equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidamos los detalles de nuestro trabajo.</li> <li>• Damos nuestro mejor esfuerzo.</li> <li>• Añadimos valor a cada servicio que se presta.</li> <li>• Unimos nuestras ideas y capacidades para generar el mejor producto.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en información de Kerigma (2017).

Su especialidad es el branding y la comunicación social. La Figura 2.2 muestra el detalle de servicios que brinda esta pyme.

Figura 2.1 Servicios que brinda Kerigma



Fuente: Kerigma (2017).

Actualmente Kerigma cuenta con un área administrativa y financiera, una persona a cargo de la gestión comercial, un área de asesoría en Comunicación y una de Diseño Gráfico. Yesenia Salazar funge como directora y Fabrizzio Méndez como director creativo.

### 2.1.3 **BRANDING**

Kerigma se define como una empresa que da asesoría en *branding* y comunicación. El comunicador Paul Capriotti define **branding** como el “proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos” (2009, p.11).

Olle y Riu (citado en Hoyos, s.f.) definen el concepto de *branding* como “capturar la esencia de una oferta (producto), trabajar a fondo una personalidad atractiva, diferente,

llena de significados para el cliente potencial, y conectarla a un nivel emocional con la marca en cuestión, dotándola de cierta magia” (2004).

Hoyos complementa la definición diciendo que:

el *branding* o la creación de una marca es un proceso integrativo, que busca construir marcas poderosas; es decir, marcas ampliamente conocidas, asociadas a elementos positivos, deseadas y compradas por una base amplia de consumidores. Esto incluye la definición de la identidad o imagen que se quiere tener en un mercado, su diseño gráfico y la puesta en escena de la marca frente a determinados públicos, de manera que tome relevancia y, además, rentabilidad a través de todos los procesos de compra y recompra de la misma (Hoyos, s.f., p. 2).

En este sentido Kerigma es una empresa que contribuye a sus clientes a crear marcas poderosas y hacer brillar su esencia, tal como versa su misión. Para ello integran sus servicios de asesoría en comunicación y diseño gráfico.

#### **2.1.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Van Riel (citado en Perozo, p.5) indica que la **comunicación corporativa** “es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (1997).

El “Manual para el desarrollo de estrategias de comunicación alineadas a la sostenibilidad” de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) indica que “Por medio de la comunicación, se puede generar la confianza y el convencimiento en colaboradores y colaboradoras sobre el modelo de sostenibilidad adquirido por la compañía, que facilitará su ejecución y, por medio de la comunicación, se puede garantizar el alineamiento de las partes interesadas que permita que se sumen a sus iniciativas de trabajo para la sostenibilidad” (s.f., p. 18).

Ambas fuentes se refieren a la importancia que tiene la comunicación en el relacionamiento con públicos de interés.

Profundizando en el rol que señala AED, es de suma importancia que cuando se gestiona la comunicación de temas de responsabilidad social y sostenibilidad primero se

enfoquen esfuerzos en el público interno, de forma que sean los primeros aliados de la empresa para el éxito de cualquier iniciativa interna y externa.

Este Manual (AED, p. 19) plantea 11 aportes que realiza la comunicación a la RS:

1. Facilita la comprensión de los conceptos de RS para lograr una motivación adecuada que ese traduzca en acciones.
2. Reposicionar los conceptos para cambiar percepciones erróneas, tomando como partida el nivel de conocimiento e información de los públicos de interés.
3. Rendir cuentas sobre los resultados e impactos.
4. Garantizar el adecuado entendimiento de las acciones de manera que se perciba la verdadera intención de la organización.
5. Incorporar la sostenibilidad y la RS en la cultura organizacional.
6. Contribuir a construir la reputación de la organización.
7. Retroalimentar a la gestión por medio de un proceso de mejora continua que permita fortalecer los planes con base en el criterio y expectativas de las partes interesadas.
8. Prevenir y gestionar riesgos.
9. Articular esfuerzos de RS y sostenibilidad entre diferentes actores.
10. Fortalecer vínculos con las partes interesadas.
11. Aportar transparencia.

### **2.1.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Esto lleva a definir qué es la **responsabilidad social**. Según la ISO 2600 es la:

responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO, 2010, p.4).

ISO (2010) señala que “El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible” (p. vii). Indica que una característica fundamental de la RS es el compromiso que asumen las organizaciones en gestionar sus impactos sociales y

ambientales, incorporando estos aspectos dentro de la toma de decisiones, así como tener un comportamiento ético y transparente, siempre tomando en cuenta las expectativas e intereses de sus partes interesadas.

Para Kerigma, en palabras de Yesenia Salazar, socia fundadora, la sostenibilidad es “una forma de hacer negocios que contempla la generación de valor en lo económico, ambiental y social” (2017, p. 5).

ISO (2010, p. 11) indica que la RS tiene siete principios:

1. Rendición de cuentas: se basa en la premisa de que las organizaciones deben rendir cuentas de sus impactos sociales, ambientales y económicos.
2. Transparencia: tener información accesible, clara y precisa sobre sus impactos, políticas, decisiones, etc.
3. Comportamiento ético: las organizaciones deben basar sus acciones en valores, normas y sistemas de gobernanza que promuevan la ética.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas: es ver más allá de los propios intereses del negocio y escuchar y atender las necesidades e intereses de sus *stakeholders*.
5. Respeto al principio de legalidad: cumplir con leyes y normas.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento: cumplir con normas que van más allá de la legislación nacional.
7. Respeto a los derechos humanos: respetar y promover la Carta Universal de los Derechos Humanos.

Para que una estrategia de responsabilidad social sea exitosa, debe estar alineada con su estrategia de negocios, por ende, debe haber un involucramiento total de la alta dirección para que sea un tema vertebral del negocio y no accesorio.

### **2.1.6 CONSULTA A PARTES INTERESADAS**

Resulta importante ahondar en el tema de **consulta a partes interesadas**. En primer lugar, la guía ISO 26000 define a las partes interesadas como “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización” (INTECO, 2010, p. 4). Otra definición complementaria es la de AA1000, que dice que los *stakeholders* (palabra que

puede utilizarse como sinónimo de partes interesadas o grupos de interés) son “personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa” (AccountAbility, UNEP y SRA, 2005, p. 10).

Estas definiciones se complementan con las de otros autores, quienes, además de aspectos como el interés y la capacidad de afectación, consideran otros factores como la dependencia, tanto de las partes hacia la organización como en sentido contrario. Pese a que la definición es amplia, lo que debe quedar claro es que las partes interesadas pueden ser sumamente diversas, en función de la relación que cada una tenga con la organización, no obstante, todas deben estar debidamente identificadas.

Anteriormente se abordó el tema de la consulta a partes interesadas, sin embargo, vale la pena profundizar en este aspecto, pues, como lo mencionan Granda y Trujillo (2019), “el proceso de relación con los grupos de interés es una parte esencial de los procesos de inteligencia estratégica de una organización, ya que es fuente permanente de información con la que poder orientar la estrategia de la organización, reforzando la efectividad de sus acciones (Granda y Trujillo, 2019, p. 72). Este proceso tan relevante es definido en la norma ISO 26000 (bajo el término “involucramiento con las partes interesadas”) como la “actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización” (INTECO, 2010, p. 4).

Existen claros beneficios de establecer un relacionamiento con las partes interesadas. AccountAbility, UNEP y SRA (2005) desarrollan una lista en el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés, de la cual se pueden mencionar algunos como la posibilidad de la empresa de aprender de sus *stakeholders*, lo cual le permite una mejora constante; informar, educar e influenciar a los *stakeholders*; generar una combinación de recursos que permita resolver necesidades que la organización no puede resolver por sí sola; facilitar la gestión del riesgo y posibilitar la comprensión de contextos y mercados complejos.

Pese a los beneficios que existen y lo tentador que puede resultar para una organización proponerse iniciar un relacionamiento con sus partes interesadas, primero es necesario que

esta se cuestione para qué desea realizar este relacionamiento, si podrá hacerlo de forma inclusiva y si realmente tiene capacidad para afrontar las demandas que se le realicen. AccountAbility, UNEP y SRA (2005) lo explican mejor en las siguientes tres preguntas que recomiendan hacer a toda organización:

1. ¿Tiene un interés auténtico? ¿Su relación con los *stakeholders* responde a un deseo de mejorar sus relaciones públicas o constituye un esfuerzo serio por evaluar concienzuda y equilibradamente los impactos relevantes de la organización?
2. ¿Se trata de una iniciativa justa y fundamentada? ¿El proceso de relación permite la consideración de todos los *stakeholders* o ignora a algunos seriamente afectados? ¿Existen procesos internos y externos que permitan a la organización comprender cabalmente la dimensión de sus impactos y la opinión de los *stakeholders*?
3. ¿Para qué servirá? ¿Qué va a hacer acerca de los temas planteados? ¿Qué impacto tiene esto en otros aspectos de su desempeño y cómo beneficia a la empresa? ¿Está dispuesto a hacer los cambios necesarios para integrar nuevos temas a sus procesos de gestión y estrategia? ¿De qué manera se beneficia la empresa? (AccountAbility, UNEP y SRA, 2005, p. 20)

Si la respuesta a estas preguntas es afirmativa y la organización, en efecto, está dispuesta a realizar los cambios necesarios para incorporar el criterio de sus partes interesadas, la organización puede comenzar con su proceso de relacionamiento. Para ello, Granda y Trujillo (2019) proponer un modelo de 3 pasos: identificación, priorización y selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso.

En la etapa de identificación se enlistan todas las partes interesadas que sea posible, independientemente de la base que sustente su relación. No debe olvidarse incluir en el listado al público interno. En este punto se recomienda también agrupar a estas partes interesadas lo más que sea posible según características o necesidades/expectativas en común.

En la etapa de priorización se deben establecer criterios y niveles o puntajes de calificación para cada criterio, esto con el fin de poder analizar cada parte interesada a la luz de estos criterios y otorgarle una calificación que permita identificar cuáles son más o menos relevantes. No existe un criterio que sea recomendado para todos los casos, cada organización deberá elaborar los propios en función de sus objetivos, no obstante, algunos de los más utilizados tienen que ver con la influencia de los grupos de interés sobre la

organización, la responsabilidad que tiene la organización con algunos grupos (obligaciones legales), la dependencia de los grupos hacia la organización, entre otros.

Finalmente, una vez que se tiene identificadas a las partes interesadas prioritarias con las cuales se desarrollará algún tipo de relacionamiento, se deben seleccionar las herramientas para este proceso y, posteriormente, ejecutarlo. Granda y Trujillo (2019) proponen también que, si se desea establecer un proceso de relacionamiento con partes interesadas que no sean tan prioritarias, se puede variar la direccionalidad de la comunicación en función del compromiso que se desee lograr. En ese caso, si se trata de grupos de interés menos relevantes se puede utilizar comunicación unidireccional e incrementar el nivel de bidireccionalidad conforme se trate de públicos de mayor relevancia, bajo el supuesto de que a mayor bidireccionalidad mayor compromiso, llegando a un estado en el que ya no se trata de comunicación bidireccional sino de integración, cuando los *stakeholders* dan algún tipo de asesoramiento, participan directamente en algún proceso o incluso tienen responsabilidades asignadas.

Es importante mencionar que no existen metodologías estándar para los procesos de relacionamiento, cada organización debe elegir aquellas que se adecúen mejor a sus necesidades ya que, como se mencionó, estos procesos varían según el nivel de madurez en el tema de cada organización. No obstante, cuando se trata de procesos de consulta a partes interesadas para ejercicios de materialidad, algunas de las herramientas más utilizadas suelen ser las entrevistas, encuestas o los sondeos, los talleres y los grupos de discusión (focus groups), que permiten, de forma dirigida, conocer la percepción de los públicos sobre ciertos temas ya predefinidos e incluso, agregar temas que no estaban siendo contemplados.

### **2.1.7 MATERIALIDAD**

Otro concepto que es indispensable para el desarrollo del presente proyecto es el de **materialidad**. Toda organización genera -en mayor o menor medida- impactos negativos que debería atender en sus estrategias de Responsabilidad Social, pero el primer reto al que se enfrenta en ese proceso es precisamente definir cuáles son esos temas relevantes que debe atender y, de toda esa lista, cuáles son los prioritarios, es decir, cuáles son los temas

materiales que deben alimentar la estrategia de RSE y sobre los cuales se debe rendir cuentas posteriormente.

Encontrar una definición precisa para el término materialidad constituye un reto, ya que las principales fuentes lo abordan desde el punto de vista de los reportes, no del proceso. Global Reporting Initiative (GRI), por ejemplo, lo define desde el punto de vista de los temas que deben ser reportados para beneficio de los *stakeholders*. Sustainability Accounting Standards Board (SASB) hace énfasis en lo que se debe reportar según su relevancia para reguladores e inversionistas, y RobecoSAM se enfoca también en los inversionistas y brinda una definición de materialidad con un enfoque totalmente financiero. A continuación, el detalle de cada uno:

Tabla 2.1 Definiciones de materialidad

Fuente	Énfasis	Definición
GRI	<i>Stakeholders</i>	“[Temas que] reflejan los aspectos económicos, ambientales y sociales significativos y que influyen en las evaluaciones y decisiones de los <i>stakeholders</i> . [...] Umbral en el que los aspectos adquieren tanta relevancia que deben ser reportados”. (GRI & RobecoSam (2015, p.6).
SASB	Reguladores e Inversionistas	“[Aspectos que] individualmente o en el agregado son importantes para la representación justa de la posición financiera y operacional de la entidad” (Vives, 2015, tabla 1).
RobecoSAM	Inversionistas	“Cualquier factor que pueda tener un impacto presente o futuro en los factores de valor de las empresas, la posición competitiva y, por lo tanto, en la creación de valor a largo plazo para los accionistas” (GRI & RobecoSam (2015, p.7).

Fuente: Elaboración propia con base en Vives (2015) y GRI & RobecoSam (2015)

Una definición más pertinente para los objetivos del presente proyecto es la que brinda Echavarría (2018), quien define el análisis de materialidad como:

Un diagnóstico de dos dimensiones de los temas más importantes - o materiales- por su relevancia en:

1. Las contribuciones de la organización (positivas y negativas) al desarrollo sostenible, o bien, su impacto económico, social y ambiental
2. Y su subsecuente influencia en la valoración y toma de decisiones de las partes interesadas (internas y externas) de la organización. (Echavarría, 2018)

Para realizar de forma adecuada este diagnóstico, GRI (citado por James, 2018) menciona una lista de elementos que deben ser incluidos en el momento en que una organización define sus temas materiales:

- [Impactos, riesgos u oportunidades de sostenibilidad razonablemente calculables (como el calentamiento global, el VIH-SIDA, la pobreza) identificadas a través de una investigación sólida realizada por personas con experiencia reconocida, o por organismos expertos con credenciales reconocidas en el campo
- Principales intereses y temas de sostenibilidad, e indicadores planteados por las partes interesadas (como los grupos vulnerables dentro de las comunidades locales, la sociedad civil)
- Los principales temas y retos futuros para el sector reportados por pares y competidores.
- Leyes, regulaciones, acuerdos internacionales o acuerdos voluntarios relevantes con importancia estratégica para la organización y sus partes interesadas
- Valores organizacionales clave, políticas, estrategias, sistemas de gestión operativa, objetivos y metas
- Los intereses y expectativas de las partes interesadas involucradas en el éxito de la organización (como empleados, accionistas y proveedores)
- Riesgos significativos para la organización.
- Factores críticos para posibilitar el éxito organizacional.
- Las competencias básicas de la organización y la manera en que pueden o pueden contribuir al desarrollo sostenible.] (James, 2018, párr. 11). Traducción propia no oficial. Las autoras asuman responsabilidad por imprecisiones en la traducción).

Además, Vives (2015) menciona 12 principios que se deben comprender sobre la materialidad, de los cuales vale la pena resaltar la **universalidad**, es decir, que aplica para organizaciones de todo tipo, la **especificidad**, pues cada organización debe identificar los temas materiales específicos para su quehacer, no hay dos organizaciones iguales, la **diversidad**, pues la materialidad debe considerar las diferencias entre países o regiones, de forma que una empresa puede tener diferentes matrices de materialidad según las regiones donde opere, el **medio para la acción**, es decir, comprender que la materialidad no es la meta sino lo que permite trazar el camino para llegar a la meta y, finalmente, comprender el concepto de **prioridad**, que significa que el número de temas materiales debe ser pequeño, no se trata de lo importante sino de lo prioritario.

No existe una fórmula única para realizar un análisis de materialidad, esto depende de factores como la experiencia que la organización tenga en el tema y su posibilidad real de hacer frente a los requerimientos de sus partes interesadas, sin embargo, Echavarría (2015) menciona cinco pasos generales que pueden seguirse para dicho fin: estudiar los temas

materiales de otras empresas del mismo sector, definir los grupos de interés más relevantes, elaborar las herramientas de consulta para cada grupo de interés, realizar el trabajo de campo, analizar la información y depurar y validar los hallazgos; priorizar y decidir los temas que serán incorporados a la estrategia de sostenibilidad. A continuación, se presenta una propuesta de aplicación para cada uno de los pasos dados por el autor.

1- Identificar los temas materiales de otras organizaciones del mismo sector o entorno. Para ello se recomienda realizar un análisis comparativo de la competencia (*benchmarking*), así como revisar documentación de entes internacionales como GRI, RobecoSAM, SASB, entre otros, quienes suelen identificar temas afines a cada sector. Es recomendable revisar también que se esté cumpliendo con aspectos elementales como los indicados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Pacto Global, Líneas Directrices de la OCDE y, por supuesto, la legislación.

2- Definir los grupos de interés más relevantes. En caso de que la organización no cuente con un mapeo priorizado de sus partes interesadas, es allí donde debe comenzar. Es necesario realizar un listado lo más exhaustivo posible de las partes interesadas de la organización teniendo claro en qué se basa la relación actual con cada una. Deben definirse criterios para priorizar y rangos para cada resultado, de forma que todas las partes interesadas sean evaluadas con el mismo criterio y se logre un resultado lo más objetivo posible. Finalmente, una vez que se tengan todas las categorías de partes interesadas, se recomienda ubicarlas en una matriz o alguna herramienta para presentación visual, de manera que sean fácilmente identificables. Cuando se ha comprendido sin dudas cuáles son las partes interesadas más relevantes, se identifica a cuáles de ellas se va a consultar para el análisis de materialidad.

3- Elaborar las herramientas de consulta para cada grupo de interés, las cuales deben definirse según las características de cada grupo, la profundidad de la información que se desea obtener, la complejidad de los temas a tratar, entre otros. Sobre este tema se profundizará más adelante.

4- Realizar el trabajo de campo, analizar la información y depurar y validar los hallazgos. En esta etapa no sólo se aplican las herramientas de consulta a las partes interesadas, sino que se sistematizan todos los hallazgos obtenidos para identificar

tendencias y puntos de encuentro y desencuentro entre los hallazgos y las suposiciones de la organización y lo indicado por las partes interesadas.

5- Priorizar y decidir los temas que serán incorporados a la estrategia de sostenibilidad. En esta última etapa es donde se toman las decisiones más importantes, y es precisamente por ello que debe incorporarse a la alta dirección, para asegurar que ellos comprendan el proceso, los resultados obtenidos y el por qué de ellos. En esta etapa se determina cuáles de todos los temas materiales se van a abordar en un corto plazo, cuáles en un mediano y cuáles en un largo, ya que es poco probable que puedan abordarse todos a la vez. Es por ello que se requiere de otra priorización basada en temas como recursos y capacidades actuales de la organización, relevancia para el cumplimiento de metas actuales, entre otros.

### **2.1.8 ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Una vez que la organización ha finalizado su análisis de materialidad y tiene claro cuáles son esos temas que debe abordar de forma prioritaria, es momento de elaborar su **estrategia de responsabilidad social**.

En primera instancia es importante tener claro qué es una estrategia. Una definición completa y precisa es la que brindan Chiavenato y Sapiro (2011):

[...] el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual [...] es pensar para actuar y no tan sólo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección (p. 4).

De esta definición se desprende que una estrategia es una ruta que traza la organización para llegar a su estado ideal, es decir, al cumpliendo de sus objetivos, cualesquiera que estos sean. En una misma organización puede haber estrategias diferentes que complementen la estrategia general, por ejemplo, estrategias de ventas, de mercadeo, de distribución, de retención de talento, entre otras. Existen también estrategias específicas de Responsabilidad Social, sobre las que se especificará más adelante.

Es importante saber diferenciar el concepto de estrategia de otros como planes, proyectos, programas y actividades, ya que uno de los retos actuales es precisamente que la responsabilidad social deje de estar confinada a alguna de estas categorías y se convierta en una estrategia. La estrategia es el marco general que se conforma por varios elementos, que pueden ser planes, programas, proyectos, actividades y tareas. La elección de estos depende en gran medida del alcance y la complejidad de los objetivos que se desea abarcar, por ende, no hay una fórmula única para el diseño de una estrategia. A continuación, se describen cada uno de los elementos citados anteriormente.

Tabla 2.2 Definición de plan, programa, proyecto, actividad y tarea

Concepto	Definición
Plan	Parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos
Programa	Operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado
Proyecto	Hace referencia al conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer las necesidades o resolver problemas. <sup>1</sup>
Actividad	Medio de intervención sobre la realidad mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos del proyecto
Tarea	Acción que operacionaliza la actividad con un grado máximo de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, de las muchas que se requiere para concretar un proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base en Guzmán, R (s.f.)

En la actualidad, es común que en las organizaciones haya programas, proyectos o incluso actividades de responsabilidad social que no están enmarcados en una estrategia, sino que constituyen un fin por sí mismos. Esto ocurre en organizaciones donde el nivel de madurez en responsabilidad social no es tan elevado, sin embargo, conforme el nivel de madurez

---

<sup>1</sup>. Guzmán (s.f.) explica que la diferencia entre un programa y un proyecto se basa en la magnitud, diversidad y especificidad del objetivo a alcanzar. Cuando se trata de algo complejo se requiere de un programa con varios proyectos, pero si es algo más sencillo puede bastar con un proyecto.

avanza se moviliza también hacia un modelo en el que la responsabilidad social tiene un abordaje estratégico.

Las estrategias de responsabilidad social se pueden definir como las que “toman como punto de partida el reconocimiento de las demandas de los diversos grupos de interés y la búsqueda de resultados en lo que se denomina “la triple línea básica”, aludiendo al logro de resultados económicos, sociales y medioambientales mediante sistemas de gestión integrales” (Vives y Peinado-Vara, 2011, p. 231).

Estas estrategias deben contar con objetivos claros, metas, indicadores y sistemas de evaluación y comunicación definidos, sin olvidar aspectos indispensables como la especificación de responsables y el presupuesto asignado.

Uno de los mayores retos de la responsabilidad social en la actualidad es que no responda a deseos aislados, sino al eje central del negocio. En efecto, elaborar una estrategia de responsabilidades social que esté totalmente alineada con una estrategia de negocio representa un nivel de dificultad mayor, pues requiere del involucramiento de la alta dirección y de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, donde se asegure que se destinará los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para la ejecución, una vez que todos comprendan por qué y para qué deben avanzar hacia la sostenibilidad.

El análisis de materialidad es un aliado importante en esta misión, pues expone de forma objetiva cuáles son los temas en los que se debe trabajar, y al mismo tiempo representa los intereses de las partes interesadas, las tendencias en la industria a la que se pertenece, las tendencias en responsabilidad social a nivel internacional y permite idear formas de reducir riesgos para el negocio.

Con esto no se pretende dar a entender que al momento de diseñar una estrategia de responsabilidad social deban desecharse todos los programas, proyectos y actividades que se han desarrollado anteriormente, por el contrario, estos pueden resultar de utilidad si concuerdan con los temas materiales identificados y con los objetivos planteados por la organización. La asociación Perú 2021 (2015) recomienda, en primera instancia, realizar un inventario y una auditoría de las iniciativas existentes y reducir o eliminar aquellas que no aborden temas materiales. Posteriormente, para aquellas que permanezca o para las

nuevas que surjan dentro de la estrategia, se recomienda establecer indicadores, verificar que funcionen de forma coordinada (que se apoyen mutuamente) y, en el escenario ideal, encargar a una persona o equipo que se encargue de la planificación y coordinación de todas estas iniciativas.

## CAPÍTULO 3

### IDENTIFICACIÓN DE TEMAS MATERIALES

En este capítulo se presenta un mapeo general de todos los posibles temas materiales de Kerigma. Para ello se revisaron documentos de la empresa, temas de industria según estándares internacionales y se elaboró un *benchmark* nacional e internacional para conocer el estado de la responsabilidad social de empresas competidoras. También se realizó un análisis de procesos de Kerigma.

Posteriormente se realizó una consulta a las principales partes interesadas de Kerigma, determinadas por medio de un proceso de mapeo y priorización de *stakeholders*. De esta forma el resultado de este capítulo es una lista de temas materiales importantes no solo para la empresa y la industria, sino también para las partes interesadas de Kerigma.

#### 3.1 MAPEO Y PRIORIZACIÓN DE PÚBLICOS DE INTERÉS

Kerigma contaba con un mapeo de públicos de interés, por lo que se partió de este insumo y se complementó con otros *stakeholders* identificados por las investigadoras y algunos adicionales que surgieron en el taller con colaboradores. Posteriormente se priorizaron los públicos para determinar cuáles son los más relevantes para la empresa.

##### 3.1.1 MAPEO DE PARTES INTERESADAS

Una parte interesada es un “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización” (INTECO, 2010, p. 4). Según AccountAbility, UNEP y SRA (2005), son aquellas que son afectadas o podrían afectarse por el quehacer de la empresa.

A continuación, se presenta el mapeo de las partes interesadas de Kerigma, el cual consta de tres *stakeholders* internos (indicadas en anaranjado) y 11 categorías externas (señaladas en gris).

Figura 3.1 Mapeo de partes interesadas de Kerigma



Fuente: elaboración propia.

Las categorías A, AA y AAA hacen referencia a criterios económicos definidos por Kerigma que, por motivos de confidencialidad, no se exponen en el presente documento. Estos criterios se basan en montos y frecuencias de facturación de los servicios y/o productos contratados.

La mayoría de estas partes interesadas ya habían sido identificadas por Kerigma, sin embargo, algunas de ellas, como las familias de colaboradores, las organizaciones gremiales y los clientes de sus clientes, fueron identificados durante el taller realizado con el público interno de la empresa, a raíz de un análisis de los eslabones de su cadena de valor.

### 3.1.2 CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Tal como lo menciona el *International Finance Corporation* (2007), no es práctico y usualmente tampoco necesario involucrarse al mismo nivel ni a la misma vez con todas las partes interesadas, es necesario priorizar.

La priorización permite elegir en cuáles *stakeholders* enfocar nuestros esfuerzos y recursos, no obstante, esta elección no puede ser subjetiva o arbitraria, debe estar fundamentada de manera que, sin importar quién asuma la tarea de seleccionar a los públicos, los resultados sean los mismos o al menos lo más similares posible, para ello es necesario definir criterios, que constituyen una guía para analizar cada parte interesada a la luz de ciertas variables y definir así su relevancia en un momento determinado.

Partiendo de este principio, para el presente proyecto se identificó la necesidad de priorizar las partes interesadas de Kerigma, y para ello se utilizaron los dos siguientes criterios:

- **Influencia:** “Personas [u organizaciones] que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño” (AccountAbility, UNEP y SRA, 2005, p. 25).
- **Dependencia:** “Personas u [organizaciones] que más dependen de la organización, por ejemplo, empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para

quienes la compañía es un cliente importante” (AccountAbility, UNEP y SRA, 2005, p. 25)

La elección de estos criterios responde a que permiten:

(...) identificar a los *stakeholders* que, potencialmente, tendrán el mayor impacto en el logro de sus objetivos estratégicos y aquellos que se verán más afectados -positiva o negativamente- por las operaciones de la compañía. Así, podrá focalizar su atención y acciones a fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en un marco de respeto por los derechos de los *stakeholders* sujetos al impacto más significativo. (Krick, Forstater, Monaghan, Sillanpaa, 2006, p. 41)

Esto quiere decir que la utilización de estos dos criterios permite cruzar dos variables relevantes no solo desde el punto de vista del impacto hacia la empresa, sino también del impacto contrario: de la empresa hacia la parte interesada. De esta forma la evaluación de la importancia del *stakeholder* es más integral y se entiende como una relación más horizontal y multidireccional.

En la siguiente tabla se detalla la escala de cada criterio y las características que la definen, de tal manera que haya un criterio objetivo para realizar la priorización.

Tabla 3.1 Criterios para priorización de partes interesadas

Criterio	Escala	Definición
Influencia	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece lineamientos sobre el quehacer de la empresa</li> <li>• Toma decisiones clave sobre la empresa</li> <li>• Puede realizar cambios en la operación y los procesos</li> <li>• Sus acciones o decisiones pueden afectar la estabilidad económica de la empresa</li> <li>• Proporciona los recursos necesarios para la operación</li> </ul>
	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provee productos o servicios necesarios para la operación cotidiana de la empresa</li> <li>• Contribuye a lineamientos sobre el quehacer de la empresa</li> </ul>
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No puede tomar decisiones sobre la empresa, ni establecer lineamientos</li> <li>• No proporciona recursos ni brinda productos o servicios necesarios para la empresa</li> </ul>

Dependencia	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una de sus principales fuentes de ingresos económicos es Kerigma</li> <li>• En los ámbitos de acción de Kerigma, es el único proveedor con el que cuenta</li> <li>• Se ve altamente afectado si Kerigma no gestiona sus impactos (ambientales, sociales o económicos) de forma correcta</li> </ul>
	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ingreso económico que recibe de Kerigma es importante pero no prioritario</li> <li>• En los ámbitos de acción de Kerigma, cuenta con otros proveedores, aunque el principal es Kerigma</li> <li>• Sufre consecuencias no significativas si Kerigma no gestiona sus impactos (ambientales, sociales o económicos) de forma correcta</li> </ul>
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ingreso económico que recibe de Kerigma no es significativo</li> <li>• En los ámbitos de acción de Kerigma, cuenta con otros proveedores prioritarios</li> <li>• Resulta mínimamente afectado (o no afectado) si Kerigma no gestiona sus impactos (ambientales, sociales o económicos) de forma correcta</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Las definiciones de cada escala de calificación pueden aplicar a una o más partes interesadas de la empresa, no se requiere que una parte interesada cumpla con todos los elementos indicados en viñetas, es suficiente con que coincida con al menos uno para encajar dentro de la calificación correspondiente.

### 3.1.3 PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS

Tal como se mencionó, no es recomendable otorgar el mismo nivel de relevancia a todas las partes interesadas de una organización; no sólo es innecesario (debido a que no todas tienen la misma relación con la empresa) sino que puede entorpecer los procesos y la efectividad al intentar abarcar al mismo tiempo más de lo que se está en capacidad de gestionar.

En el caso de Kerigma, se utilizaron los criterios expuestos en el apartado anterior para identificar cuáles son las partes interesadas más importantes y, por ende, en cuáles se deben asignar más recursos y esfuerzos.

A partir de dichos criterios anteriormente descritos, se analizó cada uno de los *stakeholders* para determinar su nivel de importancia para la empresa. Con el fin de facilitar

la visualización de resultados, se elaboró una tabla que clasifica bajo la modalidad de cuadrantes. En el eje horizontal se encuentra el criterio de dependencia con sus tres variables: bajo, medio y alto, y en el cuadrante vertical se coloca el criterio de influencia con sus tres variables, que también son bajo, medio y alto (ver calificación brindada a cada parte interesada en el “Anexo 1: Tabla de priorización de partes interesadas de Kerigma”).

El resultado se muestra a continuación.

Tabla 3.2 Priorización de partes interesadas de Kerigma

		Dependencia (grado de dependencia de los stakeholders a la empresa)		
		Bajo	Medio	Alto
Influencia (influencia de los stakeholders hacia la empresa)	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aliados para la operación AAA (entidades financieras, mensajero, arrendador, etc)</li> <li>– Competidores</li> <li>– Municipalidad de Curridabat</li> <li>– Ministerio de Hacienda</li> <li>– Ministerio de Trabajo</li> <li>– CCSS</li> <li>– PROCOMER</li> <li>– Profesionales del gremio (líderes de opinion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Colaboradores aliados</b></li> <li>– <b>Cientes AAA</b></li> <li>– Clientes AA</li> <li>– <b>Aliados en producción AAA</b></li> <li>– Medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Socios fundadores</b></li> <li>– <b>Colaboradores directos</b></li> </ul>
	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Clientes A</li> <li>– Clientes potenciales</li> <li>– Aliados en producción AA</li> <li>– Aliados para la operación AA</li> <li>– Comunidad académica (UCR y ULACIT)</li> <li>– Medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consultores aliados AAA</li> <li>– Consultores aliados AA</li> <li>– Departamentos internos (cliente del cliente)</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianza Empresarial para el Desarrollo</li> <li>- AMCHAM</li> <li>- Cámara de Industrias</li> <li>- Cámara de Comercio</li> </ul>		
	<b>Bajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultores aliados A</li> <li>- Aliados en producción A</li> <li>- Aliados para la operación A</li> <li>- Vecinos de Calle Freses (Curridabat)</li> <li>- Colegio de Periodistas</li> <li>- Público final / Consumidores</li> </ul>	- Familia directa de los colaboradores	

Fuente: elaboración propia.

En el cuadrante superior del extremo derecho se ubican las partes interesadas con calificación alta tanto en dependencia como en influencia, razón por la cual, se considera que dicho cuadrante alberga a los públicos prioritarios.

Otros cuadrantes, como el superior central, también son considerados relevantes, puede contener a los públicos con una dependencia media de la empresa, pero con una alta capacidad para influir, tanto positiva como negativamente. Usualmente, otro cuadrante que se considera prioritario es el de alta dependencia y mediana influencia, sin embargo, en este ejercicio de priorización ninguna parte interesada fue clasificada en dicho sector.

De esta forma, se determinaron como públicos prioritarios los del cuadrante superior derecho (alta influencia y alta dependencia) y superior central (influencia alta y dependencia media). En el caso del primer cuadrante, se encuentran los socios fundadores de Kerigma y los colaboradores (público interno), y en el segundo cuadrante los colaboradores aliados, clientes AAA y AA, aliados en producción AAA y medio ambiente.

De este listado, se descartó trabajar con clientes AA, una decisión tomada para centrar esfuerzos en los clientes AAA que son los más relevantes para la sostenibilidad financiera del negocio; además, se descartó también el medio ambiente como parte interesada, considerando que la parte ambiental es una de las tres dimensiones de la sostenibilidad en conjunto con la social y la económica, por lo cual, sea o no una parte interesada debe trabajarse en la estrategia de responsabilidad social en mayor o menor medida, respondiendo a los temas materiales de Kerigma.

Una vez descartados estas dos partes interesadas, resultó una lista final de cuatro que se describen a continuación.

Los **socios fundadores** se sitúan en el cuadrante alto, tanto de influencia como de dependencia. Esto quiere decir que tienen una injerencia directa en la empresa dado que establecen lineamientos sobre su quehacer, toman decisiones clave y pueden realizar cambios en la operación y sus procesos; además, sus decisiones son trascendentales en la estabilidad económica de la empresa. Los socios de Kerigma además son colaboradores de la empresa, por lo que su nivel de dependencia es absoluto en cuanto el ingreso que ambos socios perciben, pues corresponde a la actividad principal de la cual ambos subsisten.

Los **colaboradores directos** son personas empleadas directamente por la empresa y se encuentran en planilla. Se sitúan en el mismo cuadrante que los socios fundadores, pues tienen una alta influencia en el negocio debido a que sus decisiones y la forma de trabajar puede incidir en la reputación y las operaciones de la empresa. Por otra parte, tienen dependencia hacia Kerigma desde el punto de vista salarial.

Los **colaboradores aliados** son personas que no forman parte de la planilla de Kerigma, pero trabajan de forma independiente brindándole servicios. Normalmente son personas que han laborado antes para la empresa y que luego de su salida de ésta siguen vinculadas como trabajadores independientes bajo la modalidad de servicios profesionales. Al momento de realizar el presente proyecto, las personas que conforman esta parte interesada son de gran valía para la empresa debido no sólo a sus características profesionales y su buen desempeño, sino al gran conocimiento que poseen sobre Kerigma, su aporte al desarrollo del negocio y el estrecho vínculo que mantienen (incluso estando a cargo de

clientes importantes), por esta razón, se trata de una parte interesada de suma importancia para el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social.

Los colaboradores aliados tienen un grado de influencia alto por la misma razón que los colaboradores: al representar a la empresa y tomar decisiones que podrían afectar la economía de Kerigma. Su nivel de dependencia es medio porque pueden trabajar para otras empresas de comunicación o desarrollar actividades paralelas que les generen ingresos aparte de lo que perciben de parte de Kerigma.

Los **clientes** tienen un nivel de influencia alto en la empresa debido a que son la razón de ser de la misma. Sin clientes la empresa no podría operar. Mientras tanto el nivel de dependencia de los clientes hacia Kerigma es medio, debido a que podrían trabajar con otras empresas de comunicación y *branding*, aunque Kerigma sea la principal.

Por último, los **aliados en producción** son proveedores asociados a servicios que Kerigma brinda a sus clientes. Incluye, pero no se limita a, empresas de impresos en digital y litografía, así como empresas de productos promocionales.

Se encuentran en el mismo cuadrante que los clientes debido a criterios similares. Kerigma tiene una alta dependencia de ciertos proveedores con los que ha desarrollado relaciones de confianza y le brindan la calidad esperada. Los aliados en producción, por su parte, tienen una dependencia media hacia Kerigma. Si bien la empresa probablemente represente un flujo importante de trabajo, estos tienen otros clientes a los que atienden.

Estas cuatro partes interesadas, fueron las consultadas para el proceso de identificación y priorización de temas materiales de Kerigma, resultados que se expondrán más adelante.

### 3.2 ANÁLISIS DE DOCUMENTOS DE KERIGMA

El primer paso para identificar los temas materiales de Kerigma es definir cuáles son los criterios a utilizar para decidir si un tema es material.

Para ello, se tomó como base el concepto “Materialidad” expuesto en el Capítulo 2 y se definieron las siguientes preguntas como filtro para la selección de temas materiales:

1. ¿Existe un requisito legal sobre el tema?

2. ¿El tema afecta positiva o negativamente la imagen y/o la reputación de la empresa?
3. ¿El tema afecta económicamente a la empresa, ya sea de forma positiva o negativa?
4. ¿El tema afecta positiva o negativamente al medio ambiente?
5. ¿El tema causa algún efecto positivo o negativo sobre las necesidades y/o la calidad de vida de las partes interesadas de la empresa?

No es necesario que la respuesta de las cinco preguntas sea afirmativa para que un tema sea considerado material, basta con una sola respuesta afirmativa para que sea tomado en cuenta.

Para esta etapa del proceso de identificación de temas materiales, se analizaron los siguientes documentos de Kerigma:

1. Código de ética
2. Listado de impactos positivos y negativos elaborado por la empresa
3. Estudio de satisfacción 2016
4. Informe de evaluación de protocolo de marca país Esencial Costa Rica
5. Sistema de Gestión en RSE
6. Reporte de Sostenibilidad 2016-2017
7. Manual de Producción de Materiales Gráficos
8. Mapeo de procesos (Principales servicios Kerigma)
9. Plan de Incentivos y Motivación
10. Resultados encuesta de satisfacción de clientes 2018

A continuación, se presenta el listado de los temas materiales identificados en cada uno, indicando si se trata de un impacto social, ambiental o económico.

Tabla 3.3 Temas materiales identificados en documentos de Kerigma

Documento	Temas materiales sociales	Temas materiales ambientales	Temas materiales económicos/ de negocio
Código de Ética (Kerigma, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de legislación laboral</li> <li>- Gestión de cultura y clima organizacional</li> <li>- Cumplimiento de legislación laboral en la cadena de valor</li> <li>- <b>Código de Ética para colaboradores</b></li> <li>- <b>Igualdad de oportunidades para sus colaboradores (no discriminación por ninguna causa)</b></li> <li>- Acoso laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de desperdicios, reciclaje y reutilización</li> <li>- Cumplimiento de legislación laboral en la cadena de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en productos y servicios</li> <li>- Transparencia en procesos de fijación de tarifas y cobros</li> <li>- Manejo confidencial de la información de los clientes</li> <li>- Cumplimiento de legislación laboral en la cadena de valor</li> <li>- <b>Política de Relación con Aliados</b></li> <li>- Competencia desleal</li> <li>- Manejo confidencial de la información de Kerigma por parte de los colaboradores</li> <li>- Corrupción, sobornos y favores comerciales</li> <li>- Respeto a la propiedad intelectual de la empresa y de terceros por parte de sus colaboradores</li> <li>- <b>Cumplimiento de obligaciones tributarias</b></li> <li>- Seguridad laboral</li> </ul>
Listado de impactos positivos y negativos elaborado por la empresa (Kerigma, s.f.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrés laboral causado por urgencias e imprevistos de los clientes</li> <li>- Carga emocional causada por los problemas de clientes</li> <li>- Problemas de salud causados por la dinámica de trabajo (vista, túnel carpal, postura, circulación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Programa de reciclaje</b></li> <li>- <b>Pocos vehículos de colaboradores y uso de transporte público</b></li> <li>- Consumo de recursos: agua, electricidad, combustible</li> <li>- Uso de productos no reciclables (estereofón)</li> <li>- Generación de residuos orgánicos</li> <li>- Huella de carbono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Política salarial y de remuneración</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempo perdido en presas por traslado a reuniones y visitas</li> <li>-Pocas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa</li> <li>-Recarga laboral en ciertos puestos que deben atender urgencias fuera de horario laboral</li> <li>-<b>Salario emocional</b></li> <li>-<b>Cumplimiento de garantías laborales y sociales</b></li> <li>-<b>Apoyo económico para colaboradores (bonos, ahorro navideño, becas para estudio)</b></li> <li>-<b>Oportunidad para personas con poca experiencia laboral y pasantes</b></li> <li>-Apoyo a la Asociación de Freses</li> </ul>		
Estudio de satisfacción 2016 (Kerigma, 2016)			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de expectativas de productos y servicios</li> <li>- Calidad de productos y servicios</li> <li>- Tiempo de respuesta para los clientes</li> <li>- Balance precio-calidad</li> </ul>
Informe de evaluación de protocolo de marca país Esencial Costa Rica (Procomer, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento de Ley 7600</li> <li>- Apoyo proactivo a la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de energía, agua y emisiones de gases de efecto invernadero</li> <li>- Uso de fuentes de energía renovables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la gestión de calidad</li> <li>- Identificación y evaluación de riesgos asociados a procesos de innovación</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales para diálogo con la comunidad</li> <li>- Generación de conciencia en los colaboradores sobre temas de salud y seguridad ocupacional</li> <li>- Prevención o mitigación de impactos de la pobreza en los colaboradores</li> <li>- Horas extra acorde a la legislación</li> <li>- Balance vida laboral-personal</li> <li>- Desarrollo del talento humano en colaboradores</li> <li>- Cumplimiento de legislación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de fuentes de agua diferentes a la tradicional (servicios públicos o concesión), por ejemplo, agua pluvial, aguas tratadas</li> <li>- Capacitación a los colaboradores en temas de gestión ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención de reclamaciones</li> <li>- Protección a la innovación y la creación propia</li> </ul>
Sistema de Gestión de RSE (Kerigma, s.f.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de la legislación laboral</li> <li>- <b>Plan de Incentivos para colaboradores</b></li> <li>- Acercamiento a la comunidad</li> <li>- <b>Programa Emprendedores (apoyo profesional para emprendedores)</b></li> <li>- Capacitaciones y actualizaciones para colaboradores</li> <li>- Infraestructura y seguridad ocupacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Iniciativa de reciclaje</b></li> <li>- Gestión de medio ambiente en la cadena de valor (aliados en producción)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Política de Relación con Aliados</b></li> <li>- Competencia justa y ética</li> <li>- Falta de política de atención a clientes</li> <li>- Falta de sistema de control de calidad</li> </ul>
Reporte de Sostenibilidad 2016-2017 (Kerigma, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equidad de género</li> <li>- Equidad de género en puestos de jefaturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Programa de reciclaje</b></li> <li>- Contaminación por gases de efecto invernadero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital de trabajo saludable</li> <li>- Endeudamiento saludable</li> <li>- <b>Distribución justa de ingresos</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Plan de incentivos para colaboradores</b></li> <li>- Retención de talento</li> <li>- <b>Programa de vida saludable</b></li> <li>- Cultura organización y clima laboral</li> <li>- Salud y seguridad ocupacional</li> <li>- Formación y desarrollo profesional</li> <li>- Flexibilidad laboral</li> <li>- <b>Programa 5 S</b></li> <li>- <b>Política de aliados</b></li> <li>- <b>Apoyo a emprendimientos sociales y ambientales y empresas comprometidas con la sostenibilidad.</b></li> <li>- <b>Programa de emprendedores.</b></li> <li>- <b>Voluntariado profesional para apoyar organizaciones</b></li> <li>- <b>Inversión social en emergencias nacionales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo de energía eléctrica</li> <li>- Consumo de agua</li> <li>- Programa de aliados éticos</li> <li>- Producción de materiales gráficos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Política de calidad</b></li> <li>- Gobierno corporativo</li> <li>- Servicio al cliente y calidad</li> </ul>
Manual de Producción de Materiales Gráficos (Kerigma, 2015b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación y desarrollo profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producción de materiales gráficos</li> <li>-Consumo de energía eléctrica</li> <li>-Generación indirecta de residuos (materiales de producción)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Política de calidad</li> <li>-Precios justos</li> <li>-Servicio al cliente y calidad</li> </ul>
Mapeo de procesos (Kerigma, 2019)		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producción de materiales gráficos</li> <li>-Consumo de energía eléctrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Política de calidad</li> <li>-Precios justos</li> </ul>

		– Generación indirecta de residuos (materiales de producción)	– Servicio al cliente y calidad
Plan de Incentivos y Motivación (Kerigma, 2015a)	– Retención de talento – Derechos humanos – Condiciones laborales – Capacitación y desarrollo profesional		
Resultados encuesta de satisfacción 2018 (Kerigma, 2018)			– Servicio al cliente y calidad

Fuente: elaboración propia.

\*El texto en **negrita** corresponde a impactos positivos que ya están siendo trabajados de forma sistemática.

Como se evidencia, existe una amplia cantidad y variedad de posibles temas materiales, no obstante, también hay un significativo número que corresponde a acciones positivas que la empresa ya ha realizado o continúa realizando.

### 3.3 TEMAS DE INDUSTRIA SEGÚN ESTÁNDARES INTERNACIONALES

Se realizó una revisión de estándares internacionales, específicamente:

- *Global Reporting Initiative (GRI)*
- RobecoSam
- *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*
- ISO 26000

Si bien no existen estudios específicos para empresas de relaciones públicas, se incluyeron temas relevantes para industrias relacionadas o bien aspectos que de forma exploratoria se han definido como importantes.

En total se mapearon 27 temas relevantes en las dimensiones social, ambiental y económica.

Tabla 3.4 Temas relevantes según análisis de estándares internacionales

Dimensión	Temas relevantes	GRI	RobecoSam	SASB	ISO26000
Económica	Código de conducta de negocios		x		
	Manejo de marca		x		
	Administración de relación con clientes		x		
	Información y seguridad		x		
	Ciberseguridad		x		
	Contratación de proveedores locales	x			
	Anticorrupción	x			x
	Prácticas anticompetitivas/ Competencia justa	x			x
Social	Equidad	x	x		
	Diversidad e inclusión	x	x	x	
	Subcontrataciones (beneficios empleados directos versus otros)	x			
	Condiciones laborales	x			x
	Salud y seguridad laboral	x			x
	Capacitación y desarrollo de colaboradores	x			x

	Desarrollo de comunidades locales	x			x
	Impactos de la cadena de valor	x			x
	Privacidad de datos	x		x	x
	Integridad en la publicidad			x	
	Propiedad intelectual				x
	Prácticas justas de mercadeo				x
	Inversión social				x
	Derechos humanos	x			x
Ambiental	Ecoeficiencia		x		x
	Política ambiental y sistemas de gestión		x		
	Consumo de energía	x			x
	Emisiones	x			x
	Manejo de residuos	x			x

Fuente: elaboración propia.

Los temas que aparecieron en más de una fuente son:

- Anticorrupción
- Prácticas anticompetitivas
- Equidad
- Diversidad e inclusión
- Condiciones laborales
- Salud y seguridad laboral
- Capacitación y desarrollo de colaboradores
- Desarrollo de comunidades locales
- Impactos de la cadena de valor
- Privacidad de datos
- Ecoeficiencia
- Consumo de energía
- Emisiones
- Manejo de residuos

### **3.4 BENCHMARK NACIONAL E INTERNACIONAL**

A continuación, se presenta un análisis de la competencia de Kerigma para determinar, por medio de una investigación de sus sitios web, si gestionan la responsabilidad social, si brindan servicios relacionados y además identificar posibles temas materiales de la industria.

Kerigma considera como competencia a empresas de comunicación y de *branding*. La labor de las empresas de branding se refiere a “un proceso integrativo, que busca construir marcas poderosas; es decir, marcas ampliamente conocidas, asociadas a elementos positivos, deseadas y compradas por una base amplia de consumidores” (Hoyos, s.f., p. 2).

#### **3.4.1 BENCHMARK NACIONAL**

Kerigma mapeó como posible competencia en el área de *branding* a las empresas Rembrand e Insignia; y como competencia en el área de comunicación a Próxima Comunicación y Comunicación Corporativa.

Para cada una se procedió a analizar la información contenida en su sitio web y en su cuenta de Facebook en busca de lo siguiente:

- Servicios y/o productos de RS/ Sostenibilidad brindados para sus clientes
- Iniciativas de RS/sostenibilidad desarrolladas o en desarrollo
- Presencia de un reporte o memoria de sostenibilidad o RS
- Temas materiales trabajados o, al menos, mencionados

Para identificar temas materiales se analizó todo el contenido para detectar temas que:

- Sustenten su propuesta de valor como empresa
- Sean determinantes para su operación
- Vayan más allá del ámbito de negocios y aporten a mitigar o solucionar alguna problemática nacional o internacional.

A los posibles temas identificados se les aplicó también la lista de criterios definidos para la revisión documental:

1. ¿Existe un requisito legal sobre el tema?
2. ¿El tema afecta positiva o negativamente la imagen y/o la reputación de la empresa?
3. ¿El tema afecta económicamente a la empresa, ya sea de forma positiva o negativa?
4. ¿El tema afecta positiva o negativamente al medio ambiente?
5. ¿El tema causa algún efecto positivo o negativo sobre las necesidades y/o la calidad de vida de las partes interesadas de la empresa?

En este apartado (al igual que en la revisión documental) se tomaron en cuenta aquellos temas que respondieron de forma afirmativa a al menos una de las preguntas anteriores.

A continuación, se presenta un análisis de estas empresas a la luz de la información pública que comparten en sus páginas web y Facebook.

Tabla 3.5 Benchmark nacional

Empresa	¿Brinda servicios relacionados con RS?	¿Tiene iniciativas de RS?	¿Cuenta con reporte de RS público?	Temas materiales identificados
<b>Pupila</b> (Pupila, 2018) (Pupila, s.f.)	No	No	No	- Ninguno
<b>Insignia</b> (Insignia, 2019) (Insignia, s.f.)	- Diseño de reportes de RS	No	No	- Uso de papel - Gestión de residuos
<b>Próxima Comunicación</b> (Próxima Comunicación, 2017) (Próxima Comunicación, s.f.)	- Comunicación para la sostenibilidad - Diseño e implementación de programas de responsabilidad social - Gestión de alianzas estratégicas y relaciones con la comunidad - Elaboración de reportes de sostenibilidad	- Modalidad 100% teletrabajo - Ambientados de Kimberly Clark (reciclaje) - Ecolones (reciclaje) - Carbono neutral - Esencial Costa Rica - Filantropía	No	- Condiciones laborales - Diversidad (etaria) - Contaminación por gases de efecto invernadero - Gestión de residuos - Gestión de la cadena de valor - Economía circular
<b>CCK</b> (CCK, 2019) (CCK, s.f.)	- Implementación de estrategias para impactar positivamente su entorno social, económico y ambiental y sus vinculaciones con diferentes públicos de interés.	- Gestión de residuos - Voluntariado social y ambiental - Apoyo a colaboradores en temas de vivienda - Programa de emprendedurismo para familiares de los colaboradores - Filantropía	No	- Diversidad e inclusividad - Condiciones laborales - Gestión de residuos - Desarrollo profesional - Voluntariado ambiental y social - Emprendedurismo

Fuente: elaboración propia con base en los sitios web y cuentas de Facebook indicados.

Como se evidencia, pese a que la mayoría de las empresas brinda servicios relacionados con responsabilidad social y la mitad de ellas tiene iniciativas de algún tipo, ninguna cuenta con algún medio público para comunicar sus resultados en el área. Se evidencian también algunos temas afines entre las empresas consultadas, tales como la gestión de residuos, la diversidad y las condiciones laborales.

### 3.4.2 BENCHMARK INTERNACIONAL

El comportamiento de las empresas costarricenses de comunicación con respecto a la sostenibilidad y la responsabilidad social parece no ser un fenómeno aislado. FERRÉ y Tolotti (2010) indican que “muchas veces estas empresas se ven más en su papel social de observadoras, traductoras y mediadoras en la sociedad que ante el reto de asumir su propia RSC” (p. 99). Esto hace que tengan un bajo involucramiento en temas de responsabilidad social.

Lo anterior se evidencia en el bajo porcentaje de empresas de este sector que participan en iniciativas de responsabilidad social a nivel internacional, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.6 Porcentaje de empresas de comunicación que participan en iniciativas de RSC

Documento / Índice	Número total de empresas (100%)	Empresas de comunicación (%)
Pacto Mundial	6.669	2,8
<i>AA1000 Series of Standards</i>	269	1,37
<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	1.640	0,49
<i>Domini 400 Social Index</i>	400	2,25
<i>FTSE4Good Index Series</i>	697	2,29
EMAS	3.824	0,05
<b>Total</b>	<b>14.499</b>	<b>1,59</b>

Fuente: FERRÉ y Tolotti, 2010, p. 99.

Como se mencionó en el Capítulo 1, Kerigma no brinda servicios a nivel internacional, sin embargo, se consideró necesario analizar a algunas empresas que identifica como posibles competidores, con el fin de conocer la situación actual del sector en el ámbito internacional en los temas de sostenibilidad y responsabilidad social.

De la lista proporcionada por Kerigma, se eligieron de forma aleatoria dos estudios de *branding* (Bold y HeyDdays) y dos agencias de *branding* (Lippincott y LabBrand).

A esta competencia se le realizó un análisis de su sitio web y Facebook, aplicando los mismos criterios del *benchmark* internacional.

Los resultados del análisis se presentan en la siguiente tabla:

*Tabla 3.7 Benchmark internacional*

Empresa	¿Brinda servicios relacionados con RS?	¿Tiene iniciativas de RS?	¿Cuenta con reporte de RS público?	Temas materiales identificados
<b>Bold</b> (Bold, 2019) (Bold, s.f.)	No	No	No	Ninguno
<b>HeyDays</b> (HeyDays, 2019)	Sí (una empresa hermana que brinda servicios de diseño de empaques sostenibles)	No	No	- Reducción de residuos de empaques de productos
<b>Lippincott</b> (Lippincott, 2019)	No	No	No	- Diversidad e inclusión - Equidad de género - Privacidad de la información personal - Cambio climático
<b>LabBrand</b> (LabBrand, 2019) (LabBrand, s.f.)	No	No	No	- Medio ambiente

Fuente: elaboración propia con base en los sitios web y cuentas de Facebook indicados.

Los temas materiales identificados en HeyDays corresponden a la razón de ser de su empresa hermana Goods, que se dedica a crear empaques amigables para el ambiente para productos de diversas categorías.

Lippincott y BrandLab, por su parte, tienen una sección de noticias donde comparten notas y artículos propios y de terceros relacionados con marketing, *branding* y diseño. Fue en estas secciones donde se identificaron los temas materiales indicados, abordados desde su relación con tendencias en los temas que constituyen el eje central del negocio.

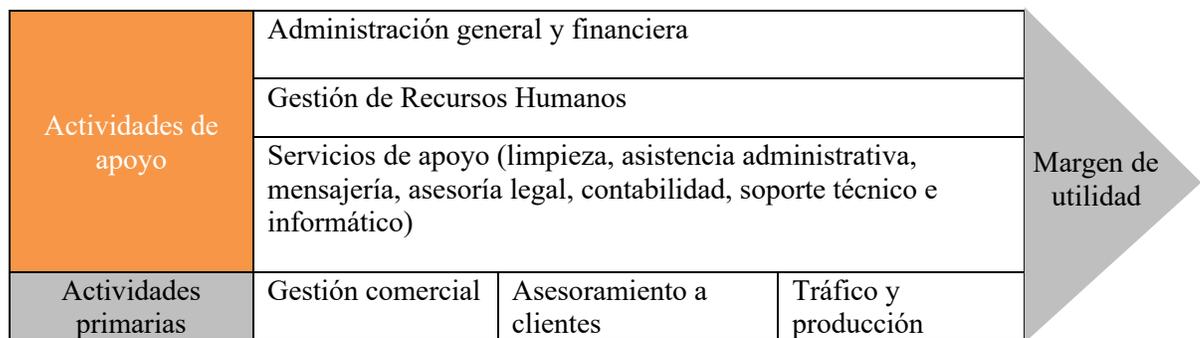
Al analizar el *benchmark* nacional e internacional se puede concluir que la gestión de la responsabilidad social y sostenibilidad para el sector de agencias de comunicación y *branding* es una gran oportunidad, tanto a nivel de diversificación de servicios y negocio, como para operar de forma más responsable con la sociedad, la economía y el ambiente.

También se detecta una oportunidad por comunicar mejor sus iniciativas, pues en los sitios web se encontró escasa información sobre RS. Si bien en Facebook se comunicaban más estas iniciativas, se debía hacer una búsqueda de publicaciones anteriores para enterarse de las acciones de las empresas.

### 3.5 PROCESOS DE KERIGMA E IMPACTOS

Como insumo para establecer los principales procesos de Kerigma primero se procedió a mapear su cadena de valor, iniciando desde la gestión comercial.

Figura 3.2 Cadena de valor de Kerigma



Fuente: elaboración propia con validación de la empresa.

En sesión de trabajo con Yesenia Salazar, socia directora de Kerigma, se identificaron seis servicios principales que brinda la empresa, que constituyen sus principales procesos:

1. Manuales de marca y arquitectura de marca

2. Capacitación en uso de marca
3. Producción de materiales gráficos alineados a la identidad de marca
4. Esencia de marca
5. Mensajes clave de marca
6. Diseño de logos y lenguaje visual

De cada uno de los seis procesos se realizó un listado de subprocesos, es decir, de las tareas que conlleva su realización. Se trata de servicios de asesoría y/o producción de materiales, por lo cual, los listados de subprocesos tienen muchas similitudes entre sí. A pesar de ello, se presentarán todos los listados completos con el fin de que no se pasen por alto las particularidades que pueda tener cada proceso.

En la Tabla 3.8 se presenta la sistematización de procesos, subprocesos e impactos de cada uno. Los temas resaltados en **negrita** corresponden a impactos positivos que ya se gestionan de forma sistemática y los demás a impactos negativos.

Tabla 3.8 Procesos, subprocesos y sus temas materiales

Proceso y Subprocesos	Impactos sociales	Impactos ambientales	Impactos económicos y/o de negocio
<p><b>Manuales de marca y arquitectura de marca</b></p> <p>Cliente manifiesta la necesidad o bien puede ser sugerido por Kerigma</p> <p>Se presenta propuesta de costos al cliente donde se define el alcance del manual</p> <p>Cliente aprueba cotización</p> <p>Reunión de arranque con el cliente para definir plan de trabajo</p> <p>Se ingresa el proyecto en la programación diaria de diseño</p> <p>Desarrollo de constantes de identidad y aplicaciones en Diseño. En caso de que el manual incluya aplicaciones, se envían a visto bueno en paquetes según se avanza para el visto bueno del cliente.</p> <p>Desarrollo de textos del manual en conjunto entre Comunicación y Diseño</p>	<p>Estrés laboral</p> <p>Afectación a la salud de colaboradores (mala postura, problemas de vista, túnel carpal, circulación)</p> <p>Tiempo perdido en presas por traslado a reuniones y visitas</p> <p><b>Generación de empleo</b></p> <p><b>Aprendizaje profesional constante</b></p> <p><b>Desarrollo de pensamiento creativo en colaboradores</b></p>	<p>Uso de combustibles fósiles en traslado de los colaboradores hacia Kerigma</p> <p>Uso de combustibles fósiles en traslado a reuniones con cliente</p> <p>Consumo de electricidad y agua en actividades de oficina</p> <p>Generación de aguas residuales y residuos orgánicos (actividades de oficina)</p> <p><b>Elaboración de productos cuyo contenido incluya temas de sostenibilidad a trabajar por el cliente</b></p>	<p><b>Mejora continua en estándares de calidad de productos y servicios</b></p> <p>Transparencia en procesos de fijación de tarifas y cobros</p> <p>Manejo de información confidencial</p> <p><b>Aplicación de Código de Ética para colaboradores de Kerigma</b></p> <p>Respeto a la propiedad intelectual de Kerigma, de clientes y de terceros</p> <p>Declaración tributaria completa y correcta en montos y nombres de clientes</p>

Montaje del manual completo			
Validación con el cliente			
Aprobación o cambios del cliente			
Capacitación del manual de marca			
<b>Proceso y Subprocesos</b>	<b>Impactos sociales</b>	<b>Impactos ambientales</b>	<b>Impactos económicos y/o de negocio</b>
<p><b>Capacitación en uso de marca</b></p> <p>Se prepara la capacitación desde una perspectiva de guiar y educar al cliente que va de lo macro a lo micro.</p> <p>Se facilita una capacitación para 8 personas de 3 horas (a menos que el cliente solicite otra sesión de capacitación para grupos adicionales).</p>	<p>Estrés laboral</p> <p>Afectación a la salud de colaboradores (mala postura, problemas de vista, túnel carpal, circulación)</p> <p>Tiempo perdido en presas por traslado a reuniones y visitas</p> <p><b>Generación de empleo</b></p> <p><b>Aprendizaje profesional constante</b></p> <p><b>Desarrollo de pensamiento creativo en colaboradores</b></p>	<p>Uso de combustibles fósiles en traslado de los colaboradores hacia Kerigma</p> <p>Uso de combustibles fósiles en traslado a reuniones con cliente</p> <p>Consumo de electricidad y agua en actividades de oficina</p> <p>Generación de aguas residuales y residuos orgánicos (actividades de oficina)</p>	<p><b>Mejora continua en estándares de calidad de productos y servicios</b></p> <p>Transparencia en procesos de fijación de tarifas y cobros</p> <p>Manejo de información confidencial</p> <p><b>Aplicación de Código de Ética para colaboradores de Kerigma</b></p> <p>Respeto a la propiedad intelectual de Kerigma, de clientes y de terceros</p> <p>Declaración tributaria completa y correcta en montos y nombres de clientes</p>
<b>Proceso y Subprocesos</b>	<b>Impactos sociales</b>	<b>Impactos ambientales</b>	<b>Impactos económicos y/o de negocio</b>
<p><b>Producción de materiales gráficos alineados a la identidad de marca</b></p>	<p>Estrés laboral</p> <p>Afectación a la salud de colaboradores (mala postura,</p>	<p>Uso de combustibles fósiles en traslado de los colaboradores hacia Kerigma</p>	<p><b>Mejora continua en estándares de calidad de productos y servicios</b></p>

<p>Cliente manifiesta la necesidad o bien puede ser sugerida por Kerigma</p> <p>Se presenta propuesta de costos al cliente</p> <p>Cliente aprueba cotización</p> <p>Se realiza un brief que puede ser por correo, telefónico o en formato de reunión presencial dependiendo de la complejidad y especialización del proyecto.</p> <p>Se ingresa el proyecto en la programación diaria de diseño</p> <p>Desarrollo de creatividad previa al diseño (en caso de aplicar y estar incluida en el precio. Puede aplicar cuando es una campaña o si hay redacción de copys creativos).</p> <p>Sesión interna de brief entre Comunicación y Diseño para alinear el requerimiento y expectativas del cliente.</p> <p>Diseño de la propuesta.</p> <p>Aprobación o cambios del cliente.</p> <p>Realización de arte final.</p>	<p>problemas de vista, túnel carpal, circulación)</p> <p><b>Generación de empleo</b></p> <p><b>Aprendizaje profesional constante</b></p> <p><b>Desarrollo de pensamiento creativo en colaboradores</b></p>	<p>Consumo de electricidad y agua en actividades de oficina</p> <p>Generación de aguas residuales y residuos orgánicos (actividades de oficina)</p> <p>Consumo de electricidad, agua y papel en actividades de los aliados en producción</p> <p>Mala disposición de residuos de manejo especial (cartuchos de tinta y toners) por parte de los aliados en producción</p> <p>Uso de combustibles fósiles en servicio de mensajería para entregar materiales al cliente</p> <p><b>Elaboración de productos cuyo contenido incluya temas de sostenibilidad a trabajar por el cliente</b></p>	<p>Transparencia en procesos de fijación de tarifas y cobros</p> <p>Manejo de información confidencial</p> <p><b>Aplicación de Política de Relación con Aliados</b></p> <p>Presión sobre los aliados para cumplir con fechas de entrega</p> <p><b>Aplicación de Código de Ética para colaboradores de Kerigma</b></p> <p>Respeto a la propiedad intelectual de Kerigma, de clientes y de terceros</p> <p>Declaración tributaria completa y correcta en montos y nombres de clientes</p>
---	--	---	---

<p>Se coordina producción en caso de que el proyecto la incluya.</p> <p>Desde Producción, se genera una orden de proyecto para el aliado consistente con lo cotizado.</p> <p>Se recibe prueba de color; en teoría deben recibirse dos pruebas, y de estar Ok, una se envía firmada al aliado y una se deja como respaldo para Kerigma.</p> <p>Se recibe la producción total y se realiza control de calidad con base en una política existente. De pasar el control de calidad, se envía la producción al cliente. De no pasar el control de calidad en su totalidad o una parte, se comunica y acuerda con el aliado una nueva producción hasta pasar nuestro control de calidad.</p> <p>Se confirma la correcta recepción y satisfacción con el producto por parte del cliente.</p>			
Proceso y Subprocesos	Impactos sociales	Impactos ambientales	Impactos económicos y/o de negocio
<p><b>Esencia de marca</b></p> <p>Cliente manifiesta (o Kerigma identifica) la necesidad de priorizar atributos diferenciadores de la marca como</p>	<p>Estrés laboral</p> <p>Afectación a la salud de colaboradores (mala postura, problemas de vista, túnel carpal, circulación)</p>	<p>Uso de combustibles fósiles en traslado de los colaboradores hacia Kerigma</p>	<p><b>Mejora continua en estándares de calidad de productos y servicios</b></p> <p>Transparencia en procesos de fijación de tarifas y cobros</p>

<p>punto de partida para un proceso de identidad de marca.</p> <p>Se cotiza el servicio</p> <p>Se realiza una sesión de educación dónde se explica qué es esencia de marca. También se realiza una entrevista a profundidad o sesiones de trabajo con cliente con base en una guía de Kerigma para profundizar en el propósito de la marca, su propósito, hitos e imagen intencional</p> <p>Se ingresa el proyecto en la programación diaria de diseño</p> <p>Se realiza investigación de la marca y análisis interno de mapa de atributos, de acuerdo al contexto, al servicio y al cómo lo hacen para identificar los elementos diferenciadores</p> <p>Se resaltan tres elementos diferenciadores, se les da un nombre más creativo y se hace un manifiesto. Siempre hay dos asesores trabajando en esta parte</p> <p>Se pasa a diseño para ponerle identidad visual del cliente, fotografías, etc. Se hace un afiche</p>	<p>Tiempo perdido en presas por traslado a reuniones y visitas</p> <p><b>Generación de empleo</b></p> <p><b>Aprendizaje profesional constante</b></p> <p><b>Desarrollo de pensamiento creativo en colaboradores</b></p>	<p>Uso de combustibles fósiles en traslado a reuniones con cliente</p> <p>Consumo de electricidad y agua en actividades de oficina</p> <p>Generación de aguas residuales y residuos orgánicos (actividades de oficina)</p> <p>Consumo de electricidad, agua y papel en actividades de los aliados en producción</p> <p>Mala disposición de residuos de manejo especial (cartuchos de tinta y toners) por parte de los aliados en producción</p> <p><b>Elaboración de productos cuyo contenido incluya temas de sostenibilidad a trabajar por el cliente</b></p>	<p>Manejo de información confidencial</p> <p><b>Aplicación de Política de Relación con Aliados</b></p> <p>Presión sobre los aliados para cumplir con fechas de entrega</p> <p><b>Aplicación de Código de Ética para colaboradores de Kerigma</b></p> <p>Respeto a la propiedad intelectual de Kerigma, de clientes y de terceros</p> <p>Declaración tributaria completa y correcta en montos y nombres de clientes</p>
---	---	---	--

Se presenta la propuesta al cliente de manera presencial, se le recuerda por qué es importante y para qué sirve.			
Proceso y Subprocesos	Impactos sociales	Impactos ambientales	Impactos económicos y/o de negocio
<p><b>Mensajes clave de la marca</b></p> <p>Cliente manifiesta (o Kerigma identifica) la necesidad</p> <p>Se plantea la recomendación de definir un discurso para la organización como tal o para un tema crítico</p> <p>Se cotiza el servicio</p> <p>Se realiza una entrevista y revisión documental con el cliente para conocer información y datos clave</p> <p>Se sistematizan los hallazgos</p> <p>Se elabora un documento de mensajes clave con datos objetivos Incluye 10 o 12 mensajes clave aproximadamente</p> <p>De forma presencial o por teléfono, se da una sesión de educación al cliente sobre los mensajes clave</p>	<p>Estrés laboral</p> <p>Afectación a la salud de colaboradores (mala postura, problemas de vista, túnel carpal, circulación)</p> <p>Tiempo perdido en presas por traslado a reuniones y visitas</p> <p><b>Generación de empleo</b></p> <p><b>Aprendizaje profesional constante</b></p> <p><b>Desarrollo de pensamiento creativo en colaboradores</b></p>	<p>Uso de combustibles fósiles en traslado de los colaboradores hacia Kerigma</p> <p>Uso de combustibles fósiles en traslado a reuniones con cliente</p> <p>Consumo de electricidad y agua en actividades de oficina</p> <p>Generación de aguas residuales y residuos orgánicos (actividades de oficina)</p> <p><b>Elaboración de productos cuyo contenido incluya temas de sostenibilidad a trabajar por el cliente</b></p>	<p><b>Mejora continua en estándares de calidad de productos y servicios</b></p> <p>Transparencia en procesos de fijación de tarifas y cobros</p> <p>Manejo de información confidencial</p> <p><b>Aplicación de Código de Ética para colaboradores de Kerigma</b></p> <p>Respeto a la propiedad intelectual de Kerigma, de clientes y de terceros</p> <p>Declaración tributaria completa y correcta en montos y nombres de clientes</p>

Se presentan los mensajes clave de forma presencial o por teléfono			
Proceso y Subprocesos	Impactos sociales	Impactos ambientales	Impactos económicos y/o de negocio
<p><b>Diseño de logos y lenguaje visual</b></p> <p>Cliente manifiesta (o Kerigma identifica) la necesidad en identidad visual.</p> <p>Se analiza si es remozamiento o cambio radical</p> <p>Se cotizan 3 opciones según requerimientos del cliente</p> <p>Se ingresa el proyecto en la programación diaria de diseño</p> <p>Se investiga la categoría (sector de negocio) del cliente</p> <p>Se realizan bocetos. Se analiza entre los colaboradores de Kerigma para determinar si la conceptualización está bien.</p> <p>Se digitalizan las propuestas, se elabora el racional, se justifica tipografía, colores, isotipos</p> <p>Se hace la presentación, se le expone al cliente de forma presencial</p>	<p>Estrés laboral</p> <p>Afectación a la salud de colaboradores (mala postura, problemas de vista, túnel carpal, circulación)</p> <p>Tiempo perdido en presas por traslado a reuniones y visitas</p> <p><b>Generación de empleo</b></p> <p><b>Aprendizaje profesional constante</b></p> <p><b>Desarrollo de pensamiento creativo en colaboradores</b></p>	<p>Uso de combustibles fósiles en traslado de los colaboradores hacia Kerigma</p> <p>Uso de combustibles fósiles en traslado a reuniones con cliente</p> <p>Consumo de electricidad y agua en actividades de oficina</p> <p>Generación de aguas residuales y residuos orgánicos (actividades de oficina)</p> <p><b>Elaboración de productos cuyo contenido incluya temas de sostenibilidad a trabajar por el cliente</b></p>	<p><b>Mejora continua en estándares de calidad de productos y servicios</b></p> <p>Transparencia en procesos de fijación de tarifas y cobros</p> <p>Manejo de información confidencial</p> <p><b>Aplicación de Política de Relación con Aliados</b></p> <p>Presión sobre los aliados para cumplir con fechas de entrega</p> <p><b>Aplicación de Código de Ética para colaboradores de Kerigma</b></p> <p>Respeto a la propiedad intelectual de Kerigma, de clientes y de terceros</p> <p>Declaración tributaria completa y correcta en montos y nombres de clientes</p>

Se realizan cambios si es necesario			
Se generan los archivos en diferentes versiones			

Fuente: elaboración propia.

\*Con excepción del contenido de la columna Procesos y Subprocesos, el texto en negrita corresponde a impactos positivos que ya están siendo trabajados de forma sistemática.

Al igual que ocurrió con la identificación de temas materiales en documentación de la empresa, en el análisis de procesos y subprocesos se evidencia un amplio listado de posibles temas materiales en las tres dimensiones de la sostenibilidad, algunos de los cuales corresponden a impactos positivos ya gestionados por la empresa. Este listado de temas fue tomado posteriormente para analizar su pertinencia, como se explicará en el Capítulo 4 (Priorización de temas materiales).

### 3.6 CONSULTA A PARTES INTERESADAS

En la identificación de temas materiales, un paso fundamental es la consulta a partes interesadas, ya que permite conocer la percepción de cada una de estas sobre temas previamente mapeados y, especialmente, permite que éstas agreguen nuevos temas que les son relevantes pero que pueden no haber sido identificados de previo.

Como se indicó en el Capítulo 2, para Kerigma se eligió consultar a las siguientes partes:

- Clientes
- Colaboradores aliados
- Proveedores
- Público interno

A continuación, los principales hallazgos de cada una de estas partes interesadas.

#### 3.6.1 CLIENTES

Luego de realizar la entrevista telefónica a cuatro clientes AAA de Kerigma, se identificaron los temas que más destacó esta parte interesada.

En la **dimensión ambiental** fue donde se mapearon menos impactos. Se destaca el embalaje de los productos que Kerigma entrega, pues normalmente se utiliza plástico. Si bien reconocieron que es difícil de sustituir y que es necesario el empaque para que no se dañen los productos, dos de los clientes lo mencionaron como tema relevante.

Al consultarles qué tan importante es que sus proveedores gestionen sus impactos ambientales, la mayoría destacó que era muy relevante y que además estarían dispuestos a pagar un valor más alto por productos y/o servicios amigables con el ambiente.

En el **ámbito económico** dos proveedores mencionaron que es muy importante la ética en los negocios. Esa misma cantidad de aliados destacó como tema material el “pago justo”, entendido como una repartición justa al proveedor con respecto al precio final cobrado al cliente por parte de Kerigma.

Otro tema que surgió fue la competitividad en precios, pues algunos clientes mencionaron que es un aspecto que la empresa podría mejorar. También surgió la oferta de servicios como otro tema relevante. Un proveedor mencionó los tiempos de entrega, refiriéndose a la comprensión del sentido de urgencia y la capacidad de respuesta. Si bien no se puede generalizar este resultado pues solo tuvo una mención, es digno de destacar en cuanto podría ser una oportunidad de mejora.

Como obligaciones financieras destacadas surgieron el cumplimiento de los plazos de pago y brindar salarios justos.

En la **dimensión social** se brindó importancia a la igualdad de oportunidades en las relaciones laborales y en general los clientes mapearon pocos temas materiales y muy variados.

Al final se les consultó si para ellos es relevante que sus proveedores cuenten con una estrategia de responsabilidad social y para la mayoría sí es relevante, sin embargo, solo una empresa afirmó de forma rotunda brindar incentivos a quienes gestionen sus impactos sociales, económicos y ambientales. Otra indicó que han considerado algunas iniciativas con este fin, pero de momento no tienen nada concreto.

### **3.6.2. COLABORADORES ALIADOS**

En la entrevista telefónica realizada a dos colaboradoras aliadas que han sido colaboradoras de planilla en Kerigma, pero que ahora trabajan bajo este esquema, se mapeó únicamente un tema **ambiental** de forma proactiva: producción de materiales gráficos. Al mencionar “de forma proactiva” se refiere a que primero se les consultaba por cuáles

impactos ambientales tiene la empresa (y allí era cuando mencionaban la producción de materiales gráficos) y luego se les leía una serie de impactos mapeados previamente por las investigadoras para que los calificaran.

En el **ámbito económico** destacaron los temas relacionados con el cumplimiento de la legislación laboral, el incumplimiento de las jornadas laborales, los incentivos y las condiciones de pago.

Dentro de las prácticas comunes en empresas de comunicación se mencionan el pago de horas extra, las licitaciones arregladas previamente y el trato poco equitativo con clientes que no pautan.

En la parte **social** surgieron temas como el relacionamiento con la comunidad universitaria (fuente de colaboradores, clientes y líderes de opinión) y el modelaje en el gremio de las buenas prácticas de RS, como dos impactos positivos.

Otros temas destacados por una de las consultoras aliadas fueron: generar más inclusión potenciando la figura de colaboradores aliados, contratar personas mayores de 40 años, brindar teletrabajo y tener una política de acoso sexual.

### **3.6.3 PROVEEDORES**

Se entrevistó a cuatro proveedores de Kerigma, de los cuales, la mayoría considera que Kerigma es diferente (de forma positiva) a otras empresas de comunicación con quienes trabajan, principalmente por sus pocos impactos ambientales (según lo que perciben), su orden y buena gestión para trabajar y su afán por hacer las cosas bien.

No obstante, surgieron algunos temas materiales en las tres dimensiones, adicionales a la lista que se les presentó.

En la **dimensión ambiental**, el tema mencionado fue la producción de materiales gráficos, de lo cual destaca no sólo el uso de papel y tintas (productos contaminantes), sino la incertidumbre de qué hace el cliente o el usuario final con esos productos, cómo se gestionan y cómo impacta esto al medio ambiente.

En la **dimensión económica**, el tema que la mayoría mencionó está relacionado con ética y transparencia en las negociaciones y se basa con la solicitud de cotizaciones, ya que

es común que en el gremio se soliciten cotizaciones y ofertas de servicios a proveedores solamente para cumplir con el requisito de presentar una terna, sin embargo, ya la contratación suele estar asignada. Esto hace que quienes participen dediquen tiempo y recursos a un proceso en el cual no tienen ninguna posibilidad de ganar. Adicional a este tema, surge también uno que es sumamente crítico para el sector: el pago a tiempo, ya que la mayoría de proveedores consultados son mipymes, por lo cual, requieren del pronto pago para poder cubrir sus operaciones.

El tercer tema de interés para los proveedores en la dimensión económica es el de la claridad en la comunicación de solicitudes, ya que la ausencia o deficiencia de esta puede llevar a que el producto elaborado no cumpla con los requerimientos del cliente y sea necesario realizar reprocesos, con sus consecuencias económicas, ambientales y de tiempo.

Finalmente, en la **dimensión social** no hubo hallazgos relevantes, ya que los proveedores consideran que el clima y las relaciones laborales de Kerigma son muy positivos, además, a su parecer Kerigma es un buen vecino y no identifican impactos negativos en la comunidad donde se encuentra ubicada.

#### **3.6.4 PÚBLICO INTERNO (SOCIOS Y COLABORADORES DE KERIGMA)**

En el taller realizado con el público interno, se dividió al equipo en dos grupos y a cada uno de ellos se le asignó la mitad de la cadena de valor de la empresa, con el fin de que identificara aspectos ambientales, sociales y económicos para cada eslabón.

En la **dimensión ambiental** fue donde se identificaron menos temas. La realización de transacciones digitales fue identificada como un impacto positivo, ya que reduce el impacto ambiental de uso de papel y tintas y de contaminación del aire por combustibles fósiles producto de mensajería, no obstante, sigue existiendo consumo de combustibles por otras tareas como los traslados a reuniones con clientes y los servicios de mensajería para entregar productos.

El público interno considera que realiza una correcta gestión de residuos y un moderado consumo de agua y electricidad, sin embargo, muestra otras preocupaciones, como los reprocesos en la producción, que suceden cuando la calidad del producto otorgado por el proveedor no es la adecuada o bien, el producto no cumple con los requerimientos del

cliente. Esto genera un excedente de productos que no pueden reutilizarse, por lo cual, deben ser devueltos al proveedor sin garantías sobre la forma en que lo gestionará.

Uno de los principales retos en la parte ambiental es poder brindar opciones ecoamigables a sus clientes, lo cual implica no sólo idear nuevas opciones, sino incorporar en la cultura Kerigma el hábito de siempre ofrecer a los clientes alternativas más amigables con el ambiente.

En la **dimensión económica** fue donde se mencionaron más temas, la mayoría relacionados con la dinámica de trabajo de la empresa, tales como las cargas de trabajo en colaboradores y en socios y la dependencia de estos últimos, la necesidad de realizar un proceso de sucesión para las jefaturas, el estrés laboral, la disponibilidad no permanente de las consultoras aliadas que dificulta la atención de clientes en tiempo real; la gestión de reducción de costos, la gestión del conocimiento y el desarrollo del personal, el respeto a la confidencialidad y la propiedad intelectual, la necesidad de evaluar proyectos, la cultura organizacional y el servicio al cliente como pilares, la diferenciación de productos y precio, la falta de comunicación entre asesoras y clientes, la dependencia de clientes clave, la necesidad de ampliar la oferta digital para clientes y el incumplimiento por parte de aliados en producción.

Adicionalmente, se mencionaron otros temas positivos que han sido mencionados en los apartados anteriores, tales como la rendición de cuentas y la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones, el pago oportuno a aliados, las políticas de calidad, la existencia de un código de ética, entre otros.

Por último, en la **dimensión social** no hubo mayores hallazgos salvo temas como la rotación de personal y el estrés laboral en colaboradores y sus familias (anteriormente no se había identificado a las familias como parte interesada de la empresa ni como sujetos de estrés por el trabajo de los colaboradores). Se mencionaron también otros temas que ya habían sido identificados previamente, como las modalidades flexibles de contratación, el teletrabajo, los programas Luz Naranja y Kerigmas Saludables, los incentivos a colaboradores, el reclutamiento alineado a la cultura organizacional, la relación con la comunidad, entre otros.

### 3.7 RESULTADO FINAL: TEMAS IDENTIFICADOS

A continuación, se presenta la totalidad de temas identificados en las tres dimensiones. Incluye todos los temas identificados a lo largo del proceso, desde la revisión bibliográfica hasta la consulta a partes interesadas, para un total de 142 temas.

Tabla 3.9 Temas ambientales de Kerigma

	21 temas ambientales
A1	Uso de tintas en los productos
A2	Producción de materiales gráficos
A3	Empaque de los productos que se entregan / Embalaje plástico
A4	Reuniones virtuales y uso de medios digitales
A5	Reprocesos en procesos productivos
A6	Brindar opciones amigables con el ambiente
A7	Evaluación de proyectos
A8	Gestión de la cadena de valor en cuanto a producción
A9	Consumo de agua
A10	Consumo de energía eléctrica
A11	Uso de combustibles fósiles
A12	Consumo de papel
A13	Generación de residuos
A14	Utilización de productos tóxicos o contaminantes
A15	Ecoeficiencia
A16	Tener una política ambiental y sistemas de gestión
A17	Ahorro de recursos
A18	Facturación y gestiones digitales
A19	Gestión de impactos ambientales por parte de sus proveedores
A20	Pago por productos y/o servicios amigables con el ambiente
A21	Capacitación de colaboradores en temas de gestión ambiental

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.10 Temas económicos de Kerigma

	83 temas económicos
E1	Confidencialidad de los aliados
E2	Ética en los negocios
E3	Transparencia y rendición de cuentas

E4	Precisión en las solicitudes para evitar pérdidas / Comunicación clara
E5	Cumplimiento de legislación laboral
E6	Explotación laboral en cuanto a jornadas
E7	Inducción en servicio al cliente y RS para aliados
E8	Garantía de satisfacción
E9	Incentivos para aliados
E10	Condiciones de pago
E11	Contratación de proveedores que sigan las mismas políticas de responsabilidad social de Kerigma
E12	Pago justo: repartición justa del precio final cobrado al cliente hacia el proveedor
E13	Corrupción
E14	Programa de aliados éticos
E15	Incumplimiento de acuerdos por parte de aliados
E16	Cumplimiento y pago impuestos
E17	Igualdad de condiciones en solicitudes de cotización y tiempos de entrega
E18	Pago a tiempo a aliados
E19	Competencia justa y ética
E20	Que se rija por su misión, visión y valores
E21	Ética y transparencia en las contrataciones
E22	Condiciones equitativas de cotizaciones y de calidad
E23	Pago de salario justo y obligaciones de ley (cesantía, vacaciones, etc.)
E24	Ofrecer beneficios adicionales a colaboradores (salario emocional)
E25	Competitividad en precios
E26	Oferta de servicios
E27	Valor agregado
E28	Tiempos de respuesta
E29	Innovación
E30	Preparación de profesionales que atienden a los clientes / Expertiz
E31	Respeto a los DDHH
E32	Balance vida-trabajo para sus colaboradores
E33	Pago de horas extra
E34	Licitaciones arregladas previamente
E35	Trato poco equitativo con clientes que no pautan
E36	Contratos justos por servicios profesionales
E37	Confidencialidad de información del cliente
E38	Transparencia con empresas asociadas y con proveedores
E39	Pago de seguro de los colaboradores
E40	Servicio al cliente
E41	Cumplimiento de legislación laboral
E42	Flexibilidad de pronto pago, aunque cobren un % de recargo
E43	Salarios justos

E44	Mantenimiento de espacio físico y equipo, programas para dar un buen trabajo
E45	Tener estados financieros al día
E46	Rentabilidad del negocio
E47	Liquidez de la empresa
E48	Cumplimiento de compromisos financieros
E49	Estandarizar incentivos en cuanto a pagos y comisiones
E50	Cultura y relación humana con colaboradores aliados y la empresa
E51	Anticipo del monto de trabajos
E52	Precios
E53	Adaptación de precios según tamaño y tipo de cliente
E54	Facturación oportuna y correcta
E55	Falta de comunicación entre asesora/administración y cliente
E56	Disponibilidad no permanente de consultoras aliadas
E57	Gestión de reducción de costos
E58	Dinamización de la economía
E59	Diferenciación de productos y precio
E60	Dependencia de clientes
E61	Contar con un Código de Ética
E62	Dependencia de la dirección de Kerigma
E63	Compartir la riqueza
E64	Disponibilidad y apropiación de tecnología
E65	Innovación y sofisticación en la oferta de servicios digitales
E66	Gestión de la cadena de valor
E67	Procesos de sucesión de las jefaturas
E68	Flexibilidad en tiempos de entrega
E69	Gestión de reclamaciones de clientes
E70	Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrece Kerigma (política y procesos de calidad)
E71	Resguardo y seguridad de la información de sus clientes
E72	Política anticorrupción
E73	Mecanismo para la toma de decisiones
E74	Mecanismo para rendir cuentas a todas las partes interesadas
E75	Respeto a los derechos de propiedad intelectual
E76	Ciberseguridad
E77	Política de relación con aliados
E78	Incumplimiento de Ley 7600
E79	Pagos de horas extra acorde a la legislación
E80	Falta de política de atención a clientes
E81	Programa 5S
E82	Capital de trabajo saludable
E83	Endeudamiento saludable de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.11 Temas sociales de Kerigma

38 temas sociales	
S1	Condiciones laborales
S2	Generación de empleo
S3	Relacionamiento con comunidad universitaria para formación
S4	Modelar en el gremio en temas de buenas prácticas de RS
S5	Impacto a la comunidad
S6	Trabajar con gobiernos locales
S7	Generación alianza público-privadas
S8	Programa Luz Naranja
S9	Igualdad de oportunidades en relaciones laborales
S10	Manejo de urgencias
S11	Política de diversidad e inclusión
S12	Capacitación y desarrollo de los colaboradores
S13	Estrés laboral y manejo de urgencias
S14	Derechos Humanos
S15	Inversión social
S16	Contratación de proveedores locales
S17	Generar inclusión por medio de potenciar figura de colaboradores aliados
S18	Teletrabajo
S19	Modalidades flexibles de contratación
S20	Incentivos para colaboradores
S21	Carga de trabajo y doble rol de los directores
S22	Crecimiento personal de los colaboradores
S23	Reclutamiento de personal alineado a la cultura
S24	Programa Kerigmas Saludables
S25	Programa Lecciones Aprendidas
S26	Gestión de la cultura organizacional
S27	Rotación de personal
S28	Seguridad ocupacional
S29	Política de acoso sexual
S30	Que proveedores cuenten con estrategia de RS
S31	Incentivo para proveedores que gestionen sus impactos sociales, económicos y/o ambientales
S32	Acoso laboral
S33	Tiempo perdido en presas por traslados a reuniones y visitas
S34	Pocas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa
S35	Prevención o mitigación de impactos de la pobreza en colaboradores
S36	Programa de apoyo profesional para emprendedores
S37	Retención de talento

Fuente: elaboración propia.

Pese a que la empresa enfrenta retos en las tres dimensiones, es evidente que es en la dimensión económica donde hay más oportunidades de trabajo en temas de sostenibilidad, lo cual podría estar relacionado con los retos a los que suelen enfrentarse las pymes jóvenes para competir en el mercado, crear y mantener una propuesta de valor, crear una estructura interna que permita cumplir los objetivos de la empresa y de sus propietarios y establecer mecanismos y procedimientos para sofisticar sus servicios.

No sería viable trabajar con una cantidad tan grande de temas a la vez, por lo cual, en el siguiente capítulo se procederá a explicar la forma en que se decidió priorizar esta lista y cuál fue el resultado final.

## CAPÍTULO 4

### PRIORIZACIÓN DE TEMAS MATERIALES DE KERIGMA

El objetivo del análisis de materialidad es identificar aquellos temas que la empresa debe gestionar de forma prioritaria, por ello, no basta con elaborar un extenso listado como el que se presentó en el Capítulo 3, es necesario aplicar criterios a cada uno de estos temas para poder determinar cuáles deben ser tratados como prioridad.

Para el caso de Kerigma, la priorización de temas materiales estuvo conformada por varias etapas que se detallan en este capítulo.

#### 4.1 DEFINIR CRITERIOS Y HERRAMIENTA DE PRIORIZACIÓN

Tal como se mencionó anteriormente, no existe una forma única de realizar un análisis de materialidad, lo cual implica que no hay criterios estandarizados para definir cuáles son los temas prioritarios de una empresa; es deber de ésta definir una metodología que se ajuste a sus requerimientos.

Para priorizar los temas materiales de Kerigma se decidió utilizar la herramienta de materialidad de la Alianza Empresarial para el Desarrollo Costa Rica (AED), en la cual, cada tema recibe una calificación producto del promedio de dos variables: la calificación otorgada por las partes interesadas y la calificación otorgada por la empresa. En los apartados de explicación de cada una de estas variables se detallará sobre los criterios de evaluación utilizados y se evidenciarán los atributos positivos de la herramienta, al permitir analizar un tema desde puntos de vista variados, tales como la existencia de requisitos legales, el alcance de su posible impacto, el costo económico para la empresa, entre otros.

Otra razón por la cual se decidió utilizar esta herramienta es porque, al tener una estructura basada únicamente en dos pilares (partes interesadas y empresa) constituye una herramienta sencilla y de fácil comprensión y aplicación, ideal para una empresa como Kerigma que se enfrentaba a su primer ejercicio sistematizado de análisis de materialidad.

Una vez que se obtienen los resultados de las dos variables se calcula un promedio final que permite identificar cuáles son los temas con calificaciones más altas (prioritarios) y los de calificaciones menos elevadas (menos prioritarios). La herramienta automáticamente ubica los temas en diferentes cuadrantes según su calificación, de forma que se representen gráficamente los resultados y se puedan definir uno o dos cuadrantes como prioritarios.

## 4.2 CALIFICACIÓN OTORGADA POR LAS PARTES INTERESADAS

En el Capítulo 3 se explicó que, para elaborar el listado de temas materiales de Kerigma, una de las tácticas utilizadas fue la consulta a cuatro partes interesadas: clientes, aliados en producción, consultores aliados y público interno. Con el fin de lograr el máximo aprovechamiento de los espacios de comunicación con estos públicos, en la misma entrevista en la que se les solicitaba mencionar temas de su interés también se les solicitó calificar todos los temas (tanto propuestos por ellos como una lista base incluida en el instrumento) según una única variable: **¿Qué tan importante es para usted como cliente/aliado/consultor/colaborador/a que Kerigma gestione este tema?** Se utilizó para ello una puntuación de 1 a 10, donde 1 significaba que para ellos era muy poco relevante que Kerigma gestionara el tema, y 10 significaba que era muy relevante que Kerigma lo gestionara.

Sobre este tema, es importante mencionar que el instrumento de consulta incluía una lista de temas en las tres dimensiones de la sostenibilidad, la cual fue elaborada con base en los temas previamente identificados en la revisión bibliográfica y documental y en el *benchmark*. Se trataba, además, de aspectos muy generales, aplicables a organizaciones de cualquier sector, tales como el uso de agua, electricidad, cumplimiento de derechos laborales, transparencia, entre otros, no obstante, cada persona consultada tenía la posibilidad de proponer temas en las tres dimensiones y calificarlos, sin embargo, el instrumento no sufrió modificaciones en ninguna parte del proceso de consulta, por lo cual,

no se agregaban los temas propuestos por un entrevistado a los instrumentos de las siguientes.

Como consecuencia de ello, no todos los temas que conforman la lista fueron calificados por todas las partes interesadas, ya que algunos sólo fueron calificados por la persona que los propuso y otros fueron mencionados por más de una persona, por lo cual, fueron calificados por dos o más personas.

Para cada uno de los temas de la lista, se calculó el promedio por parte interesada, de forma que se cuenta con un promedio para proveedores, otro para clientes, uno para colaboradores aliados y otro para público interno, lo cual permite identificar de forma preliminar cuáles temas resultan más importantes para cada parte interesada. Si bien esto no se toma en cuenta en la matriz de materialidad de AED, es información que puede resultar de utilidad para conocimiento de la empresa.

Se presenta a continuación el listado de temas con las cinco calificaciones más altas (temas más importantes) para cada parte interesada. Se mencionan más de cinco en los casos en los que hay empates en la calificación del quinto lugar.

Tabla 4.1 Temas materiales prioritarios para cada parte interesada

Clientes		Aliados en producción		Colaboradores aliados		Público interno	
Temas	Nota	Temas	Nota	Temas	Nota	Temas	Nota
E71. Resguardo y seguridad de la información de los clientes	10	E75. Respeto a los derechos de propiedad intelectual	10	E69. Gestión de reclamaciones de clientes	10	E1. Confidencialidad de los aliados	10
E69. Gestión de reclamaciones de clientes	9,75	E70. Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrece Kerigma	9,75	E72. Política anticorrupción	10	E40. Servicio al cliente	10
E70. Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrece Kerigma	9,75	E72. Política anticorrupción	9,75	S13. Estrés laboral	10	S14. Derechos humanos	10
E72. Política anticorrupción	9,75	S12. Capacitación y desarrollo de los colaboradores	9,75	E70. Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrece Kerigma	9,5	S26. Gestión de la cultura organizacional	10
E75. Respeto a los derechos de propiedad intelectual	9,75	A16. Tener una política ambiental y sistemas de gestión	9,5	E71. Resguardo y seguridad de la información de los clientes	9,5	E48. Cumplimiento de compromisos financieros	9,8
		S1. Condiciones laborales	9,5	E73. Mecanismo para la toma de decisiones	9,5	E59. Diferenciación de productos y precio	9,8
				S12. Capacitación y desarrollo de los colaboradores	9,5	E70. Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrece Kerigma	9,8
						E75. Respeto a los derechos de propiedad intelectual	9,8

						S12. Capacitación y desarrollo de los colaboradores	9,8
						S20. Incentivos de colaboradores	9,8
						S21. Carga de trabajo y doble rol de los directores	9,8
						S22. Crecimiento personal de los colaboradores	9,8
						S23. Reclutamiento de personal alineado a la cultura	9,8

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados presentados se evidencia cómo los temas de las dimensiones económica y social resultan más relevantes para las partes interesadas, tanto internas como externas.

La ausencia –casi total- de temas ambientales en las prioridades de las partes interesadas no es de extrañar, si se toma en consideración que Kerigma es una empresa pequeña (seis colaboradores) cuyo trabajo radica principalmente en labores de oficina, con un consumo muy bajo de agua, electricidad y papel; poca generación de residuos y ausencia de procesos productivos que generen algún tipo de contaminación, como los que podrían presentarse en fábricas o industrias.

Pese a que algunas partes interesadas mencionaron la importancia de que Kerigma gestione aspectos ambientales en su cadena de valor (desde aliados en producción hasta clientes), no fue considerado una prioridad.

De manera general, los diez temas más importantes para las partes interesadas son los siguientes:

Tabla 4.2 Temas materiales prioritarios para las partes interesadas (promedio total)

Tema	Calificación
E70. Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrece Kerigma	9,7
S12. Capacitación y desarrollo de los colaboradores	9,6
E72. Política anticorrupción	9,5
E75. Respeto a los derechos de propiedad intelectual	9,5
S13. Estrés laboral	9,5
S14. Derechos humanos	9,1
E73. Mecanismo para la toma de decisiones	8,7
E74. Mecanismo para rendir cuentas a todas las partes interesadas	8,7
S15. Inversión social	8,1
S16. Contratación de proveedores locales	7,9

Fuente: elaboración propia

En este promedio general, se evidencia aún más que la gestión de la dimensión ambiental no es considerada prioritaria para las partes interesadas, ya que ninguno de los temas de esta dimensión aparece entre la lista de los diez con calificaciones más altas.

### 4.3 CALIFICACIÓN OTORGADA POR LA EMPRESA

La priorización de temas materiales no debe basarse solamente en el criterio de las partes interesadas (aun cuando estas incluyan a socios, altos mandos o inversionistas), debe contemplar también la evaluación con base en criterios de negocio.

La herramienta de materialidad de AED seleccionada para la priorización de temas materiales contempla diez criterios para conocer la relevancia de cada tema para la empresa. A continuación, se presenta el listado de temas, las posibles calificaciones que permite otorgar la herramienta y el significado de cada posible calificación.

Algunas observaciones sobre los significados de las calificaciones:

- Los significados de las calificaciones de los temas 1 a 6 fueron elaborados por las investigadoras de este proyecto. Para algunos, se tomó como referencia el Reporte de Sostenibilidad 2018 de Sykes Costa Rica, no obstante, solamente el #6 fue reproducido de forma textual. La pregunta #1 fue la única modificada por completo.
- Los significados de las calificaciones de los temas 7 a 10 están definidos en la matriz de AED. Sin embargo, el número siete fue modificado levemente para lograr mayor claridad con respecto a la cantidad de públicos impactados.
- En el caso del tema #1, se decidió no revelar los montos utilizados como parámetro, ya que constituyen información confidencial de la empresa.

Tabla 4.3 Criterios para calificar la importancia de cada tema para la empresa, calificación y significado

#	Pregunta	Calificación	Significado
1	Este tema impacta directamente la rentabilidad del negocio	Poco	El riesgo de pérdida económica/ costo es menor a
		Medio	El riesgo de pérdida económica/costo es mayor a y menor a
		Mucho	El riesgo de pérdida económica/costo es mayor a
2	Existencia de un requisito legal	Existe	Existe alguna ley o reglamento para gestionar el tema
		No existe	No existe alguna ley o reglamento para gestionar el tema
3	Las partes interesadas de la empresa han mostrado preocupación/interés por este tema	Poco	2 públicos de interés o menos han mostrado preocupación
		Medio	Algunos públicos de interés han mostrado preocupación
		Mucho	La mayoría de los públicos de interés ha mostrado preocupación
4	No gestionar este tema podría afectar negativamente la imagen y/o la reputación de la empresa	Poco	Puede afectar poco (o nada) la percepción de las partes interesadas
		Medio	Puede afectar moderadamente la percepción de las partes interesadas sobre la empresa
		Mucho	Puede afectar significativamente la percepción de las partes interesadas sobre la empresa
5	¿Es vital para cumplir con los valores y/o principios de la empresa?	Poco	No está directamente relacionado con alguno de los valores y/o principios de la empresa
		Medio	No está directamente relacionado con alguno de los valores y/o principios, pero sí con algún elemento importante en la cultura organizacional
		Mucho	Está directamente relacionado con alguno de los valores y/o principios de la empresa
6	No gestionar este tema podría generar un impacto negativo en la sociedad y/o el ambiente	Sí	La empresa debe gestionar el tema material para no impactar negativamente a la sociedad o al medio ambiente
		No	La empresa puede omitir la gestión del tema material sin impactar negativamente a la sociedad o al medio ambiente
7	El alcance de este impacto es	Bajo	Afecta a dos o menos públicos
		Medio	Afecta a varios públicos
		Alto	Afecta a la mayoría de las partes interesadas y/o causa afectación nacional o regional

8	La probabilidad de que este impacto ocurra/ de que este tema tenga un impacto negativo o falle es	Baja	El impacto sucede sólo en circunstancias excepcionales, no hay precedentes conocidos
		Media	Ha ocurrido algunas veces pero no de forma regular
		Alta	El impacto ocurre reiteradamente como consecuencia directa de las operaciones de la empresa
9	De no gestionar este tema, la gravedad del impacto sería	Bajo	Es reversible de forma inmediata al suspender/comenzar la actividad
		Medio	Es reversible en el mediano plazo y mediante la ejecución de un plan de acción
		Alto	Causa daños irreversibles en la sociedad y/o el medio ambiente
10	La capacidad de la empresa para detectar el impacto es	Alta	Mínimo conocimiento sobre la existencia del impacto y no hay ningún mecanismo para detectarlo o monitorearlo
		Media	Hay conocimiento sobre el impacto y se cuenta con mecanismos de detección, pero no se realizan monitoreos periódicos
		Baja	Es un impacto conocido, se cuenta con mecanismos formales de detección y monitoreo periódico

Fuente: elaboración propia con base en la Herramienta de Materialidad de la Alianza Empresarial para el Desarrollo Costa Rica (Sauma, comunicación personal, 2019), y el Reporte de Sostenibilidad 2018 de Sykes Costa Rica (Sykes Costa Rica, 2018).

Se realizaron tres sesiones de trabajo con la socia fundadora de Kerigma para analizar cada tema a la luz de los criterios mencionados anteriormente y determinar así su importancia para la empresa.

A continuación, se presentan los diez temas con calificaciones más altas, que representan los temas más importantes para la empresa.

Tabla 4.4 Temas materiales prioritarios para Kerigma (promedio total)

Tema	Calificación
A18. Facturación y gestiones digitales	9,35
E54. Facturación oportuna y correcta	9,13
E46. Rentabilidad del negocio	8,91
E64. Disponibilidad y apropiación de tecnología	8,91
E72. Política anticorrupción	8,91
S18. Teletrabajo	8,91
E2. Ética en los negocios	8,70
E5. Cumplimiento de legislación laboral	8,70
E76. Ciberseguridad	8,70
S19. Modalidades flexibles de contratación	8,70

Fuente: elaboración propia

Al igual que en la priorización hecha por las partes interesadas, en la priorización de temas realizada por la empresa la dimensión ambiental no está presente. Los temas de las dimensiones económica y social (en dicho orden) son los que predominan pues, como se ha mencionado anteriormente, el impacto ambiental de Kerigma no se considera significativo, sin embargo, sí se enfrenta a retos y oportunidades de mejora en los negocios comunes a las pequeñas y medianas empresas, así como afines a las empresas de comunicación.

#### 4.4 RESULTADOS FINALES

Global Reporting Initiative (GRI) indica que “El principio de materialidad identifica los temas materiales en función de las siguientes dos dimensiones: qué tan significativos son los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización; su influencia sustancial en las valoraciones y las decisiones de los grupos de interés.” (GRI, 2016. p. 35).

Precisamente la aplicación de la herramienta de AED, tal como se expresó anteriormente, permite realizar esa ponderación de temas según la importancia para la empresa y sus partes interesadas (ver calificaciones ponderadas en el “Anexo 2: Priorización de temas materiales”).

Luego de que cada tema fue analizado a la luz de los criterios descritos anteriormente para determinar su importancia para la empresa, esta calificación fue introducida en la matriz de materialidad, al igual que la calificación otorgada por las partes interesadas.

De forma automática, la matriz trasladó todos los resultados y los organizó en un plano cartesiano, donde el eje “y” representaba la importancia para las partes interesadas y el eje “x” la importancia para la empresa, tal como se muestra en la Figura 4.1. De esta forma, la herramienta colocó en el cuadrante superior derecho los temas que resultaron más importantes para ambas partes y que, por ende, deben ser considerados temas materiales para Kerigma.



Tabla 4.5 Explicación de los temas materiales identificados en la matriz de materialidad

Tema material	Explicación
E70: Aseguramiento de la calidad de productos y servicios	Se trata de un tema que afecta a todas las partes interesadas consultadas y, por supuesto, a la empresa. Para los clientes es crucial, pues es lo que esperan a cambio del dinero que pagan a la empresa en cada contratación; para los proveedores también es importante, pues si hay algún fallo ellos deben incurrir en un reproceso para solucionarlo o elaborar de nuevo el producto, y para el público interno y las consultoras aliadas es relevante pues les corresponde responder al cliente por la calidad entregada, tanto en productos como en servicios. La calidad, además, es uno de los pilares de trabajo de Kerigma y uno de los elementos por los que a la empresa le gusta ser reconocida, por ende, no es un aspecto negociable en su forma de trabajar.
S12: Capacitación y desarrollo de los colaboradores	Constituye uno de los componentes de la calidad del servicio. Entre mayores sean los niveles de capacitación y de desarrollo de los colaboradores, más probabilidades tendrán de brindar una asesoría adecuada para las necesidades de cada cliente.
S13: Estrés laboral	Los colaboradores y colaboradores aliados son los perjudicados directos por el estrés que puedan experimentar producto de su trabajo, sin embargo, también es un tema importante para las otras partes interesadas. Pese a que éstas no ahondaron en las razones por las cuales el tema les resulta de alta importancia, podría deberse a que la relación laboral y el resultado de los productos y servicios brindados por Kerigma pueden verse afectados si sus colaboradores experimentan altos niveles de estrés, es decir, el estrés podría considerarse un factor que afecta el rendimiento de la empresa.
E75: Respeto a los derechos de propiedad intelectual	No sólo se trata de un tema relacionado con el cumplimiento de legislación, sino de uno en el que todas las partes son muy recelosas (incluyendo a Kerigma), ya que ninguna desea que las otras se adjudiquen la autoría de un trabajo que no realizaron.
E72: Política anticorrupción	La corrupción es un tema que preocupa a aliados en producción, quienes temen que el personal de Kerigma asigne contrataciones a empresas o personas que otorguen algún beneficio a cambio; es también una preocupación para los clientes, quienes podrían verse perjudicados si Kerigma recibe algún tipo de dádiva de parte de alguno de sus aliados para incurrir en alguna práctica que no favorezca al cliente y es también una preocupación para Kerigma, pues si alguno de los colaboradores se involucra en un acto de corrupción, la imagen de toda la empresa podría verse severamente afectada.

S14: Derechos Humanos	El respeto a los derechos humanos es básico, pues es una de las materias fundamentales y de los principios de la Responsabilidad Social establecidas en la norma ISO 26000, además de ser un tema de legislación nacional e internacional. Las partes no mencionaron algún derecho en particular, pero se comprende que en el contexto de Kerigma son de especial importancia los derechos relacionados con la vida laboral.
E74: Mecanismo para rendir cuentas a todas las partes interesadas	No sólo se trata de un ejercicio de transparencia, sino de una forma de fortalecer los mecanismos de gobernanza de Kerigma, que es uno de los desafíos identificados por la empresa en el Reporte de Sostenibilidad 2016-2017.
E73: Mecanismo para la toma de decisiones	Al parecer, todas las partes interesadas requieren que Kerigma cuente con un sistema estandarizado y claro para tomar decisiones, cada una según los temas que le conciernen. Es un tema prioritario también para Kerigma, como forma de fortalecer sus mecanismos de gobernanza.
S15: Inversión social	Tanto la empresa como sus partes interesadas consideran que debe realizarse algún tipo de inversión en la sociedad, aunque no se especifica de qué tipo. Al igual que otros temas detectados como prioritarios, la inversión social no está desatendida, pues Kerigma ya cuenta con algunos proyectos de colaboración profesional para Pymes y de ayuda a comunidades ante desastres naturales, sin embargo, es necesario valorar los resultados de estas prácticas, así como buscar nuevas formas para comunicarlas. Adicionalmente, se analizará la pertinencia de diversificar la inversión social que realiza la empresa.
S16: Contratación de proveedores locales	Es una medida que permite no sólo apoyar el comercio nacional, sino agilizar la comunicación y los procesos de coordinación y de entrega de productos y servicios. La relación con proveedores nacionales puede ser más flexible, especialmente con aquellos cuyas estructuras son simples y no cuentan con mucha tramitología.
S9: Igualdad de oportunidades en relaciones laborales	Asegurar que Kerigma brinde las mismas oportunidades laborales a todas las personas, independientemente de su sexo, edad, diversidad étnica, sexual, religiosa o cultural, es un tema regulado por la legislación, pero también es reflejo de una cultura organizacional basada en el respeto y en el reconocimiento de las diferencias como parte de la sana convivencia. Puede ser considerado muestra de una cultura organizacional dinámica y adaptada a las nuevas tendencias.

S11: Política de diversidad e inclusión	Relacionado con el tema anterior, contar con una política de diversidad e inclusión sería una forma de demostrar el compromiso formal de Kerigma con respecto a dicho tema, así como un mecanismo para establecer lineamientos claros y sanciones para quienes actúen de forma contraria a dicho compromiso.
E71: Resguardo y seguridad de la información de los clientes	Al igual que el tema de respeto a la propiedad intelectual, los clientes han mostrado gran interés por el resguardo y la seguridad de su información. Tanto Kerigma como algunos de sus aliados tienen acceso a datos e información sensible de los clientes, algunos en mayor o menor medida según el tipo de servicios que brindan. Para Kerigma también es relevante este tema pues si alguno de sus colaboradores filtra información delicada de los clientes, la empresa puede enfrentar serios problemas legales, además de un daño considerable en su reputación.
A11: Uso de combustibles fósiles	Tanto la empresa como las partes interesadas consideran que el uso de combustibles fósiles utilizados en el traslado a reuniones (uso de vehículos propios o taxis) es un tema que Kerigma debe gestionar, con el fin de buscar alternativas que permitan la reducción de este consumo, no sólo por temas económicos, sino para colaborar en la reducción de la huella de carbono.
E69: Gestión de reclamaciones de clientes	Contar con un sistema que permita atender las inquietudes y reclamaciones de los clientes con respecto a los productos y servicios brindados, es un tema de interés para todas las partes. Un procedimiento de este tipo permite reducir el conflicto entre las partes y fortalecer las relaciones mediante el establecimiento de acuerdos que resulten beneficiosos para todos (o para la mayor cantidad posible), o al menos, informar de previo cómo se va a realizar la gestión, con el fin de que todas las partes sepan cómo actuar.
E76: Ciberseguridad	La protección de datos ubicados en los servidores de Kerigma es un tema crítico, porque una falla puede significar paralización de las labores y fuga de información confidencial de la empresa y sus clientes, además de riesgos financieros por acceso a información bancaria.
A16: Tener una política o sistemas de gestión ambiental	Si bien el impacto ambiental de Kerigma no parece ser significativo en comparación con el de otras organizaciones, en la coyuntura actual, donde cada vez nos enfrentamos a un escenario más crítico gracias al cambio climático y el agotamiento de recursos, es necesario que todas las personas y organizaciones realicen esfuerzos por contribuir a la protección del medio ambiente, reduciendo sus impactos lo más que sea posible. Una

	política o un sistema de gestión ambiental puede permitir a Kerigma establecer algunos lineamientos con respecto a la forma en que gestiona sus recursos y al tratamiento que le da a sus residuos, y puede también involucrar a su cadena de valor.
--	--

Fuente: elaboración propia.

En esta ponderación total de temas materiales, se repite una parte importante de los temas señalados como importantes tanto para las partes interesadas como para Kerigma, sin embargo, también se adicionan dos temas de la dimensión ambiental que no habían sido considerados previamente: el uso de combustibles fósiles y contar con una política o sistemas de gestión ambiental.

A pesar de que los temas identificados como prioritarios cumplen con los criterios establecidos para ello, es necesario revisar la lista de los temas que no fueron considerados importantes, con el fin de identificar si hay alguno que deba tomarse en consideración por razones diversas, tales como incumplimiento de la legislación, oportunidades de negocio, principios básicos como la ética, aspectos que intervienen directamente en la rentabilidad de la empresa, entre otros.

Es por esta razón que, adicional a los temas materiales que coincidieron en importancia por la empresa y las partes interesadas, se incluyeron algunos otros temas que son considerados críticos para la sostenibilidad de Kerigma.

A continuación, se describe cada uno de ellos y se explican las razones por las cuales fueron añadidos a la lista de temas materiales, pese a que no se ubicaron entre los temas con calificaciones más altas de la herramienta de priorización.

Tabla 4.6 Temas materiales adicionales

Tema material	Definición	Justificación
A3: Empaque de los productos que se entregan (embalaje plástico)	Forma en la que tanto los proveedores como Kerigma empaacan los productos que se entregan a los clientes. En algunos casos se utiliza plástico para paletizar.	Para ser una empresa responsable con el ambiente debe haber congruencia en cada acción, por lo que es fundamental que los empaques que utilice Kerigma y sus proveedores tengan el menor impacto posible en el ambiente. Esto les permite además estar a la vanguardia ante futuras leyes que prohíban los plásticos de un solo uso.
E78: Incumplimiento de la Ley 7600	La Ley 7600 define la accesibilidad como “las medidas adoptadas, por las instituciones públicas y privadas, para asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso, en igualdad de condiciones con los demás, al entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones (...)”. En específico para Kerigma se destaca la accesibilidad al espacio físico (sus instalaciones).	El cumplimiento de la legislación es requisito básico en el camino hacia la sostenibilidad. Ninguna empresa puede considerarse socialmente responsable si incumple la legislación.  Las instalaciones de Kerigma se sitúan en un segundo piso sin elevador, por lo que dificulta el acceso a personas con movilidad reducida o en silla de ruedas, lo cual es un incumplimiento a la Ley 7600 (Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad) y podría causar una multa equivalente a un salario base, según se establece en el artículo 62 de la ley.
A2: Producción de materiales gráficos y A6: Brindar opciones amigables con el ambiente	La producción de materiales gráficos se refiere a productos como volantes, brochures, afiches, etc., que Kerigma da como servicio tercerizado a sus clientes.  Brindar opciones amigables con el ambiente está estrechamente ligado con el tema anterior, por lo que se fusionaron, refiriéndose a que Kerigma rete a sus proveedores a incorporar dentro de su portafolio productos más amigables con el ambiente y que a la vez la empresa los pueda ofrecer a sus clientes para que disminuyan sus impactos.	Kerigma pretende ser ejemplo como pyme del área de comunicación que gestiona su negocio bajo criterios sostenibles, por lo que parte de su responsabilidad es ofrecer a los clientes materiales que tengan un menor impacto con el ambiente. Esto además ayuda con la gestión de la cadena de valor, retando a los proveedores a buscar opciones más amigables con el ambiente e incentivar a los clientes a preferir esta opción.  También este aspecto forma parte de los desafíos que la empresa mapeó en su memoria de sostenibilidad.

E2: Ética en los negocios y E67: Contar con un código de ética	Ética es un “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida” (Real Academia Española, s.f.). Aplicado a las empresas se refiere a la forma de operar negocios conforme a las normas y acuerdos sociales.	La ética es un aspecto básico en la forma de operar una empresa y un requisito fundamental dentro de la sostenibilidad. Inclusive la ISO26000 indica que las empresas deberían adoptar códigos de ética que normen sus conductas.  Por este motivo se fusionan ambos temas que apuntan hacia el mismo norte de garantizar que Kerigma opere de forma correcta. La empresa ya cuenta con un código de ética, sin embargo reconoce que es necesario “mantenerlo vivo” y que todos los colaboradores lo conozcan.
E14: Programas de aliados éticos	Programa de Kerigma que consiste en establecer lineamientos para que sus proveedores operen de manera ética y correcta.	Kerigma cuenta con un programa de aliados éticos que busca que sus proveedores operen de manera correcta, sin embargo, según indica su directora, es necesario revisarlo y ponerlo en práctica de manera más rigurosa, pues actualmente no poseen mecanismos para garantizar una actuación ética de parte de esta parte interesada.
E25: Competitividad en precios	Se refiere a la capacidad de Kerigma de competir en el mercado brindando precios justos y accesibles.	Si bien el precio no es un elemento diferenciador de Kerigma, es un tema que fue mencionado por varios clientes. Cobra importancia en épocas de alta competencia y economía deprimida, donde las empresas andan en búsqueda de ahorros. No gestionar este tema podría representar un riesgo económico para Kerigma.
A13: Generación de residuos	Se define la generación de residuos como aquellos que genera Kerigma de manera indirecta por medio de la producción de materiales para sus clientes (volantes, banners, promocionales, etc).	Si bien la generación de residuos producto de las operaciones directas de Kerigma es muy baja, existe un impacto indirecto por medio de las producciones que realiza para sus clientes, pues actualmente no se sabe cómo estos los gestionan luego de utilizarlos. Kerigma, como empresa responsable, puede ofrecer opciones a sus clientes, encadenando esfuerzos también con sus proveedores.
S10: Manejo de urgencias	Se refiere a la capacidad de Kerigma de atender de forma ágil las solicitudes urgentes de sus clientes,	El manejo de urgencias es un tema recurrente dentro de la empresa y de alto valor por parte de sus clientes, pero no tienen

	lo que implica realizar ajustes en su programación de trabajo, priorizando esta necesidad, pero sin dejar de atender las de los demás clientes, programadas con anticipación.	una estadística que les indique la manera en la que lo están gestionando. El no administrar correctamente este aspecto puede representar una amenaza para la empresa desde el punto de vista de servicio al cliente.
E64: Disponibilidad y apropiación de la tecnología	Tener en la empresa tecnologías actualizadas que favorezcan el desempeño del negocio, tanto a nivel interno (facilitación de teletrabajo, acceso a archivos compartidos, respaldos en la nube, etc.), como a nivel externo con sus clientes (incorporación de tecnologías que ayuden al servicio).	La socia de Kerigma ha indicado que este es un tema muy relevante para la empresa debido a que no cuentan con mecanismos para mantenerse actualizados con las tendencias tecnológicas que además evolucionan de forma muy rápida. Este aspecto también puede representar un riesgo para el negocio de no gestionarlo correctamente.
E66: Gestión de la cadena de valor	La ISO 26000 define la cadena de valor como una “secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos (2.15) o servicios” (2010, p. 5).	Kerigma cuenta con algunas iniciativas para involucrar a su cadena de valor, pero reconoce que requiere de mayores esfuerzos para que la sostenibilidad trascienda en sus proveedores y clientes. Inclusive este es uno de los retos que mencionan en su memoria de sostenibilidad 2016-2017: “evangelizar la sostenibilidad”.

Fuente: elaboración propia.

Como se evidencia, la mayor parte de temas agregados corresponde a la dimensión económica, especialmente a aspectos relacionados con la propuesta de valor de Kerigma y su forma de trabajar y su ética, tanto en el ámbito interno como en su relación con aliados. Se incluyen también temas ambientales relevantes para el eje central del negocio y para la industria en la que se desenvuelve orientados principalmente a la gestión del impacto ambiental causado a través de los productos que se producen y entregan a los clientes.

#### 4.4.1 CATEGORÍAS DE TEMAS MATERIALES

Luego de obtener el resultado de los temas materiales por gestionar, se procedió a agruparlos por categorías temáticas con el fin de facilitar la elaboración de una estrategia basada en ejes, de los cuales se pudieran desprender acciones específicas que abarcaran los diferentes temas categorizados.

El listado de las categorías creadas, así como su definición y los temas materiales se detalla a continuación.

Tabla 4.7 Categorías de temas materiales

Categoría	Descripción	Temas materiales que engloba
Ética del negocio	Se refiere a todas aquellas conductas que Kerigma lleva a cabo en su forma de operar el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Política anticorrupción</li> <li>– Ética en los negocios</li> <li>– Contar con un código de ética</li> </ul>
Medio ambiente	En este tema se incluyen aquellos aspectos que tienen que ver con la operación directa de Kerigma, pero también con otros aspectos que involucran a sus proveedores y clientes, de manera que la operación de la empresa tenga el menor impacto posible al ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uso de combustibles fósiles</li> <li>– Tener una política o sistemas de gestión ambiental</li> <li>– Producción de materiales gráficos</li> <li>– Brindar opciones amigables con el ambiente</li> <li>– Generación de residuos</li> </ul>
Condiciones laborales	Engloba todos los temas materiales afines a los colaboradores y su relación laboral con Kerigma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitación y desarrollo de los colaboradores</li> <li>– Estrés laboral</li> <li>– Igualdad de oportunidades en relaciones laborales</li> <li>– Política de diversidad e inclusión</li> </ul>
Propuesta de valor	Agrupar aquellos temas relacionados con la calidad y la competitividad de Kerigma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aseguramiento de la calidad de productos y servicios</li> <li>– Gestión de reclamaciones de clientes</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competitividad en precios</li> <li>– Manejo de urgencias</li> <li>– Disponibilidad y apropiación de la tecnología</li> </ul>
Gobernanza	Tiene que ver con los mecanismos para la toma de decisiones de la empresa y cómo se comunica con sus <i>stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mecanismos para rendir cuentas a todas las partes interesadas</li> <li>– Mecanismos para la toma de decisiones</li> </ul>
Seguridad de la información	Este tema se refiere a aquellos mecanismos que la empresa debe tener para asegurar la seguridad de la información de sus clientes y de sus propias operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Respeto a los derechos de propiedad intelectual</li> <li>– Resguardo y seguridad de la información de los clientes</li> <li>– Ciberseguridad</li> </ul>
Derechos humanos	Conformado por todos aquellos derechos inherentes e inalienables de los seres humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Derechos Humanos</li> <li>– Incumplimiento de la Ley 7600</li> </ul>
Cadena de valor	Gestión de aquellos aspectos que involucran a sus clientes y proveedores para operar de manera más ética, transparente y amigable con el ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contratación de proveedores locales</li> <li>– Empaque de los productos que se entregan (embalaje plástico)</li> <li>– Programa de aliados éticos</li> <li>– Gestión de la cadena de valor</li> </ul>
Inversión social	Se refiere al aporte que brinda la empresa a la sociedad, invirtiendo en iniciativas de impacto que estén relacionadas con su giro de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inversión social</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Estas nueve categorías son la base para la estrategia de responsabilidad de Kerigma que se presenta en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 5**

### **ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE KERIGMA**

La investigación y la identificación de temas materiales de una organización es sumamente importante para determinar en cuáles áreas se deben centrar los esfuerzos, sin embargo, esto no es suficiente; el verdadero valor de este proceso se materializa cuando se elabora una ruta de acción concreta para gestionar los temas identificados, allí es cuando se demuestra el verdadero compromiso de la organización. A esta ruta de acción le llamaremos estrategia de responsabilidad social.

Como se mencionó anteriormente, una estrategia puede ser comprendida como

[...] el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual [...] es pensar para actuar y no tan sólo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 4).

Cuando se habla de una estrategia de responsabilidad social, se hace referencia a una donde, para determinar cuáles son las alternativas más convenientes, se establecen criterios de sostenibilidad, procurando siempre un beneficio social, económico o ambiental. Además, toma como punto de partida el reconociendo de las necesidades e intereses de las partes interesadas de la organización, así como de la organización misma.

Es importante recordar que Kerigma no contaba con una estrategia de responsabilidad social, pero sí con algunas iniciativas que habían sido establecidas con el fin de aumentar la oferta de valor de la empresa como agente social. Estas iniciativas no deberían

desecharse sin antes ser analizadas a la luz de los temas materiales identificados, ya que podrían estar contribuyendo a la gestión correcta de algunos de estos temas y sin ser necesario partir de cero. Es por esta razón, que el primer paso para el diseño de la estrategia de responsabilidad social consistió en analizar las iniciativas de la empresa a la luz de sus temas materiales.

Una vez que se definió cuáles de estas iniciativas se podían mantener, cuáles se debían eliminar y por qué, se procedió a definir los elementos orientadores de la estrategia (propósito y lema) y luego, el plan para gestionar cada una de las categorías temáticas establecidas en un periodo de tres años, correspondiente al 2020, 2021 y 2022.

En este capítulo se presenta el proceso para el diseño de la estrategia de responsabilidad social para Kerigma, y, por supuesto, la estrategia completa con sus respectivos indicadores de evaluación y la ruta a seguir.

## **5.1 ANÁLISIS DE PROGRAMAS ACTUALES A LA LUZ DE LA MATERIALIDAD**

Actualmente Kerigma cuenta con 24 iniciativas de sostenibilidad, muchas de ellas relacionadas con incentivos y beneficios para sus colaboradores, así como otras enfocadas en poner sus conocimientos profesionales al servicio de personas u organizaciones -con ciertas características- que lo requieran.

Cada una de estas iniciativas fue analizada para comprender en qué consiste, cuáles beneficios produce y determinar si se relaciona o no con alguno de los temas materiales de Kerigma.

En la siguiente tabla se presentan todas las iniciativas y la información de cada una.

Tabla 5.1 Iniciativas de sostenibilidad de Kerigma

Iniciativa	¿En qué consiste?	¿Qué produce?	¿Coincide con algún tema material? ¿Cuál?
Viernes temprano	Una vez al mes, los colaboradores pueden salir a las 3 p.m. el viernes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempo libre para los colaboradores, que se traduce en mayor balance entre vida personal y laboral, así como mayor tiempo de descanso.</li> <li>-Motivación</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> </ul>	No directamente, pero al tener más tiempo libre podría trabajarse parcialmente el tema de estrés laboral. Además, se relaciona con la categoría Condiciones Laborales, pues guarda relación con la jornada de trabajo.
Día Flex en el mes de cumpleaños	Todos los colaboradores pueden disfrutar de un día libre (adicional a sus vacaciones) durante su mes de cumpleaños. Sólo aplica para quienes tengan al menos un año laborando en Kerigma	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempo libre para los colaboradores, que se traduce en mayor balance entre vida personal y laboral, así como mayor tiempo de descanso.</li> <li>-Motivación</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> </ul>	No directamente, pero al tener más tiempo libre podría trabajarse parcialmente el tema de estrés laboral. Además, se relaciona con la categoría Condiciones Laborales, pues guarda relación con la jornada de trabajo.
Vacaciones adicionales por años laborados	Después de tres años laborados, el colaborador obtiene un día adicional de vacaciones al año	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempo libre para los colaboradores, que se traduce en mayor balance entre vida personal y laboral, así como mayor tiempo de descanso.</li> <li>-Motivación</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> </ul>	No directamente, pero al tener más tiempo libre podría trabajarse parcialmente el tema de estrés laboral. Además, se relaciona con la categoría Condiciones Laborales, pues guarda

			relación con la jornada de trabajo
Bono de fin de año	A fin de año se otorga un bono económico a los colaboradores, dependiendo del desempeño financiero de la empresa y la evaluación de desempeño del colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Beneficio económico para colaboradores</li> <li>-Motivación</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> </ul>	Ningún tema material, pero se relaciona con la categoría Condiciones Laborales
Reconocimiento económico por cada quinquenio laborado	Al cumplir 5 y 10 años en la empresa, se otorga al colaborador un sobresueldo de 25% de su salario	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Beneficio económico para colaboradores</li> <li>-Motivación</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> </ul>	Ningún tema material, pero se relaciona con la categoría Condiciones Laborales
Ahorro navideño	Kerigma duplica el monto de intereses obtenido por el ahorro navideño de cada colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Finanzas saludables para colaboradores</li> <li>-Motivación para ahorrar</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> </ul>	Ningún tema material, pero se relaciona con la categoría Condiciones Laborales
Jornada luz de día	La empresa trabaja en horario de 8 a.m. a 5 p.m. y las jefaturas velan por el cumplimiento de ese horario, a diferencia de otras empresas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempo libre para los colaboradores, que se traduce en mayor balance entre vida personal y laboral, así como mayor tiempo de descanso.</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> </ul>	Ningún tema material, pero se relaciona con la categoría Condiciones Laborales
Teletrabajo	La Unidad de Comunicación puede disfrutar de este beneficio una vez por semana. Existe una política que se debe cumplir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ahorro de combustibles fósiles al evitar traslados</li> <li>-Ahorro de tiempo en presas</li> <li>-Menos estrés en los colaboradores</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> </ul>	Uso de combustibles fósiles Estrés laboral Además, guarda relación con la categoría Condiciones Laborales
Celebraciones	La empresa celebra logros, fechas especiales, cumpleaños, Día del Trabajador, Acción de Gracias, Aniversario de Kerigma, Día Interamericano de las	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora en el clima organizacional</li> <li>-Unión de grupo</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> </ul>	Ningún tema material, pero se relaciona con la categoría Condiciones Laborales

	Relaciones Públicas, entre otros		
Paseo Naranja	Paseo una vez al año en un día laboral, patrocinado al 50% por Kerigma	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora en el clima organizacional</li> <li>-Unión de grupo</li> </ul>	Ningún tema material, pero se relaciona con la categoría Condiciones Laborales y Estrés laboral
Kerigmas Saludables	Actividades para mejorar la salud mental, emocional y física de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejores condiciones de salud de los colaboradores, que podría traducirse en un mejor rendimiento laboral</li> <li>-Motivación</li> <li>-Mejor posicionamiento de Kerigma como empleador</li> <li>-Menor incidencia de incapacidades y permisos por enfermedad</li> </ul>	Ningún tema material, pero se relaciona con la categoría Condiciones Laborales
Encuesta de clima organizacional	Se aplica cada dos años a la totalidad de colaboradores, para verificar que esté alineado con el plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora en el clima organizacional</li> </ul>	Estrés laboral Además, se relaciona con la categoría Condiciones Laborales
Lecciones aprendidas	Espacios formales una vez al mes, para que los colaboradores compartan el aprendizaje adquirido por medio de la relación con clientes y capacitaciones recibidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquisición de conocimientos para los colaboradores y la empresa</li> </ul>	Capacitación y desarrollo de los colaboradores
Evaluación anual de desempeño	Se realiza a la totalidad de colaboradores para examinar las competencias asociadas al puesto y cómo su comportamiento se alinea o no con la misión y los valores de Kerigma	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora en el rendimiento individual y grupal</li> <li>-Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios de la empresa</li> <li>-Alineamiento con la cultura organizacional</li> <li>-Mejora en el clima organizacional</li> </ul>	Aseguramiento de la calidad de productos y servicios
Método japonés de gestión 5 S's	Espacios de trabajo ordenados y eficientes con	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora en el clima organizacional</li> <li>-Orden en los espacios de trabajo</li> </ul>	Ninguno

	control mensual y auditorías externas periódicas		
Política de aliados	Política para seleccionar aliados y asegurar que la relación y negociación con ellos es justa. Contempla aspectos como el cumplimiento de las garantías sociales, tiempos de respuesta y entrega de productos, calidad, responsabilidad, seguridad y salud ocupacional y valores compartidos. Se evalúa una vez al año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios de la empresa</li> <li>-Construcción y mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas</li> <li>-Gestión de impactos en la cadena de valor</li> <li>-Alineamiento de las relaciones con la cultura Kerigma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de proveedores</li> <li>Gestión de la cadena de valor</li> <li>Programa Aliados Éticos</li> <li>Aseguramiento de la calidad de productos y servicios</li> </ul>
Política de calidad	Política de control de calidad para materiales gráficos, uno de los procesos más importantes de Kerigma. Contempla desde los aspectos a tomar en cuenta al realizar un arte final, evaluación del producto al ser recibido, hasta la entrega de éste y su seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios de la empresa</li> <li>-Satisfacción de los clientes y mayores posibilidades de recompra</li> <li>-Evita pérdida de tiempo y dinero en reprocesos, para Kerigma y sus aliados en producción</li> </ul>	Aseguramiento de la calidad de productos y servicios
Encuesta de satisfacción de clientes	Evalúa la calidad gráfica, la asesoría y la empatía y cercanía del servicio ofrecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios de la empresa</li> <li>-Mejora continua</li> <li>-Satisfacción de los clientes y mayores posibilidades de recompra</li> <li>-Conocimiento de los intereses y necesidades de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguramiento de la calidad de productos y servicios</li> <li>Gestión de reclamaciones de clientes</li> </ul>
Articulación para la sostenibilidad	Paquetes diferenciados de branding para organizaciones que	-Posicionamiento de Kerigma como empresa comprometida con la sostenibilidad y aliada en el tema	Ninguno, pero guarda relación con el tema identificado como

	fomenten y apoyen emprendimientos sociales y ambientales, y para empresas comprometidas con la sostenibilidad	–Consolidación de relaciones con clientes que trabajen en temas de sostenibilidad	“brindar opciones amigables con el ambiente”, pero enfocado más bien en ofrecer opciones de productos y servicios para organizaciones comprometidas con la sostenibilidad
Programa de emprendedores	Precio diferenciado para el desarrollo de marcas emergentes	–Posicionamiento de Kerigma como aliada de los emprendedores –Consolidación de relaciones con emprendedores de diversas categorías –Apoyo a personas y organizaciones que cuentan con pocos recursos para impulsar su negocio	Inversión social
Charlas para pymes	Charlas sobre comunicación y branding para pymes	–Posicionamiento de Kerigma como aliada de las pymes –Consolidación de relaciones con pymes –Apoyo a personas y organizaciones que cuentan con pocos recursos para impulsar su negocio	Inversión social
Luz Naranja	Programa de inversión social, a lo interno o a lo externo de la empresa. Incluye el voluntariado profesional, con el cual se portan los conocimientos en comunicación y branding a organizaciones o proyectos que lo requieran. Incluye también donaciones para emergencias nacionales	–Posicionamiento de Kerigma como empresa con conciencia social y espíritu solidario –Colaboradores más sensibles hacia las necesidades de la sociedad	Inversión social
Reciclaje	Se cuenta con contenedores para la separación de residuos y programa de reducción, reutilización y reciclaje	–Posicionamiento de Kerigma como empresa comprometida con la sostenibilidad –Reducción en la generación de residuos –Gestión correcta de residuos –Reducción del impacto ambiental	Generación de residuos Política y sistema de gestión ambiental

Evaluación ambiental a aliados	Se incentiva a los aliados a realizar acciones en pro del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posicionamiento de Kerigma como empresa comprometida con la sostenibilidad y aliada en el tema y aliada en el tema</li> <li>-Reducción del impacto ambiental</li> <li>-Gestión de la cadena de valor</li> </ul>	Gestión de la cadena de valor
--------------------------------	--	---	-------------------------------

Fuente: elaboración propia con base en los temas materiales de Kerigma y el Reporte de Responsabilidad Social 2016-2017 de Kerigma (Kerigma, 2017).

Una vez analizadas todas las iniciativas, se observa que la gran mayoría coincide con uno o más temas materiales de Kerigma o, al menos con alguna de las categorías temáticas establecidas, por lo cual, se recomienda mantenerlas y fortalecerlas con criterios de sostenibilidad y mecanismos para evaluar sus resultados para asegurar que estén cumpliendo con el propósito para el cual fueron establecidas.

La única iniciativa que parece no encajar ni en temas ni en categorías es el Método Japonés de Gestión 5 S's, no obstante, se trata de una forma de asegurar el orden en los espacios de trabajo y, con ello, procurar el aumento en la productividad, por tanto, no se considera necesario eliminarla, pero no será incluida dentro de la estrategia de responsabilidad social por no guardar relación directa con los ejes de ésta.

## 5.2 PROPÓSITO Y LEMA

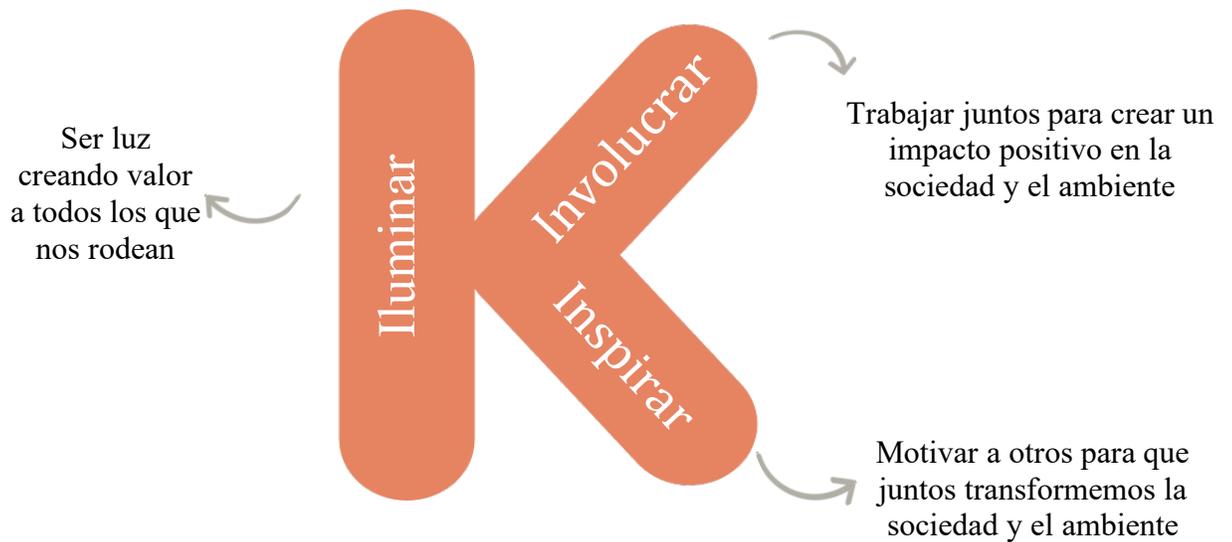
Para elaborar la estrategia de responsabilidad social de Kerigma, primero se planteó un propósito y un lema, que sirven como base y engloban el mensaje general que se desea transmitir. El propósito, según Simon Sinek (2017) es la motivación e inspiración que lleva a las empresas a transmitir confianza y fidelidad a largo plazo y un sentido de alianza con un propósito superior (p.13-15).

El propósito de Kerigma se define con tres palabras que están relacionadas con la misión y los valores de la empresa:

- **Iluminar:** la misión de Kerigma es guiar a sus clientes para hacer brillar la esencia de su marca; por ende, el concepto de “iluminar” está estrechamente relacionado con su razón de ser. En términos de responsabilidad social el propósito de Kerigma es ser luz para crear valor a todas sus partes interesadas.
- **Involucrar:** esta palabra se refiere al involucramiento de los colaboradores de Kerigma en la convicción de la empresa en torno a la responsabilidad social. Involucrar al personal en la ejecución de la estrategia de responsabilidad social es clave debido a que la empresa tiene una estructura pequeña, por lo que se requiere el apoyo de todos.

- **Inspirar:** la convicción de Kerigma va más allá de su propia gestión. Los socios de la empresa expresaron en su memoria 2016-2017 el reto de “evangelizar la responsabilidad social” con sus proveedores y potenciar las redes con otras empresas que tienen el mismo compromiso con la sostenibilidad. Con este esfuerzo estratégico Kerigma se vuelve modelo en el sector de empresas pymes de comunicación, por lo que puede inspirar a su cadena de valor, competidores, etc. a seguir el camino de la sostenibilidad. Además, uno de los valores de la empresa es la alianza, reconociendo que la suma de esfuerzos lleva a tener un mayor impacto positivo.

Figura 5.1 Propósito de responsabilidad social de Kerigma



Fuente: elaboración propia.

Acompañando al propósito, se plantea un lema que busca inspirar a la organización y a sus partes interesadas sobre el norte que tiene la empresa en cuanto a la responsabilidad social. Un lema es “una frase que comunica el sentimiento que soporta a la estrategia” (Vallejos, 2019, p. 16). El lema creado para Kerigma es el siguiente:

Figura 5.2 Lema de responsabilidad social de Kerigma

## “Haciendo brillar la sociedad y el ambiente”

Fuente: elaboración propia.

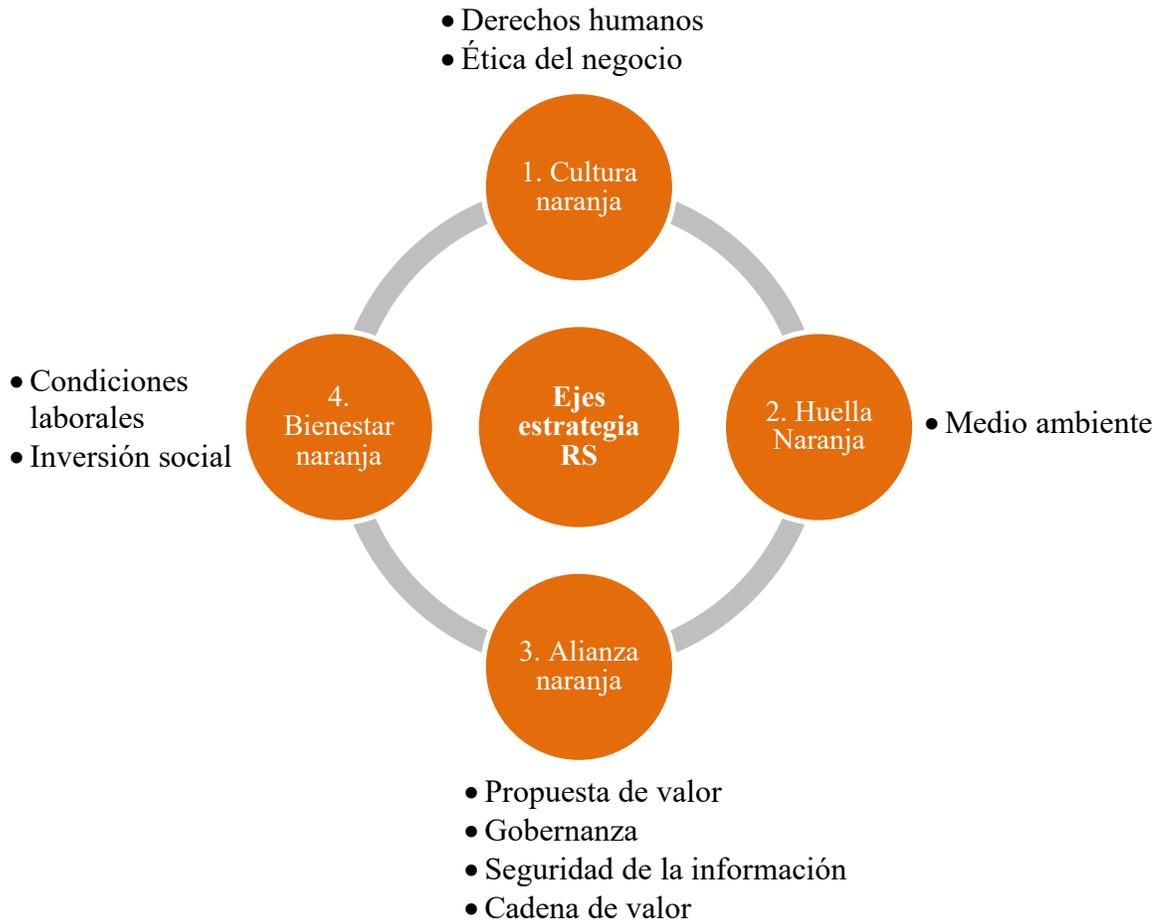
Tal como se comentó anteriormente, Kerigma define dentro de su misión el concepto de “hacer brillar”, por lo que se acuña ese mismo enunciado en el lema de responsabilidad social. Se conjuga el verbo en gerundio para expresar que es una acción que ya Kerigma está ejecutando y que seguirá desarrollando a lo largo del tiempo.

Se menciona explícitamente la sociedad y el ambiente porque la estrategia busca que la empresa sea un ciudadano corporativo responsable.

### **5.3 EJES DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Con base en los temas materiales identificados y priorizados expuestos en capítulos anteriores, las categorías temáticas creadas, el propósito y el lema planteados, se diseñó la estrategia de responsabilidad de Kerigma, la cual se encuentra estructurada en cuatro ejes que se presentan en la figura 5.3.

Figura 5.3 Ejes de la estrategia de responsabilidad social de Kerigma



Fuente: elaboración propia.

El primer eje es “Cultura naranja” que se refiere a aquellos aspectos relacionados con la cultura de la empresa. Cabe destacar que dentro de este eje se incluirán dos aspectos que, si bien no son temas materiales como tales, son fundamentales para que Kerigma pueda desarrollar la estrategia. Uno de ellos es informar a los colaboradores sobre la importancia que tiene la sostenibilidad, por medio de una campaña de comunicación. El otro aspecto es involucrar al personal en la ejecución de la estrategia, de manera que la misma no dependa únicamente de sus socios y pueda volverse parte de la cultura organizacional.

Las categorías de temas materiales que se abarcan dentro de este eje son: derechos humanos y ética del negocio.

El segundo eje es “Huella naranja” que incluye todos los temas materiales relacionados con el medio ambiente.

El tercer eje es “Alianza naranja” que se refiere a todos aquellos temas que tengan relación con la dimensión económica y ética: propuesta de valor de Kerigma, gobernanza, seguridad de la información y gestión de la cadena de valor.

Por último, el cuarto eje de la estrategia de responsabilidad social de Kerigma es “Bienestar naranja”, que tiene que ver con los temas materiales de la dimensión social: condiciones laborales e inversión social. Se refiere a agregar valor tanto a lo interno como a lo externo.

#### **5.4 ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La estrategia de responsabilidad social de Kerigma está basada en los cuatro ejes anteriormente descritos. Cada uno consta de un objetivo general, acciones específicas, indicadores y metas. Adicionalmente se incluyen los objetivos de desarrollo sostenible a los cuales cada eje aporta, así como las metas específicas de cada uno.

Tabla 5.2 Plan de trabajo eje Cultura Naranja

Eje 1: Cultura Naranja			
<b>Objetivo</b>			
Crear las condiciones a lo interno de la empresa para que la sostenibilidad sea comprendida y aceptada por el público interno como eje transversal en su quehacer.			
Acciones	Indicadores	Metas	Aporte del eje a los ODS
<p><b>1. Campaña interna de comunicación y capacitación en sostenibilidad.</b> Se realizará con el fin de que todos los colaboradores comprendan la estrategia y su importancia para el negocio, así como el rol que se espera de cada persona para el éxito del plan propuesto. Se explicará más en el Capítulo 6</p>	<p>Porcentaje de colaboradores capacitados con respecto al total</p> <p>Porcentaje de adquisición de conocimientos y comprensión del tema</p>	<p>100% de colaboradores capacitados en el 2020</p> <p>Calificación promedio de al menos 90% en quiz de comprobación de conocimientos a realizarse una vez finalizada la campaña</p>	<p><b>ODS 10: Reducción de las desigualdades</b> Meta: 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.</p> <p><b>ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.</b> Meta: 16.5 Reducir considerablemente</p>
<p><b>2. Creación de equipos para liderar proyectos.</b> La totalidad de colaboradores deberá dividirse en equipos de dos o tres personas. Cada equipo tendrá a su cargo una parte de las acciones de la estrategia de responsabilidad social y contará con una cantidad de horas por mes (por definir) para trabajar en ello.</p>	<p>Cantidad de colaboradores integrados en equipos</p> <p>Cumplimiento de las horas designadas para la estrategia de responsabilidad social</p>	<p>100% de los colaboradores integrados en equipos</p> <p>Utilizar en la estrategia de responsabilidad social el 100% de las horas mensuales designadas para tal fin durante todo el 2020</p>	
<p><b>3. Elaborar una nueva versión del Código de Ética.</b> Debe incluir lineamientos anticorrupción, respeto a la diversidad, igualdad de oportunidades, acuerdo de confidencialidad, respeto a la propiedad intelectual y un apartado de respeto a los Derechos Humanos y rechazo de cualquier forma de explotación laboral. Se deben establecer mecanismos y plazos de control, evaluación y sanción para quienes incumplan los lineamientos.</p>	<p>Cantidad de temas integrados en el Código de Ética</p> <p>Cantidad de colaboradores que conozcan y comprendan el Código de Ética</p>	<p>100% de los temas mencionados integrados en el nuevo Código de Ética</p> <p>Firma del 100% de colaboradores afirmando haber leído y comprendido el nuevo Código de Ética</p>	

<p><b>4. Gestión del incumplimiento de la Ley 7600.</b> Debido a que las instalaciones de Kerigma no son propias y no es viable en este momento construir una rampa o ascensor, se recomienda establecer un procedimiento para identificar si alguna de las partes interesadas cuenta con movilidad reducida y así, coordinar reuniones en su lugar de trabajo o en otro sitio que no sea Kerigma.</p> <p>Se debe capacitar a los colaboradores sobre la terminología y la forma correcta a utilizar para abordar el tema con las partes interesadas.</p> <p>A futuro, se recomienda a Kerigma buscar instalaciones que cumplan con lo establecido en la Ley 7600.</p>	<p>Avance en la creación del procedimiento</p> <p>Cantidad de colaboradores capacitados sobre la terminología y forma correcta para abordar el tema de discapacidad</p> <p>Porcentaje de adquisición de conocimientos y comprensión del tema</p>	<p>Procedimiento creado en un 100% durante el 2020</p> <p>100% de los colaboradores capacitados</p> <p>Calificación promedio de al menos 90% en quiz de comprobación de conocimientos a realizarse una vez finalizada la campaña</p>	<p>la corrupción y el soborno en todas sus formas</p>
<p><b>5. Recomendación de establecer un sistema de gestión integrado</b> Se recomienda a Kerigma evaluar la pertinencia de elaborar un sistema integrado de gestión de calidad, responsabilidad social, salud y seguridad laboral y gestión ambiental.</p>	<p>Evaluación realizada con base en los requerimientos de la empresa en cada una de las materias mencionadas</p>	<p>100% de las materias evaluadas</p>	

Tabla 5.3 Plan de trabajo eje Huella Naranja

Eje 2: Huella naranja			
Objetivo			
Dejar una huella naranja en el ambiente por medio de prácticas que reduzcan el impacto negativo.			
Acciones	Indicadores	Metas	Aporte del eje a los ODS
1. Establecer una política ambiental para la empresa.	Porcentaje de desarrollo de la política	100% de la política desarrollada en el 2020	ODS 12: Producción y

<p>Incluye la directriz de brindar a los clientes, siempre que sea posible, una opción de producción amigable con el ambiente.</p>	<p>Número de colaboradores capacitados con la política</p> <p>Calificación obtenida en evaluación de la implementación de la política</p>	<p>100% de colaboradores capacitados al cierre del 2020</p> <p>Nota de al menos un 90% en evaluación de implementación de la política en el primer semestre 2021</p>	<p><b>consumo responsables</b></p> <p>Metas:</p> <p>12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales</p> <p>12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización</p> <p><b>ODS 13: Acción por el clima</b></p> <p>Meta:</p> <p>13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países</p>
<p><b>2. Establecer alianzas con empresas que ayuden a reutilizar o desechar adecuadamente las producciones.</b> Incluye aquellas producciones que Kerigma realiza para sus clientes (productos gráficos y promocionales).</p>	<p>Número de alianzas concretadas con empresas que reutilicen o desechen adecuadamente los materiales</p>	<p>Al menos dos alianzas concretadas durante el primer trimestre del 2020</p>	
<p><b>3.Elaborar un plan de incentivos para clientes que prefieran producciones gráficas y promocionales amigables con el ambiente.</b> Dependiendo de la cantidad de producciones contratadas, facturación del cliente y necesidades, se podrían brindar como incentivos: taller de asertividad o temperamentos, diseño gráfico de algún material sencillo, entre otras opciones que Kerigma puedan brindar sin hacer inversiones adicionales.</p>	<p>Porcentaje de desarrollo del plan de incentivos</p> <p>Porcentaje de clientes que obtuvieron el incentivo</p>	<p>100% del plan de incentivos desarrollado en el segundo semestre del 2020</p> <p>Que al menos un 40% de los clientes obtenga el incentivo durante el 2021</p>	
<p><b>4. Realizar propuestas digitales alternativas a los productos de mayor venta de Kerigma.</b> Se realizará en todos los casos que sea posible (producciones gráficas y promocionales). Por ejemplo: proponerle a un cliente pasar del boletín impreso a uno digital o realizarlo mixto con un tiraje menor.</p>	<p>Número de propuestas alternativas que Kerigma realice</p> <p>Porcentaje de propuestas aprobadas por los clientes</p>	<p>Al menos seis propuestas alternativas por año</p> <p>Al menos un 50% de las propuestas aprobadas por los clientes</p>	

<p><b>5. Obtener el certificado de carbono neutralidad.</b> Pese a que no es un tema material, se incluye dentro de la estrategia por ser parte de los desafíos a futuro mencionados por la empresa en su último reporte de sostenibilidad. Se trata de una meta que Kerigma se ha propuesto y que podría aportar positivamente no sólo en su impacto en el medio ambiente sino en su reputación.</p>	Porcentaje de cumplimiento de requisitos para ser carbono neutral	100% de cumplimiento de requisitos de carbono neutralidad que le permitan obtener la certificación	
<p><b>6. Institucionalizar el teletrabajo.</b> Actualmente solo las asesoras tienen acceso a este beneficio, por lo que se plantea institucionalizarlo también para los diseñadores gráficos.</p>	Porcentaje de colaboradores realizando teletrabajo	Al menos un 90% de las asesoras y diseñadores gráficos realizando teletrabajo durante el 2020, 2021 y 2022	
<p><b>7. Motivar a los clientes a implementar reuniones virtuales.</b> Se pueden realizar por medio de videollamadas y presentaciones virtuales.</p>	Porcentaje de reuniones realizadas virtualmente	Al menos un 60% de reuniones realizadas virtualmente durante el 2020, 2021 y 2022	
<p><b>8. Fortalecer el programa de aliados éticos.</b> Dentro de este programa se pretende incentivar a que los proveedores de Kerigma tengan buenas prácticas ambientales. Es necesario incluir mecanismos de control de cumplimiento e incentivos.</p>	Calificación obtenida por los aliados en evaluación anual	Calificación de al menos un 80% en el primer año y un 90% en el segundo año	

Tabla 5.4 Plan de trabajo eje Alianzas Naranja

Eje 3: Alianzas Naranja			
Objetivo			
Fortalecer con criterios sostenibles el eje central del negocio y la relación de la empresa con sus partes interesadas			
Acciones	Indicadores	Metas	Aporte del eje a los ODS

<p><b>1. Mantener la evaluación anual de desempeño de los colaboradores.</b> Además de los ítems que actualmente evalúa, se propone agregar la vivencia de hábitos y prácticas relacionados con la responsabilidad social y el desempeño dentro de los equipos a cargo de la estrategia. Se propone un sistema de evaluación 360°, que incluya la percepción de compañeros de trabajo, jefaturas, clientes, y otros tipos de aliados con quienes el colaborador tenga relación.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que obtengan una calificación que indique buen desempeño</p>	<p>100% de los colaboradores debe obtener una calificación igual o superior a 90</p>	<p><b>ODS 12: Producción y consumo responsables</b></p> <p>Metas: 12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.</p> <p>12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes</p> <p>12.7 Promover prácticas de adquisición pública</p>
<p><b>2. Revisar y fortalecer la Política de Aliados.</b> Revisar la Política de Aliados para asegurar que contenga todo el contenido que se considere necesario, a la luz de experiencias y aprendizajes adquiridos desde su última actualización. Incluir criterios de sostenibilidad y establecer formas y plazos para evaluar a los aliados, así como sanciones en caso de incumplimiento.</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento de la revisión</p> <p>Cantidad de criterios de sostenibilidad incluidos</p> <p>Cantidad de sanciones establecidas</p> <p>Definición de sistema de evaluación de cumplimiento</p>	<p>Política revisada en un 100% en el 2020</p> <p>Inclusión de al menos un criterio de cada unas de las tres dimensiones de la sostenibilidad</p> <p>Creación de una escala con tres niveles de sanciones según gravedad de la falta</p> <p>Establecer un sistema de evaluación de cumplimiento de la política que incluya forma y periodicidad de evaluación para cada tema incluido.</p>	<p>12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes</p> <p>12.7 Promover prácticas de adquisición pública</p>
<p><b>3. Mantener la política de calidad de materiales gráficos.</b> Se recomienda continuar con la política de calidad de materiales gráficos con que Kerigma ya cuenta</p>	<p>Porcentaje de productos en los que se aplica la política</p>	<p>Cumplimiento de la política en el 100% de los materiales gráficos producidos</p>	<p>12.7 Promover prácticas de adquisición pública</p>

<p><b>4. Crear una política de calidad para los servicios de asesoría.</b> Ya se cuenta con una política de calidad de materiales gráficos, pero se propone la creación de una que establezca procedimientos para atención a los clientes y servicios de asesoría</p>	<p>Porcentaje de avance en la creación de la política</p> <p>Porcentaje de colaboradores capacitados sobre la política</p> <p>Cantidad de servicios en los que se aplica la política</p>	<p>Política creada en un 100% durante la primera mitad del 2020</p> <p>100% de colaboradores capacitados sobre la nueva política</p> <p>Cumplimiento de la política en el 100% de las asesorías</p>	<p>que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales</p> <p>12.8 De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza</p>
<p><b>5. Actualizar encuesta de satisfacción de clientes.</b> Se recomienda continuar aplicando la encuesta de satisfacción de clientes que ya utilizan, al finalizar cada asesoría y cada proceso de producción gráfica. Se propone agregar un ítem para evaluar las opciones amigables con el ambiente presentadas y conocer las razones por las cuales el cliente decidió o no elegir las.</p>	<p>Porcentaje de contrataciones a las que se aplicó la encuesta</p> <p>Calificación promedio recibida en las encuestas</p>	<p>Encuesta aplicada al 100% de las contrataciones</p> <p>Promedio de calificación anual de al menos un 90%, tanto en asesorías como en producción gráfica</p>	<p>ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas</p>
<p><b>6. Formalizar la gestión de reclamaciones.</b> Establecer un procedimiento para atender y gestionar las reclamaciones de los clientes y de los aliados en producción. El procedimiento debe indicar de qué forma deben presentarse las reclamaciones, en qué plazo se atenderán, quién se encargará, cómo se estudiará el caso a lo interno y posibles formas de compensación al afectado en caso de que el reclamo proceda.</p>	<p>Porcentaje de avance en la creación del procedimiento</p>	<p>Procedimiento creado en un 100% durante la primera mitad del 2020</p>	<p>Metas</p> <p>16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las</p>
<p><b>7. Crear un portafolio de productos y servicios con precios diferenciados, que funcione de forma complementaria a la oferta actual.</b></p>	<p>Porcentaje de avance en la realización del estudio</p>	<p>Estudio realizado en un 100% durante la primera mitad del 2020</p>	<p>participativas y representativas que respondan a las</p>

<p>Realizar un análisis de mercado para comparar los precios de los servicios que ofrece Kerigma en comparación con los de otras empresas del sector.</p> <p>Crear un portafolio más económico de los servicios que la empresa ya brinda, para ofrecerlo de forma paralela a los costos que ya tiene. El cliente podrá escoger entre el servicio premium que Kerigma ya da o uno con buena calidad, pero con algunas diferencias, por ejemplo, menor cantidad de cambios permitidos, menor cantidad de propuestas presentadas, menos horas de asesoría, etc.</p>	<p>Cantidad de empresas estudiadas</p> <p>Porcentaje de avance en la realización del portafolio económico</p> <p>Cantidad de servicios incluidos en el portafolio</p>	<p>Incluir a al menos el 50% de los competidores directos de Kerigma y al menos cinco competidores indirectos (menos conocidos o con perfil más bajo)</p> <p>Portafolio realizado en un 100% durante la primera mitad del 2020</p> <p>Creación de propuesta más económica para al menos el 80% de los servicios que la empresa brinda</p>	<p>necesidades a todo nivel</p> <p><b>ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos</b></p> <p>Metas</p> <p>17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.</p>
<p><b>8. Establecer un procedimiento de manejo de urgencias.</b></p> <p>Con el propósito de que guíe a los colaboradores sobre cómo priorizar los proyectos cuando surgen imprevistos, de forma que se facilite y estandarice la toma de decisiones</p>	<p>Porcentaje de avance el diseño del procedimiento</p> <p>Porcentaje de situaciones imprevistas en las que se aplicó el procedimiento</p>	<p>Procedimiento diseñado en un 100% durante la primera mitad del 2020</p> <p>Procedimiento aplicado en al menos el 90% de los imprevistos presentados en el 2020</p>	
<p><b>9. Investigar en equipo herramientas digitales.</b> Se propone que los colaboradores de Kerigma se organicen en duplas e investiguen herramientas digitales que aporten valor al trabajo en las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Gestión documental</li> <li>• Diseño</li> <li>• Investigación de proyectos</li> <li>• Comunicación interna</li> </ul>	<p>Cantidad de herramientas identificadas</p> <p>Cantidad de ideas presentadas para redes sociales</p>	<p>Identificar al menos una herramienta por categoría cuya aplicación sea viable para Kerigma en un corto plazo</p> <p>Identificación de al menos tres oportunidades de mejora para las redes sociales de Kerigma</p>	

<p>Además, investigar nuevas tendencias en redes sociales que podrían ser de utilidad para Kerigma y opciones de servicios digitales para clientes.</p> <p>Todo esto será investigado en duplas y presentado a todo el equipo.</p>			
<p><b>10. Diseñar un plan de sucesión.</b> Con el fin de mejorar los mecanismos de gobernanza, descentralizar la toma de decisiones y reducir el doble rol de los socios fundadores, se recomienda el diseño de un plan de sucesión, que comience por realizar un análisis de las características necesarias para que un colaborador pueda ocupar puestos de jefatura y, posteriormente, analizar una reestructuración de la empresa, la creación de nuevos perfiles laborales y la incorporación de personas que encajen en esos perfiles.</p>	<p>Porcentaje de avance en el diseño del plan de sucesión económico</p>	<p>Plan diseñado en un 100% durante la primera mitad del 2021</p>	
<p><b>11. Realizar una rendición de cuentas anual.</b> Elaboración de un reporte anual que sea presentado a todos los colaboradores en una reunión anual. Se propone también una actividad pequeña de presentación de los principales resultados a las partes interesadas más importantes (clientes, aliados en producción, colaboradores aliados), así como a público más amplio por medio de las redes sociales de la empresa y un boletín trimestral de sostenibilidad (por correo). Dar a conocer su labor en sostenibilidad y en otras áreas del negocio puede causar para la empresa su aumento en su valor como empleadora y como proveedora para posibles clientes.</p>	<p>Conclusión y presentación del reporte en el plazo establecido</p> <p>Porcentaje de colaboradores a quienes fue presentado el reporte</p> <p>Cantidad de temas presentados en redes sociales</p>	<p>Terminar y presentar el reporte 2020 en los primeros seis meses del 2021</p> <p>Reporte presentado al 100% de colaboradores</p> <p>Presentar en redes sociales al menos los tres resultados más relevantes de cada dimensión de la sostenibilidad (ambiental, social y económica)</p> <p>Participación de al menos los dos miembros más importantes</p>	

	Cantidad de públicos participantes en la rendición de cuentas	de cada categoría de público tomada en consideración para la rendición de cuentas (clientes, aliados en producción, colaboradores aliados)	
<p><b>12. Realizar la Semana de la Seguridad Informática.</b></p> <p>Revisar antivirus, cambiar contraseñas de todos los equipos, actualizar respaldos de toda la información, recordar al personal medidas de seguridad básicas, revisar roles de acceso a las redes sociales de la empresa y sitio web y modificar contraseñas</p>	<p>Cantidad de equipos revisados</p> <p>Cantidad de contraseñas cambiadas</p> <p>Cantidad de información respaldada</p>	<p>100% de los equipos revisados</p> <p>100% de las contraseñas cambiadas</p> <p>100% de la información de la empresa respaldada</p>	
<p><b>13. Realizar una capacitación para fortalecer el conocimiento sobre propiedad intelectual y respeto a ésta.</b></p> <p>Aumentar el grado de conciencia de los colaboradores con respecto a la importancia de respetar la propiedad intelectual, especialmente en la compra y uso de fotos y videos de stock, en no modificar o utilizar campañas o productos que hayan sido creados por los clientes y no atribuirse la autoría completa de productos que la empresa –mediante trabajo en equipo– realizó para clientes.</p>	<p>Porcentaje de colaboradores capacitados</p> <p>Porcentaje de adquisición de conocimientos y comprensión del tema</p>	<p>100% de los colaboradores capacitados</p> <p>Calificación promedio de colaboradores igual o superior a 90 en quiz de comprobación de conocimientos</p>	
<p><b>14. Priorizar la contratación de aliados en producción locales.</b></p> <p>Siempre que la calidad y las condiciones de contratación lo permitan, se recomienda contratar aliados en producción nacionales</p>	<p>Porcentaje de aliados en producción nacionales en comparación con el total de proveedores</p>	<p>Cartera de aliados en producción formada en al menos 75% por proveedores nacionales</p>	

<p><b>15.Sustituir embalajes plásticos.</b> Solicitar a los aliados en producción no utilizar plástico para embalar productos. En caso de que sea necesario utilizar algún mecanismo para agrupar, empacar o embalar productos, se solicitará utilizar papel o cartón o algún otro material reciclable.</p>	<p>Porcentaje de productos embalados en plástico</p>	<p>Uso de embalaje plástico en no más del 30% de productos entregados anualmente</p>	
---	--	--	--

Tabla 5.5 Plan de trabajo eje Bienestar Naranja

Eje 4: Bienestar naranja			
<b>Objetivo</b>			
Brindar oportunidades para generar bienestar en los colaboradores y la comunidad.			
Acciones	Indicadores	Metas	Aporte a los ODS
<p><b>1. Establecer una política de diversidad, inclusión e igualdad en relaciones laborales.</b> De esta forma Kerigma contará con una herramienta formal que respalde las buenas prácticas que existen actualmente. Esta política se puede integrar al Código de Ética o bien manejarse como un documento separado.</p>	<p>Porcentaje de desarrollo de la política</p> <p>Porcentaje de colaboradores por género</p> <p>Número de denuncias o reclamos por discriminación o desigualdad en las relaciones laborales</p>	<p>100% de la política desarrollada en el 2020</p> <p>Al menos un 50% de colaboradores masculinos y femeninos</p> <p>Cero denuncias o reclamos por discriminación o desigualdad en las relaciones laborales</p>	<p><b>ODS 5: Igualdad de género</b></p> <p>Meta: 5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo</p> <p><b>ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico</b></p>
<p><b>2. Fortalecer los espacios de capacitación actuales.</b> Se propone realizarlo por medio de formación en línea. Para cada curso, Kerigma puede otorgar una cantidad de horas y el colaborador también debe aportar parte de su tiempo fuera de la jornada laboral.</p>	<p>Cantidad de capacitaciones al año</p> <p>Número de horas de capacitación por colaborador</p>	<p>Al menos dos capacitaciones al año por colaborador</p> <p>Al menos 15 horas de capacitación al año por colaborador</p>	<p>Metas: 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo</p>

<p><b>3. Incluir dentro del programa “Kerigmas saludables” un eje de salud mental.</b>  Esto para ayudar a los colaboradores con el estrés laboral. Algunas opciones podrían ser: clases de yoga, terapia psicológica, habilitar un espacio físico de desestrés en la empresa o brindar permiso para despejarse 15-20 minutos durante el horario laboral saliendo de la empresa.</p>	<p>Cantidad de iniciativas que incentiven la salud mental de los colaboradores</p>	<p>Ejecutar al menos tres actividades de salud mental al año</p>	<p>pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor</p>
<p><b>4. Continuar con la implementación de la política de incentivos a colaboradores.</b>  Incluye incentivos en el ámbito económico, tiempo y salud y bienestar.</p>	<p>Cantidad de horas de teletrabajo al año</p> <p>Cantidad de colaboradores que disfrutan de su día flex</p> <p>Cantidad de colaboradores que disfrutan del viernes temprano al mes</p> <p>Cantidad de días en los que se laboró más allá de la jornada de luz del día</p> <p>Otorgamiento del bono económico por año</p> <p>Realización del “paseo naranja”</p>	<p>Al menos 380 horas de teletrabajo por colaborador por año</p> <p>100% de los colaboradores disfrutando de su día flex al año</p> <p>100% de los colaboradores disfrutando del viernes temprano al mes</p> <p>No excederse de 48 días por año</p> <p>Brindar el bono económico a al menos un 90% de los colaboradores al año</p> <p>Realizar una vez al año el “paseo naranja”</p>	<p>8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios</p>
<p><b>5. Dar continuidad al Programa Luz Naranja.</b></p>	<p>Cantidad de organizaciones beneficiadas al año</p>	<p>Al menos tres organizaciones beneficiadas al año</p>	

<p>Por medio del voluntariado profesional la empresa y colaboradores ayudan a ONG y distintas organizaciones brindándoles servicios gratuitos de asesoría en comunicación y diseño gráfico.</p>	<p>Cantidad de horas de voluntariado al año</p>	<p>Al menos 85 horas de voluntariado profesional al año</p>	
<p><b>6. Establecer una alianza estratégica con la Municipalidad de Curridabat y con asociaciones de vecinos.</b>          Actualmente la Municipalidad es uno de sus clientes, pero posteriormente podrían trabajar algunos proyectos probono. Otra forma de involucrarse con la comunidad es por medio de organizaciones de vecinos y líderes comunales con los cuáles puedan compartir sus conocimientos profesionales.</p>	<p>Número de proyectos realizados en beneficio de la comunidad</p>	<p>Al menos un proyecto al año</p>	

Fuente: elaboración propia

Para las cuatro dimensiones se plantean acciones nuevas, pero también se propone la continuación de las iniciativas ya existentes incorporándoles criterios de sostenibilidad, ya que, en adelante, ésta deberá convertirse en un eje transversal del negocio y de las actividades cotidianas.

Todas las acciones propuestas responden a los temas materiales de la empresa, así como a necesidades y desafíos identificados por ésta. Por ser la primera estrategia de responsabilidad social para Kerigma y requerir de un proceso de aprendizaje y adaptación, se plantean acciones que no signifiquen un costo económico elevado para la empresa, sino una reducción de costos y/o una optimización de los recursos con los que ya cuenta.

## **5.5 ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE RS CON LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

Como se menciona en el objetivo general del presente proyecto, la estrategia de responsabilidad social debe estar alineada con la estrategia general de negocios de Kerigma. Actualmente, la estrategia de negocios de Kerigma está diseñada con base en el Balanced ScoreCard (BSC), también conocido en español como Cuadro de Mando Integral, un modelo de gestión que permite a las organizaciones establecer su estrategia y evaluarla con base en cuatro ejes: financiero, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y clientes.

La estrategia general de Kerigma se explica en la siguiente figura:

Figura 5.4 Estrategia de negocios de Kerigma



Fuente: Kerigma (s.f.b) p.14

Como parte de la metodología para el establecimiento de indicadores, se definieron los aspectos en los cuales la estrategia de responsabilidad social debe contribuir a cada eje de la estrategia de negocio. El detalle se expone en la siguiente tabla:

Tabla 5.6 Aspectos en los que debe aportar la estrategia de RS de Kerigma

	Crecimiento financiero (sostenibilidad y rentabilidad)	Procesos en los que debemos sobresalir	Aprendizajes, habilidades que debemos mejorar	Cumplir con las expectativas del cliente
Estrategia de RSE (incluye todos los entregables)	Reducción de gastos operativos de la empresa por actividades relacionadas con sostenibilidad	Fortalecimiento de los procesos creativos, de producción y de calidad con criterios de sostenibilidad	Incorporación de criterios de sostenibilidad en los procesos de aprendizaje, desarrollo y reclutamiento	Posicionamiento entre los clientes como una empresa pyme de comunicación líder en temas de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, para cada uno de estos cuatro ejes se definieron indicadores que permitirán a la empresa evaluar el aporte real de la sostenibilidad en sus objetivos de negocio.

A continuación, se presentan los indicadores establecidos para medir el impacto de la estrategia de responsabilidad social en el negocio, además de las metas que se pretenden alcanzar, los factores de conversión (cómo se calculará), las fuentes de donde se tomarán los datos y la frecuencia de determinación.

Tabla 5.7 Indicadores de medición de impacto de la estrategia de responsabilidad social

<b>Eje 1: Crecimiento económico</b>					
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Datos básicos o factores de conversión</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuentes de los datos</b>	<b>Frecuencia de determinación</b>
Cantidad de dinero ahorrado en agua y electricidad de enero a junio del 2020 con respecto al gasto en el mismo periodo del 2019	Medición de ahorro en colones por concepto de agua y energía eléctrica producto de la implementación de la estrategia de RS, contribuyendo a tener una reducción de gastos operativos de la empresa y generando mayor rentabilidad	Inversión mensual en agua y energía eléctrica	Reducir al menos 1% el monto de facturación por concepto de agua y electricidad en el primer semestre del 2020	Recibos de agua del AyA y de energía eléctrica del ICE	Mensualmente se llevará un récord de inversión para, al cabo del semestre, determinar el ahorro total con respecto a la inversión del año anterior
<b>Eje 2: Procesos internos</b>					
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Datos básicos o factores de conversión</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuentes de los datos</b>	<b>Frecuencia de determinación</b>
Cantidad de propuestas con criterios de sostenibilidad aprobadas por el cliente en relación con el total de propuestas presentadas en el 2020	Indicador garantiza que dentro de los procesos se debe incluir siempre que se pueda el presentar propuestas con criterios de sostenibilidad. Se medirá nivel de éxito en aprobación de propuestas por parte de los clientes	Cantidad de propuestas totales presentadas versus cantidad de propuestas con criterios de sostenibilidad aprobadas	Lograr en el 2020 la aprobación de al menos el 10% de las propuestas con criterios de sostenibilidad	Registro de propuestas entregadas a clientes	Mensual en sesiones de revisión con el equipo
Porcentaje de proveedores que ofrecen opciones de producción amigables con el ambiente en	Permitirá medir si los proveedores actuales ofrecen opciones con criterios de sostenibilidad o bien es	Número de proveedores que ofrecen opciones con criterios de sostenibilidad en	Tener -al finalizar el 2020- una cartera de proveedores formada en un 25% -como mínimo- por	Registro de cotizaciones entregadas por parte de los proveedores	Trimestral

relación con el total de proveedores en el año 2020	necesario ampliar la oferta de aliados o sustituirlos	relación con el total de proveedores	proveedores que ofrecen opciones amigables con el ambiente		
<b>Eje 3: Aprendizaje</b>					
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Datos básicos o factores de conversión</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuentes de los datos</b>	<b>Frecuencia de determinación</b>
Número de colaboradores capacitados sobre cómo incorporar criterios de sostenibilidad en propuestas hacia clientes en comparación con el total de colaboradores, durante el primer semestre del 2020	Medición de número de colaboradores obteniendo nuevos conocimientos para incorporar la sostenibilidad dentro de la gestión comercial	Número de colaboradores participantes de capacitaciones  Número de propuestas a clientes incorporando criterios de sostenibilidad	Capacitar al 100% de los colaboradores en el 2020  Lograr que al menos 75% de propuestas a clientes del 2020 incorporen criterios de sostenibilidad	Registros de asistencia a capacitaciones  Registro de propuestas entregadas a clientes	Mensual en sesiones de revisión con el equipo
<b>Eje 4: Satisfacción de clientes</b>					
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Datos básicos o factores de conversión</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuentes de los datos</b>	<b>Frecuencia de determinación</b>
Calificación brindada por clientes sobre percepción de Kerigma como líder en temas de sostenibilidad	Medición cuantitativa de clientes que refleje el posicionamiento de Kerigma como una empresa pyme de comunicación líder en temas de sostenibilidad	Calificación de 1 a 100 por parte de los clientes en evaluación general de la empresa, específicamente en las preguntas sobre liderazgo en sostenibilidad	Calificación promedio del 2020 igual o mayor a 75	Encuesta en línea de satisfacción de clientes	Semestral

Como se puede observar en la tabla anterior, la mayoría de metas establecidas son conservadoras, ya que se trata de la primera vez que Kerigma desarrolla una estrategia de responsabilidad social y requerirá de un periodo de aprendizaje y adaptación para la empresa. Adicionalmente, es importante tomar en consideración que se plantean metas realistas, acordes con las condiciones de la empresa.

El consumo de agua y electricidad en Kerigma, por ejemplo, suele ser bastante bajo, incluso similar al de una vivienda, razón por la cual no se estima que el ahorro en agua y electricidad llegue a ser por un monto elevado, por ello, se plantea una meta de ahorro de 1%.

La incorporación de productos y servicios con criterios de sostenibilidad será un proceso que pasará por la búsqueda de proveedores adecuados, el establecimiento de tarifas y el aprendizaje de formas de ofrecer la propuesta a los clientes, es por ello que para el primer año se plantea que sólo un 10% de estas propuestas sean aceptadas, aunque sí se establece la meta de que al menos el 75% de las propuestas presentadas deben incluir criterios sostenibles, dejando un margen de 25% que podría no incluir estos criterios si no se consiguen proveedores adecuados o no se encuentra una alternativa al producto o servicio solicitado por el cliente, sin embargo, siempre debe buscarse reducir este porcentaje.

Debido a que Kerigma cuenta con pocos colaboradores y a que la sostenibilidad debe convertirse en un eje transversal en las operaciones de la empresa, se establece que el 100% de los miembros de la empresa deben ser capacitados sobre sostenibilidad y sobre formas de ofrecer productos y servicios con criterios sostenibles, ya que este paso es fundamental para alcanzar las demás metas.

Finalmente, con todos los esfuerzos que Kerigma realizará desde diferentes aristas para trabajar de forma sostenible, se espera que los clientes otorguen una calificación de al menos 75 a su liderazgo en temas de sostenibilidad.

## 5.6 RUTA CRÍTICA

Kerigma es una empresa con una estructura pequeña, tal como se ha mencionado anteriormente, por lo que es fundamental definir una ruta crítica que sirva como guía para que la empresa tenga una referencia sobre cómo ir implementando la estrategia de responsabilidad social.

La ruta crítica que se presenta a continuación plantea el mes y año en que se podría implementar cada una de las acciones planteadas, según el criterio de expertas de las investigadoras, basándose en el conocimiento adquirido luego de la evaluación de los temas por parte de los *stakeholders* y de analizar las necesidades de la empresa.

Cabe destacar que el último trimestre del año tiene menos acciones asignadas debido a que suele ser una época de mucho volumen de trabajo y además la empresa cierra algunos días por las festividades navideñas.

Tabla 5.8 Ruta crítica de implementación de estrategia de responsabilidad social

Tácticas	Eje	2020				2021				2022			
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Campaña interna de comunicación y capacitación en sostenibilidad	Cultura naranja	x											
Creación de equipos para liderar proyectos	Cultura naranja	x											
Elaborar una nueva versión del Código de Ética	Cultura naranja		x										
Gestión del incumplimiento de la Ley 7600	Cultura naranja				x								
Recomendación de establecer un sistema de gestión integrado	Cultura naranja					x							
Establecer una política ambiental para la empresa	Huella naranja			x									
Establecer alianzas con empresas que ayuden a reutilizar o desechar adecuadamente las producciones	Huella naranja					x							
Elaborar un plan de incentivos para clientes que prefieran producciones gráficas y promocionales amigables con el ambiente	Huella naranja						x						
Realizar propuestas digitales alternativas a los productos de mayor venta de Kerigma	Huella naranja					x							

Tácticas	Eje	2020				2021				2022			
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Obtener el certificado de carbono neutralidad	Huella naranja									x	x	x	x
Institucionalizar el teletrabajo	Huella naranja			x									
Motivar a los clientes a implementar reuniones virtuales	Huella naranja		x										
Fortalecer el programa de aliados éticos	Huella naranja					x							
Mantener la evaluación anual de desempeño de los colaboradores	Alianzas naranja				x				x				x
Revisar y fortalecer la Política de Aliados	Alianzas naranja					x							
Mantener la política de calidad de materiales gráficos	Alianzas naranja	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Crear una política de calidad para los servicios de asesoría	Alianzas naranja									x			
Actualizar encuesta de satisfacción de clientes	Alianzas naranja	x											
Formalizar la gestión de reclamaciones	Alianzas naranja	x											
Crear un portafolio de productos y servicios con precios diferenciados, que funcione de forma complementaria a la oferta actual	Alianzas naranja			x									

Tácticas	Eje	2020				2021				2022			
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Establecer un procedimiento de manejo de urgencias	Alianzas naranja					x							
Investigar en equipo herramientas digitales	Alianzas naranja		x										
Diseñar un plan de sucesión	Alianzas naranja					x							
Realizar una rendición de cuentas anual	Alianzas naranja						x				x		
Realizar la Semana de la Seguridad Informática	Alianzas naranja									x			
Realizar una capacitación para fortalecer el conocimiento sobre propiedad intelectual y respeto a ésta	Alianzas naranja							X					
Priorizar la contratación de aliados en producción locales	Alianzas naranja	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Sustituir embalajes plásticos	Alianzas naranja		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Establecer una política de diversidad, inclusión e igualdad en relaciones laborales	Bienestar naranja			x									
Fortalecer los espacios de capacitación actuales por medio de formación en línea	Bienestar naranja			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tácticas	Eje	2020				2021				2022			
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Incluir dentro del programa “Kerigmas saludables” un eje de salud mental	Bienestar naranja							x					
Continuar con la implementación de la política de incentivos a colaboradores	Bienestar naranja	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dar continuidad al Programa Luz Naranja	Bienestar naranja	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Establecer una alianza estratégica con la Municipalidad de Curridabat y asociaciones de vecinos	Bienestar naranja									x			

Fuente: elaboración propia.

Tal como se mencionó anteriormente, es fundamental el involucramiento de todos los colaboradores en la implementación de la estrategia, por lo que la campaña interna y la conformación de los equipos internos son dos acciones clave para el éxito.

## CAPÍTULO 6

### CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Uno de los elementos fundamentales para la correcta ejecución de una estrategia es el compromiso de los involucrados. No basta con tener un plan sólido y detallado, ni siquiera es suficiente con tener el apoyo de los altos mandos. Si quienes tienen en sus manos la responsabilidad de ejecutar la estrategia en el día a día no comprenden la importancia de sus acciones para el cumplimiento de las metas ni se comprometen con éstas, la estrategia tiene pocas probabilidades de funcionar.

Es por esta razón que, como parte de este proyecto, se propone la realización de una campaña de comunicación interna para Kerigma. Una campaña puede ser definida como “un conjunto de actos que se aplican para conseguir un fin determinado [...] generalmente se realizan para posicionar y generar curiosidad sobre un producto o servicio y dotarlo de un perfil, marcar una imagen o despertar el interés de un consumidor” (Universidad Autónoma de Occidente, 2019).

La comunicación interna, por su parte, es

Una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.25).

Un entorno productivo, armonioso y participativo es lo que se pretende para Kerigma. Si bien estas características ya se presentan en la empresa, es fundamental potenciarlas para el proceso de cambio organizacional que va a experimentar hacia un modelo de negocio más responsable con la sociedad y el ambiente que, sin duda, requiere de un alto nivel de comprensión y compromiso para obtener resultados.

La comunicación interna tiene, además, una amplia variedad de funciones dentro de las organizaciones, dentro de las cuales destacan algunas mencionadas por Rojas (2011), tales como la descentralización de las funciones de los miembros de la organización, la consolidación de una identidad organizacional única, la delimitación de roles de los

colaboradores para propiciar un clima laboral agradable y poder tomar decisiones congruentes con las políticas organizacionales; la generación de compromiso de los colaboradores con la organización, la integración y motivación del personal, la reducción del conflicto, la minimización de efectos en los procesos de cambio, el aumento en el sentido de pertenencia y en la productividad laboral y la comprensión de por qué cada colaborador realiza su trabajo de una forma determinada.

Por medio de una campaña de comunicación interna, Kerigma podrá presentar a sus colaboradores la estrategia de responsabilidad social y motivarles para alcanzar las metas planteadas. Además, será posible aumentar el conocimiento organizacional sobre la sostenibilidad y hacer que cada persona asuma un rol específico dentro de la nueva dinámica, siendo capaz de tomar decisiones en el día a día que contribuyan al compromiso de la empresa con la sostenibilidad, materializado por medio de su estrategia de responsabilidad social.

Un equipo de trabajo conformado por personas más informadas, empoderadas y comprometidas con la responsabilidad social será el resultado de la campaña de comunicación interna que se presenta en el presente capítulo.

## **6.1 CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

En este apartado se presenta el detalle de la campaña de comunicación interna para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la responsabilidad social para Kerigma y de su involucramiento en la implementación de la estrategia. La misma está planteada para realizarse durante doce meses y es un paso fundamental para el éxito en la ejecución de las acciones de RS de Kerigma.

Tabla 6.1 Campaña de comunicación interna

<b>Objetivo:</b> Sensibilizar a los colaboradores sobre su rol en la correcta ejecución de la estrategia de responsabilidad social y en el desarrollo de una cultura organizacional más sostenible.				
<b>Tácticas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
<p><b>Realizar una actividad de expectativa para el lanzamiento interno de la estrategia de responsabilidad social de Kerigma.</b></p> <p>A cada colaborador se le colocará de sorpresa una botella de vidrio en su cubículo impresa con el lema de RS de Kerigma y una tarjeta invitándolo al lanzamiento de la estrategia. En esta convocatoria se incluirá además a las consultoras aliadas.</p>	<p>Cantidad de colaboradores que recibieron la botella con la invitación</p>	<p>Recepción de la botella con invitación por el 100% de los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de diseño y comunicación</li> <li>- Producción de botellas y tarjetas</li> </ul>	<p>Yesenia Salazar y Fabrizio Méndez</p>
<p><b>Realizar el lanzamiento interno de la estrategia de responsabilidad social.</b></p> <p>Se sugiere realizar el evento de lanzamiento un viernes con un almuerzo facilitado por la empresa a modo celebratorio para transmitir la importancia que tiene el tema para Kerigma y sus colaboradores. Durante la actividad se presentarán los resultados de la materialidad y la estrategia de responsabilidad social, por lo que servirá como devolución del taller que se realizó con el personal. Se sensibilizará a los colaboradores por</p>	<p>Cantidad de colaboradores asistentes al lanzamiento</p> <p>Porcentaje de equipos de trabajo conformados</p>	<p>Asistencia del 100% de los colaboradores al lanzamiento</p> <p>100% de los equipos de trabajo conformados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación ppt</li> <li>- Almuerzo</li> </ul>	<p>Yesenia Salazar y Fabrizio Méndez</p>

<p>medio de mensajes clave que transmitan el compromiso que tiene la empresa y la necesidad de involucramiento por parte de todos. Por último, se conformarán los equipos de trabajo encargados de gestionar las acciones de la estrategia de RS.</p>				
<p><b>Enviar cápsulas educativas sobre temas de sostenibilidad y responsabilidad social</b>          Para educar y sensibilizar a los colaboradores sobre temas de sostenibilidad y responsabilidad social se enviará un correo por semana, el cual aparte de incluir información también tendrá frases inspiradoras para transmitir a los colaboradores la importancia de la sostenibilidad y su involucramiento con la estrategia de responsabilidad social. Algunos temas que se pueden desarrollar son: economía circular, diálogo con partes interesadas, sustratos amigables con el ambiente, casos de éxito, entre otros.</p>	<p>Número de cápsulas informativas enviadas</p>	<p>Una cápsula informativa a la semana durante tres meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de diseño y comunicación</li> <li>- Correo electrónico</li> </ul>	<p>Yesenia Salazar y Fabrizio Méndez</p>
<p><b>Charlas virtuales impartidas por clientes de Kerigma que cuentan su experiencia en sostenibilidad y responsabilidad social.</b>          En estas charlas los clientes explicarán cómo trabajan y qué hacen en sostenibilidad y responsabilidad social.</p>	<p>Cantidad de charlas impartidas en el 2020</p> <p>Cantidad de colaboradores que participan en las charlas</p>	<p>Realizar seis charlas en el 2020 con seis clientes diferentes.</p> <p>Participación del 100% de colaboradores en todas las charlas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa para realizar reuniones virtuales (Skype, Zoom)</li> <li>- Equipo para reuniones virtuales (micrófonos y</li> </ul>	<p>Solicitar charlas a los clientes: socia fundadora</p> <p>Coordinar logística de las charlas: equipo</p>

<p>Permitirán sensibilizar al equipo de Kerigma sobre la importancia de seguir el ejemplo de sus clientes y ponerse la camiseta de la sostenibilidad. Además, les servirá de inspiración para obtener ideas de acciones a realizar. Una charla por mes, durante seis meses.</p>			<p>parlantes o audífonos para cada computadora)  - Dos horas al mes para participar en la capacitación correspondiente</p>	<p>asignado en eje Cultura Naranja</p>
<p><b>Charlas presenciales con aliados en producción que trabajan con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social.</b> Los proveedores que cuentan con productos y/o servicios amigables con el ambiente expondrán su oferta y explicarán los detalles técnicos de ésta, con el fin de que los colaboradores de Kerigma adquieran conocimientos al respecto. Algunos ejemplos son: tintas, sustratos, empaques, promocionales, entre otros, todos con criterios ambientales. Se realizará con aliados actuales y se buscarán nuevos. Una charla por mes durante 6 meses.</p>	<p>Cantidad de charlas impartidas en el 2020  Cantidad de colaboradores que participan en las charlas  Conocimiento adquirido sobre criterios de sostenibilidad y responsabilidad social de productos y servicios más contratados.</p>	<p>Realizar seis charlas en el 2020 con seis aliados en producción diferentes.  Participación del 100% de colaboradores en todas las charlas  Adquirir conocimientos sobre criterios de sostenibilidad y responsabilidad social para los cinco productos y servicios más contratados a aliados</p>	<p>- Espacio para realizar las charlas  - Dos horas al mes para participar en la capacitación correspondiente</p>	<p>Solicitar charlas a los aliados: consultoras aliadas  Coordinar logística de las charlas: equipo asignado en eje Cultura Naranja</p>

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, la educación es un pilar fundamental en la campaña de comunicación interna, ya que se requiere que todo el público interno posea conocimientos de sostenibilidad y responsabilidad social - al menos a un nivel básico para iniciar- con el fin de que puedan ejecutar de la mejor forma las acciones de la estrategia que tienen a su cargo, así como orientar y apoyar a otros en sus respectivas tareas y, por supuesto, saber cómo potenciar la relación con sus diferentes aliados desde una perspectiva socialmente responsable.

## **6.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

Debido a que la campaña de comunicación interna es el primer paso para la ejecución de la estrategia de responsabilidad social, se propone iniciarla en enero de 2020. Se sugiere realizar en ese mes la generación de expectativa y la actividad de lanzamiento, que son acciones a realizar una única vez. En el mes de enero 2020, se recomienda iniciar también con el envío de mensajes por correo electrónico, una táctica que se extenderá durante todo el año debido a su fin educativo. Las charlas con clientes y aliados en producción se llevarán a cabo entre febrero y julio.

Tabla 6.2 Cronograma de ejecución de campaña de comunicación interna

Táctica	Enero 2020	Febrero 2020	Marzo 2020	Abril 2020	Mayo 2020	Junio 2020	Julio 2020	Agosto 2020	Setiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020
Expectativa	x											
Lanzamiento de estrategia	x											
Mensajes por correo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Charlas de clientes		x	x	x	x	x	x					
Charlas de aliados en producción		x	x	x	x	x	x					

Fuente: elaboración propia.

Pese a que se trata de una campaña de 12 meses de duración, las acciones con fines educativos pueden extenderse más tiempo si así lo desea la empresa. Se recomienda mantener temas relacionados con sostenibilidad y responsabilidad social dentro de los procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo constantes de todo el público interno, pues entre mayor conocimiento se posea sobre el tema, mayores posibilidades de generar ideas innovadoras o soluciones efectivas al respecto.

### 6.3 MENSAJES CLAVE

Durante la ejecución de las tácticas de la campaña de comunicación interna se deben compartir mensajes consistentes, sólidos y que transmitan la esencia del compromiso que tiene Kerigma con la sostenibilidad y la importancia del involucramiento de todos los colaboradores.

Rojas (2008) indica que los mensajes clave son: “enunciados que sintetizan los mensajes de la organización presentados de un forma clara y sencilla caracterizados sobre todo por su concreción” (p. 121). La extensión aproximada es de dos líneas y se estila definir de tres a cinco mensajes de manera que el vocero sea capaz de memorizarlos fácilmente.

A continuación, se plantean los mensajes clave que serán la base de la comunicación de la campaña interna, los cuales incluyen elementos del propósito y lema de responsabilidad social definido para la empresa, de manera que toda la comunicación esté alineada y sea coherente. Cada mensaje clave está acompañado de información de apoyo que respalda el enunciado principal.

**Mensaje clave 1:** “Hemos asumido el compromiso de gestionar nuestra empresa desde la sostenibilidad, disminuyendo nuestros impactos negativos en la sociedad y el ambiente y potenciando aquellas acciones que generen valor”.

#### Argumentos de apoyo:

- “Dos estudiantes desarrollaron su proyecto final de graduación de su maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad en Kerigma, ayudándonos a

establecer una estrategia de responsabilidad social para gestionar la sostenibilidad como parte de nuestra estrategia de negocios”.

**Mensaje clave 2:** “Gestionar nuestra empresa desde la perspectiva de la sostenibilidad nos permitirá tener un proceso de mejora continua e identificar oportunidades de negocio que nos hagan crecer”.

Argumentos de apoyo:

- “Tener una estrategia de RS nos permitirá ser más competitivos frente a clientes que cuentan con criterios de sostenibilidad al contratar a sus proveedores”.
- “Esta estrategia es una oportunidad para identificar nuevas oportunidades de negocio ofreciendo materiales más amigables con el ambiente y un portafolio de productos digitales que generen ahorro económico a nuestros clientes y menor impacto ambiental”.

**Mensaje clave 3:** “Necesitamos el compromiso e involucramiento de todos ustedes para que juntos hagamos brillar la sociedad y el ambiente y podamos generar impactos positivos”.

Argumentos de apoyo:

- “Para implementar la estrategia será fundamental conformar equipos de trabajo que se hagan cargo de las diferentes acciones de responsabilidad social y que así todos contribuyan”.
- “Dado que somos un equipo de trabajo pequeño, necesitamos involucrarnos todos para que la sostenibilidad forme parte de nuestro día a día”.

**Mensaje clave 4:** Juntos podemos ser luz creando valor a todos los que nos rodean e inspirando a otros para transformar la sociedad y el ambiente.

Argumentos de apoyo:

- “Por medio de los diferentes proyectos que trabajaremos en equipo disminuirémos nuestra huella, por ejemplo, logrando la certificación de carbono neutralidad”.
- “Ofreciendo opciones de producción más amigables con el ambiente estaremos motivando a nuestros clientes a incorporar la sostenibilidad en sus operaciones”.
- “Tendremos la oportunidad de involucrar a nuestros aliados para que innoven ofreciendo productos que tengan un menor impacto en la sociedad y el ambiente y que a su vez gestionen sus negocios de manera más sostenible”.

Luego de implementar esta campaña de comunicación interna se espera que los colaboradores estén sensibilizados sobre la importancia que tiene la sostenibilidad y la responsabilidad social para Kerigma y, además, se espera que estén conscientes de que ellos forman parte fundamental de este proceso.

La sensibilización es un proceso continuo, que requiere reforzar mensajes de manera constante. Este es un primer paso para Kerigma, el cual deberá fortalecer año con año para que el involucramiento y compromiso de los colaboradores sea constante.

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 CONCLUSIONES**

Luego de finalizado este proyecto de graduación se pueden concluir aspectos relevantes sobre el proceso de elaboración de la materialidad de una organización y el diseño de una estrategia de responsabilidad social. A continuación, se comparten conclusiones que pueden ser de utilidad para futuros proyectos de graduación e inclusive para pymes que, como Kerigma, tengan la convicción de gestionar sus negocios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Se comparten además conclusiones en específico sobre esta empresa de comunicación, que se encuentra a la vanguardia en nuestro país en temas de sostenibilidad y que con esta estrategia mejorará su competitividad.

##### **7.1.1 CONCLUSIONES SOBRE EL PROCESO**

- Realizar una investigación de temas materiales antes de ejecutar la consulta a partes interesadas fue un proceso muy valioso, ya que permitió entender mejor la industria y sus impactos. De esta manera se obtuvo una base de temas para ser validados por las partes interesadas cuando estas no los mencionaron de forma proactiva.
- Según lo observado en la consulta a partes interesadas, pareciera que algunas partes no dimensionan los impactos ambientales que una empresa pyme como Kerigma pueda tener. Esto pone en manifiesto aún más la importancia de tener identificados

previamente algunos impactos que podrían no ser mapeados por las partes interesadas.

- Para el proyecto fue de suma relevancia el protagonismo de la empresa en la priorización de los temas materiales desde el punto de vista del negocio. El mejor criterio se tiene internamente, por lo que fue muy enriquecedor realizar ese ejercicio con la socia fundadora, quien además tiene un rol estratégico y operativo dentro de la empresa.
- Kerigma es una empresa muy autocrítica y con deseos de mejora continua. Esto permitió que muchos temas materiales fueran calificados como “muy relevantes” para la empresa. Mientras tanto, las partes interesadas parecieran no estar tan sensibilizadas sobre algunos temas, o bien, no dimensionan la relevancia de los impactos que puede tener una empresa pyme como Kerigma.
- Se debe establecer cuál es la mejor forma de categorizar los diversos temas materiales que surgen de una consulta. Agruparlos por temas es una estrategia válida siempre y cuando no se generalicen tanto que se pierda el sentido del tema material en sí mismo o se invisibilicen algunos impactos. Por otra parte, manejar una lista muy extensa puede representar un inconveniente porque la organización podría percibir que la sostenibilidad es algo imposible de gestionar por su magnitud. Se debe encontrar el punto medio acorde a la realidad de la organización que permita una gestión adecuada de sus principales impactos.
- Es fundamental entender muy bien el negocio y su estrategia para poder plantear una propuesta de sostenibilidad y responsabilidad social adecuada, que satisfaga las necesidades de sus partes interesadas y que sea ejecutable por parte de la empresa, tomando en cuenta el recurso tiempo, humano y económico. Dependiente del nivel de madurez de la empresa, a podría ser necesario empezar por aspectos pueden parecer básicos, pero que si no se gestionan estratégicamente podrían representar un riesgo.
- La elaboración de esta estrategia es una evidencia de que la sostenibilidad es un tema que pueden y deben gestionar todas las organizaciones, sin importar su tamaño o sector. Queda de manifiesto que desde las más pequeñas organizaciones ya se

puede aportar para lograr una sociedad más sana y equitativa, haciendo un uso racional y conciente de los recursos naturales con los que se cuenta.

- El proyecto fue revisado en sus diferentes etapas por la socia fundadora y directora de Kerigma, lo cual enriqueció el contenido y permitió tener una validación de los resultados. Así mismo se contó con la validación por parte del tutor académico, quien es un profesional con una amplia trayectoria y experiencia en temas de responsabilidad social y sostenibilidad. Como resultado de ambas revisiones se validó el contenido desarrollado y la pertinencia según el problema y objetivos planteados. Posteriormente, ejecute acciones de rendición de cuentas a sus partes interesadas por su gestión, se podrá llevar a cabo una nueva validación de parte de los públicos internos y externos.
- Al elaborar la estrategia, es muy importante evaluar si la cantidad de acciones planteadas se podrá ejecutar de manera realista en el tiempo propuesto. En el caso de este proyecto, inicialmente se planteó la realización de una estrategia de responsabilidad a dos años plazo, sin embargo, para facilitar la implementación de la estrategia, se decidió ampliar el plazo de ejecución, pasando de dos a tres años con acciones establecidas para cada trimestre. Realizar este proceso de análisis de viabilidad temporal es muy valioso para plantear una propuesta apegada a la realidad de la empresa y a su capacidad de ejecución.
- Inevitablemente, la ejecución de una estrategia de responsabilidad social implicará destinar diferentes tipos de recursos (humanos, económicos, materiales, etc) para llevar a cabo cada una de las tácticas. Es importante tener presente la capacidad real de la empresa para poder hacer frente a una inversión de este tipo, especialmente cuando se trata de una pyme como Kerigma. A la fecha de conclusión de este proyecto, no se cuenta con un presupuesto detallado para la ejecución de la estrategia planteada, no obstante, por ser la primera estrategia formal que la empresa lleva a cabo en este tema, la gran mayoría de acciones está relacionada con establecer lineamientos internos y externos, modificar procesos y gestionar la cultura interna, lo cual no implica gastos económicos significativos, más sí una inversión significativa de tiempo por parte de todo el personal.

- Al finalizar este proyecto se puede concluir que se dio respuesta al problema planteado que indicaba: “¿Cómo se elabora una estrategia de responsabilidad social para una pyme del sector de la comunicación como Kerigma, de forma que esté alineada con su estrategia de negocios?”. Se concluyó el proyecto de manera satisfactoria planteando una estrategia de responsabilidad social para Kerigma alineada a su estrategia de negocios, la cual se basa en un *Balanced Scorecard*. La elaboración de indicadores fue fundamental para este alineamiento y se pretende que Kerigma camine en un mismo sentido, integrando la sostenibilidad a su gestión de negocio e indicadores.

### **7.1.2 CONCLUSIONES SOBRE KERIGMA**

- Uno de los aspectos más valiosos de este proyecto fue el compromiso e involucramiento que Kerigma tuvo en el proceso. Esto fue fundamental para el éxito del proyecto, no solo porque permitió un avance ágil, sino también porque los resultados obtenidos fueron fieles a la realidad de la empresa y responden a lo que sus mismos líderes identifican como prioritario.
- En una pyme como Kerigma, el involucramiento de todos los colaboradores es clave para que la ejecución de la estrategia sea exitosa. La responsabilidad no debe recaer únicamente en los altos mandos, debido a que su capacidad de ejecución se verá limitada por la cantidad de responsabilidades del día a día. El taller ejecutado con el personal fue un primer paso clave para transmitir la importancia que tiene el tema para Kerigma y comunicar la relevancia de que sea un tema transversal al negocio donde cada uno debe aportar.
- Kerigma es una empresa que ya ha destacado por su compromiso con la sostenibilidad y su convicción de hacer bien las cosas. Contar con una estrategia de responsabilidad social le permitirá gestionar de manera mucho más ordenada y congruente su negocio, incorporando criterios sostenibles en cada acción que emprendan, siendo así ejemplo para el sector de las empresas de comunicación y para las pymes.

- Se concluye, luego de la validación con Kerigma, que la implementación de la estrategia de responsabilidad social es viable en cuanto se plantea el involucramiento de todos los colaboradores para que no exista dependencia absoluta hacia los socios fundadores y, además, no implica una gran inversión de recursos materiales y económicos. Sin embargo, se debe reconocer que seguirá siendo un reto para una pyme como Kerigma avanzar ágilmente en la implementación del plan de trabajo, pues se cuenta con una cantidad limitada de personal que debe estar enfocado en los temas de negocio y la atención a clientes. En este sentido representa un reto para la empresa facilitar espacios para que los equipos de trabajo puedan avanzar en esta labor.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

Tras la realización de este proyecto, al aprendizaje obtenido permite plantear recomendaciones a otros profesionales que deseen analizar materialidad y diseñar estrategias para organizaciones de diversos tipos, especialmente pequeñas y medianas empresas con características similares a las de Kerigma.

La experiencia obtenida permite realizar recomendaciones relacionadas con aspectos metodológicos, así como recomendaciones para que la organización pueda ejecutar la estrategia de una manera adecuada.

A continuación, se presentan las recomendaciones para ambas perspectivas.

### **7.1.1 RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON EL PROCESO**

- La consulta a partes interesadas es uno de los aspectos más enriquecedores del análisis de materialidad, especialmente si se les brinda la opción de aportar temas adicionales a los planteados por la organización. Si bien se recomienda incluir la sección de respuestas abiertas, también se debe tener presente que las partes interesadas podrían esperar una respuesta de la organización a todos los temas planteados, lo cual es difícil que ocurra porque los temas mencionados en la

consulta deben ser analizados y priorizados. Desde esa perspectiva, se recomienda aclarar a las partes interesadas que todos los temas que deseen mencionar serán incluidos en el análisis, pero que en primera instancia la organización se concentrará en trabajar los que resulten más críticos.

- Aunque podría considerarse un aspecto muy básico en una investigación, es indispensable asegurarse de que todas las partes interesadas están comprendiendo de igual manera lo que se les está solicitando. Por ejemplo, al momento de solicitarles que indiquen qué tan importante es para ellas un tema en específico, es necesario enmarcarlo en un contexto, puede ser qué tan importante es para ellas como organizaciones, o para la persona consultada como individuo, o qué tan importante cree que debería ser para Kerigma (si ese fuera el abordaje deseado). Sea cual sea la perspectiva deseada, debe haber seguridad de que todas las personas están comprendiendo por igual, pues de lo contrario estarán calificando con base en criterios diferentes.
- Si el análisis de materialidad se realiza para una pyme, se recomienda incluir en el proceso de consulta a la totalidad de colaboradores, de lo contrario es importante incluir a una muestra representativa de todos los sectores. Incluir al público interno es valioso, no sólo porque aportan temas y los califican desde los diferentes ámbitos de acción de la organización, sino porque el proceso de consulta constituye en sí mismo un trabajo de sensibilización y educación en sostenibilidad y responsabilidad social, indispensables para la posterior ejecución de la estrategia planteada.
- Dependiendo de las características de la organización y de las personas participantes en la consulta, ésta podría extenderse más de lo planeado si hay muchos aportes de las personas. Es importante llevar un buen control del tiempo con el fin de poder cumplir con los objetivos planteados en el espacio brindado por la organización, con el fin de afectar lo menos posible la productividad de ésta. Además, si la actividad se extiende más de lo planeado los participantes pueden comenzar a presentar agotamiento, lo cual afecta los resultados. De ser necesario, se puede consultar sobre la posibilidad de realizar la consulta en dos partes, o bien, realizar algunas tareas de la consulta en formato digital, no presencial.

- Un paso clave en el proceso de consulta a partes interesadas es la elaboración de las herramientas de consulta. Debe procurarse elaborar instrumentos sencillos de entender y cuyo tiempo para ser completados no sobrepase los 30 minutos, dado que las personas suelen contar con poco tiempo y podrían responder de forma menos consciente si consideran que está tomando más de lo que tenían dispuesto. Hallar el momento adecuado para la parte interesada también es fundamental, siempre indicándole cuánto tiempo tomará la aplicación del instrumento, el taller o la técnica elegida, para que la persona disponga adecuadamente de ese tiempo.
- Aunque las personas investigadoras posean un conocimiento amplio de la organización, es necesario integrar a ésta en el proceso de priorización de temas identificados, especialmente a personas de altos mandos, quienes no sólo poseen conocimiento suficiente para poder analizar cada tema desde perspectivas muy diversas, sino que, al igual que sucede con los colaboradores en los procesos de consulta, desde ese momento están siendo sensibilizados y educados sobre los impactos de la organización y la importancia de gestionarlos correctamente.

### **7.1.2 RECOMENDACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN**

- Se recomienda realizar de nuevo un análisis de materialidad en cuatro años, con el fin de identificar si hay nuevos temas que comenzar a gestionar de forma prioritaria y poder realizar una estrategia acorde con las necesidades que se presenten en ese momento, tanto para Kerigma como para sus partes interesadas. Un nuevo proceso de materialidad que incluya consulta a partes interesadas -tanto internas como externas- permitirá también determinar si los esfuerzos realizados en la estrategia planteada en este proyecto han sido exitosos o si hay temas que deben fortalecerse.
- Es importante mantener comunicación constante con las partes interesadas más allá de los fines comerciales. Conocerlas, escucharlas y comprender sus necesidades como miembros de la sociedad permitirá que las alianzas que se realicen tengan más posibilidades de resultar beneficiosas para ambas partes, además, brinda insumos a Kerigma sobre nuevos requerimientos a atender. Con especial énfasis se recomienda mantener comunicación con las partes interesadas que participaron en

el proceso de consulta para el análisis de materialidad, quienes, sin duda, estarán esperando una devolución de parte de la empresa y un compromiso de mejora. Esto se puede complementar con informes anuales que detallen el progreso en las metas planteadas en la estrategia, de manera que las partes interesadas vean el progreso de la empresa y sus retos de cara al siguiente año.

- Es necesario monitorear la ejecución de la estrategia -tanto sus resultados como la implementación- para poder identificar a tiempo oportunidades de mejora que puedan realizarse de inmediato. Mantener siempre la actitud de aprendizaje permitirá a Kerigma aprender de sí misma, de las ideas que irán aportando sus colaboradores (quienes cada vez contarán con más herramientas para trabajar en sostenibilidad y responsabilidad social), de sus partes interesadas y de los requerimientos de la sociedad.
- La sostenibilidad -y su gestión por medio de la responsabilidad social -es un tema de toda la organización. Debe mantenerse la motivación en todas las personas que la conforman e incluir nuevos criterios en los procesos de selección de personal, para asegurar que el público interno esté motivado y comprometido con el tema. Para la correcta ejecución de la estrategia de responsabilidad social no debe olvidarse que todos los colaboradores deben asumir responsabilidades específicas en la coordinación de las tácticas.

## CAPÍTULO 8

### ANEXOS

#### ANEXO 1: TABLA DE PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS DE KERIGMA

Internos		Influencia	Dependencia
Socios fundadores	Yesenia Salazar y Fabrizzio Méndez	Alta	Alta
Colaboradores	Colaboradores directos	Alta	Alta
Colaboradores aliados	Colaboradores con contratos especiales	Alta	Media
Externos		Influencia	Dependencia
Clientes actuales	Clientes AAA	Alta	Media
	Clientes AA	Alta	Media
	Clientes A	Media	Baja
Clientes potenciales	Emprendedores con visión de Responsabilidad Social, organizaciones licenciadas Esencial Costa Rica, emprendedores y PYMES, empresas transnacionales, empresas nacionales, ONGs	Medio	Baja
Consultores aliados	Consultores aliados AAA	Media	Media
	Consultores aliados AA	Media	Media
	Consultores aliados A	Baja	Baja
Aliados en producción (proveedores)	Aliados en producción AAA	Alta	Media
	Aliados en producción AA	Media	Baja
	Aliados en producción A	Baja	Baja
Aliados para la operación (proveedores varios)	Aliados para la operación AAA	Alta	Baja
	Aliados para la operación AA	Media	Baja
	Aliados para la operación A	Baja	Baja
Competidores	Estudios de diseño, empresas de Relaciones Públicas, agencias de Branding, agencias de publicidad, agencias digitales	Alta	Baja

Comunidad	Vecinos de Calle Freses (Curridabat) Comunidad académica (UCR y ULACIT)	Baja Media	Baja Baja
Gobierno	Municipalidad de Curridabat Ministerio de Hacienda Ministerio de Trabajo Caja Costarricense de Seguro Social PROCOMER (Licencia Esencial Costa Rica)	Alta Alta Alta Alta Alta	Baja Baja Baja Baja Baja
Medios de comunicación	Regionales, nacionales, locales	Media	Baja
Gremiales	Colegio de Periodistas Alianza Empresarial para el Desarrollo AMCHAM Cámara de Industrias Cámara de Comercio	Bajo Media Media Media Media	Baja Baja Baja Baja Baja
Medio ambiente		Alta	Media
Cliente del cliente	Departamentos internos Público final / Consumidores	Media Baja	Media Baja
Líderes de opinión	Profesionales del gremio	Alta	Baja
Familias de los colaboradores	Familia directa	Baja	Media

Fuente: elaboración propia.

## ANEXO 2: PRIORIZACIÓN DE TEMAS MATERIALES

#	Tema	Puntaje Total	Nota empresa (1 a 10)	Nota Partes Interesadas (1 a 10)	Nota Total
A1	Uso de tintas en los productos	17	3.70	0.50	4.20
A2	Producción de materiales gráficos	26	5.65	1.94	7.59
A3	Empaque de los productos que se entregan / Embalaje plástico	23	5.00	1.38	6.38
A4	Reuniones virtuales y uso de medios digitales	30	6.52	0.63	7.15
A5	Reprocesos en procesos productivos	35	7.61	2.25	9.86
A6	Brindar opciones amigables con el ambiente	38	8.26	2.88	11.14
A7	Evaluación de proyectos	21	4.57	2.38	6.94
A8	Gestión de la cadena de valor en cuanto a producción	24	5.22	2.78	7.99
A9	Consumo de agua	15	3.26	6.45	9.71
A10	Consumo de energía eléctrica	22	4.78	7.83	12.61
A11	Uso de combustibles fósiles	25	5.43	7.19	12.62
A12	Consumo de papel	22	4.78	7.21	12.00
A13	Generación de residuos	22	4.78	7.20	11.98
A14	Utilización de productos tóxicos o contaminantes	19	4.13	6.20	10.33
A15	Ecoeficiencia	20	4.35	5.00	9.35
A16	Tener una política ambiental y sistemas de gestión	32	6.96	6.63	13.58
A17	Ahorro de recursos	14	3.04	2.20	5.24
A18	Facturación y gestiones digitales	43	9.35	2.40	11.75
A19	Gestión de impactos ambientales por parte de sus proveedores	28	6.09	2.06	8.15
A20	Pago por productos y/o servicios amigables con el ambiente	31	6.74	2.00	8.74
A21	Capacitación de colaboradores en temas de gestión ambiental	30	6.52	0.00	6.52
E1	Confidencialidad de los aliados	33	7.17	3.13	10.30
E2	Ética en los negocios	40	8.70	1.88	10.57
E3	Transparencia y rendición de cuentas	32	6.96	3.63	10.58
E4	Precisión en las solicitudes para evitar pérdidas / Comunicación clara	37	8.04	1.13	9.17
E5	Cumplimiento de legislación laboral	36	7.83	1.75	9.58

<b>E6</b>	Explotación laboral en cuanto a jornadas	30	6.52	1.25	7.77
<b>E7</b>	Inducción en servicio al cliente y RS para aliados	29	6.30	1.00	7.30
<b>E8</b>	Garantía de satisfacción	34	7.39	0.88	8.27
<b>E9</b>	Incentivos para aliados	27	5.87	1.00	6.87
<b>E10</b>	Condiciones de pago	35	7.61	1.13	8.73
<b>E11</b>	Contratación de proveedores que sigan las mismas políticas de RS de Kerigma	31	6.74	0.63	7.36
<b>E12</b>	Pago justo: repartición justa del precio final cobrado al cliente hacia el proveedor	32	6.96	1.25	8.21
<b>E13</b>	Corrupción	40	8.70	0.63	9.32
<b>E14</b>	Programa de aliados éticos	29	6.30	2.15	8.45
<b>E15</b>	Incumplimiento de acuerdos por parte de aliados	39	8.48	2.28	10.75
<b>E16</b>	Cumplimiento y pago impuestos	38	8.26	0.63	8.89
<b>E17</b>	Igualdad de condiciones en solicitudes de cotización y tiempos de entrega	28	6.09	1.25	7.34
<b>E18</b>	Pago a tiempo a aliados	30	6.52	2.88	9.40
<b>E19</b>	Competencia justa y ética	35	7.61	3.03	10.63
<b>E20</b>	Que se rija por su misión, visión y valores	36	7.83	0.63	8.45
<b>E21</b>	Ética y transparencia en las contrataciones	29	6.30	0.56	6.87
<b>E22</b>	Condiciones equitativas de cotizaciones y de calidad	34	7.39	1.75	9.14
<b>E23</b>	Pago de salario justo y obligaciones de ley (cesantía, vacaciones, etc.)	37	8.04	0.63	8.67
<b>E24</b>	Ofrecer beneficios adicionales a colaboradores (salario emocional)	32	6.96	0.63	7.58
<b>E25</b>	Competitividad en precios	34	7.39	3.45	10.84
<b>E26</b>	Oferta de servicios	26	5.65	1.25	6.90
<b>E27</b>	Valor agregado	31	6.74	0.63	7.36
<b>E28</b>	Tiempos de respuesta	32	6.96	0.63	7.58
<b>E29</b>	Innovación	39	8.48	0.56	9.04
<b>E30</b>	Preparación de profesionales que atienden a los clientes / Expertiz	35	7.61	0.56	8.17
<b>E31</b>	Respeto a los DDHH	33	7.17	0.63	7.80
<b>E32</b>	Balance vida-trabajo para sus colaboradores	35	7.61	0.50	8.11
<b>E33</b>	Pago de horas extra	29	6.30	1.13	7.43
<b>E34</b>	Licitaciones arregladas previamente	26	5.65	1.63	7.28
<b>E35</b>	Trato poco equitativo con clientes que no pautan	16	3.48	1.13	4.60

<b>E36</b>	Contratos justos por servicios profesionales	34	7.39	0.63	8.02
<b>E37</b>	Confidencialidad de información del cliente	31	6.74	0.63	7.36
<b>E38</b>	Transparencia con empresas asociadas y con proveedores	23	5.00	0.63	5.63
<b>E39</b>	Pago de seguro de los colaboradores	38	8.26	0.63	8.89
<b>E40</b>	Servicio al cliente	38	8.26	2.50	10.76
<b>E41</b>	Cumplimiento de legislación laboral	40	8.70	0.63	9.32
<b>E42</b>	Flexibilidad de pronto pago aunque cobren un % de recargo	14	3.04	0.50	3.54
<b>E43</b>	Salarios justos	32	6.96	1.75	8.71
<b>E44</b>	Mantenimiento de espacio físico y equipo, programas para dar un buen trabajo	39	8.48	1.13	9.60
<b>E45</b>	Tener estados financieros al día	33	7.17	2.20	9.37
<b>E46</b>	Rentabilidad del negocio	41	8.91	2.38	11.29
<b>E47</b>	Liquidez de la empresa	33	7.17	2.38	9.55
<b>E48</b>	Cumplimiento de compromisos financieros	38	8.26	3.08	11.34
<b>E49</b>	Estandarizar incentivos en cuanto a pagos y comisiones	22	4.78	1.25	6.03
<b>E50</b>	Cultura y relación humana con colaboradores aliados y la empresa	24	5.22	0.88	6.09
<b>E51</b>	Anticipo del monto de trabajos	24	5.22	0.56	5.78
<b>E52</b>	Precios	38	8.26	0.63	8.89
<b>E53</b>	Adaptación de precios según tamaño y tipo de cliente	35	7.61	0.63	8.23
<b>E54</b>	Facturación oportuna y correcta	42	9.13	2.38	11.51
<b>E55</b>	Falta de comunicación entre asesora/administración y cliente	37	8.04	2.40	10.44
<b>E56</b>	Disponibilidad no permanente de consultoras aliadas	28	6.09	2.20	8.29
<b>E57</b>	Gestión de reducción de costos	34	7.39	2.20	9.59
<b>E58</b>	Dinamización de la economía	39	8.48	2.40	10.88
<b>E59</b>	Diferenciación de productos y precio	36	7.83	2.45	10.28
<b>E60</b>	Dependencia de clientes	35	7.61	2.28	9.88
<b>E61</b>	Contar con un Código de Ética	38	8.26	2.33	10.59
<b>E62</b>	Dependencia de la dirección de Kerigma	31	6.74	2.25	8.99
<b>E63</b>	Compartir la riqueza	27	5.87	2.25	8.12
<b>E64</b>	Disponibilidad y apropiación de tecnología	41	8.91	2.38	11.29

<b>E65</b>	Innovación y sofisticación en la oferta de servicios digitales	34	7.39	2.28	9.67
<b>E66</b>	Gestión de la cadena de valor	33	7.17	2.38	9.55
<b>E67</b>	Procesos de sucesión de las jefaturas	38	8.26	2.33	10.59
<b>E68</b>	Flexibilidad en tiempos de entrega	36	7.83	0.63	8.45
<b>E69</b>	Gestión de reclamaciones de clientes	33	7.17	7.19	14.36
<b>E70</b>	Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrece Kerigma (política y procesos de calidad)	35	7.61	9.70	17.31
<b>E71</b>	Resguardo y seguridad de la información de sus clientes	31	6.74	7.38	14.11
<b>E72</b>	Política anticorrupción	41	8.91	9.50	18.41
<b>E73</b>	Mecanismo para la toma de decisiones	37	8.04	8.73	16.77
<b>E74</b>	Mecanismo para rendir cuentas a todas las partes interesadas	30	6.52	8.73	15.25
<b>E75</b>	Respeto a los derechos de propiedad intelectual	36	7.83	9.51	17.34
<b>E76</b>	Ciberseguridad	40	8.70	6.81	15.51
<b>E77</b>	Política de relación con aliados	29	6.30	0.00	6.30
<b>E78</b>	Incumplimiento de Ley 7600	24	5.22	0.00	5.22
<b>E79</b>	Pagos de horas extra acorde a la legislación	31	6.74	0.00	6.74
<b>E80</b>	Falta de política de atención a clientes	37	8.04	0.00	8.04
<b>E81</b>	Programa 5S	26	5.65	0.00	5.65
<b>E82</b>	Capital de trabajo saludable	35	7.61	0.00	7.61
<b>E83</b>	Endeudamiento saludable de la empresa	34	7.39	0.00	7.39
<b>S1</b>	Condiciones laborales	36	7.83	3.63	11.45
<b>S2</b>	Generación de empleo	33	7.17	3.63	10.80
<b>S3</b>	Relacionamiento con comunidad universitaria para formación	22	4.78	1.75	6.53
<b>S4</b>	Modelar en el gremio en temas de buenas prácticas de RS	34	7.39	1.13	8.52
<b>S5</b>	Impacto a la comunidad	24	5.22	0.50	5.72
<b>S6</b>	Trabajar con gobiernos locales	22	4.78	0.63	5.41
<b>S7</b>	Generación alianza público-privadas	26	5.65	0.56	6.21
<b>S8</b>	Programa Luz Naranja	32	6.96	2.28	9.23
<b>S9</b>	Igualdad de oportunidades en relaciones laborales	32	6.96	7.71	14.67
<b>S10</b>	Manejo de urgencias	37	8.04	0.50	8.54
<b>S11</b>	Política de diversidad e inclusión	23	5.00	7.44	12.44

<b>S12</b>	Capacitación y desarrollo de los colaboradores	38	8.26	9.58	17.84
<b>S13</b>	Estrés laboral	33	7.17	9.50	16.67
<b>S14</b>	Derechos Humanos	36	7.83	9.06	16.89
<b>S15</b>	Inversión social	24	5.22	8.14	13.35
<b>S16</b>	Contratación de proveedores locales	23	5.00	7.90	12.90
<b>S17</b>	Generar inclusión por medio de potenciar figura de colaboradores aliados	26	5.65	1.00	6.65
<b>S18</b>	Teletrabajo	41	8.91	3.33	12.24
<b>S19</b>	Modalidades flexibles de contratación	40	8.70	2.30	11.00
<b>S20</b>	Incentivos para colaboradores	35	7.61	2.45	10.06
<b>S21</b>	Carga de trabajo y doble rol de los directores	31	6.74	2.45	9.19
<b>S22</b>	Crecimiento personal de los colaboradores	34	7.39	2.45	9.84
<b>S23</b>	Reclutamiento de personal alineado a la cultura	34	7.39	2.45	9.84
<b>S24</b>	Programa Kerigmas Saludables	31	6.74	2.15	8.89
<b>S25</b>	Programa Lecciones Aprendidas	35	7.61	2.20	9.81
<b>S26</b>	Gestión de la cultura organizacional	35	7.61	2.50	10.11
<b>S27</b>	Rotación de personal	32	6.96	2.25	9.21
<b>S28</b>	Seguridad ocupacional	32	6.96	2.15	9.11
<b>S29</b>	Política de acoso sexual	36	7.83	1.25	9.08
<b>S30</b>	proveedores cuenten con estrategia RS	30	6.52	2.00	8.52
<b>S31</b>	Incentivo para proveedores que gestionen sus impactos sociales, económicos y/o ambientales	30	6.52	0.00	6.52
<b>S32</b>	Acoso laboral	38	8.26	0.00	8.26
<b>S33</b>	Tiempo perdido en presas por traslados a reuniones y visitas	25	5.43	0.00	5.43
<b>S34</b>	Pocas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa	29	6.30	0.00	6.30
<b>S35</b>	Prevención o mitigación de impactos de la pobreza en colaboradores	35	7.61	0.00	7.61
<b>S36</b>	Programa de apoyo profesional para emprendedores	29	6.30	0.00	6.30
<b>S37</b>	Retención de talento	35	7.61	0.00	7.61
<b>S38</b>	Apoyo a empresas comprometidas con la sostenibilidad	31	6.74	0.00	6.74

Fuente: elaboración propia.

## REFERENCIAS

- AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada INC (2005). *De las palabras a la acción: El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.*
- Alianza Empresarial para el Desarrollo (s.f.) *Herramienta de materialidad.* San José, Costa Rica
- Acosta, C. (s.f.). *Agencia de Comunicación en RSE: ¿Por qué contratar una?* Expo K News. Recuperado de <https://www.expoknews.com/agencia-de-comunicacion-en-rse/>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica, (2002). *Ley N°. 8262. Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas.* Recuperado de: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/pyme/8262.pdf>
- Bold. (2019). *We believe in bold ideas.* Recuperado de: [www.boldscandinavia.com/](http://www.boldscandinavia.com/)
- Bold (s.f.). *Bold.* Recuperado de <https://www.facebook.com/boldscandinavia>
- Brandolini, A; González, M; Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para un plan exitoso.* Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cadena-Iñiguez, P; Rendón-Medel, R; Aguilar-Ávila, J; Salinas-Cruz, E; De la Cruz-Morales, F; Sangerman-Jarquín, D. (2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales.* Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Cámara de Comercio. (s.f.). *Estadísticas de comercio.* Recuperado de: [http://camara-comercio.com/camara2/wpcontent/uploads/2015/11/17\\_docestadisticasempresas.pdf](http://camara-comercio.com/camara2/wpcontent/uploads/2015/11/17_docestadisticasempresas.pdf)
- Canal, N. (2006). *Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes.* Recuperado de: <https://www.revistaseden.org/files/9-CAP%209.pdf>

- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Recuperado de:  
<https://app.box.com/s/botzjmkjexulmda4qy5v>
- CCK. (2019). *CCK*. Recuperado de: [www.cckcentroamerica.com](http://www.cckcentroamerica.com)
- CCK (s.f.). *CCK*. Recuperado de [www.facebook.com/ComunicacionCorporativa/](http://www.facebook.com/ComunicacionCorporativa/)
- Chiavenato, I; Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Comisión de Realidad Nacional del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica. (s.f.). *Las mipymes en Costa Rica*. Recuperado de:  
<https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/documentos/asamblea/MIPYMES-REALIDAD-NACIONAL.pdf>
- Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social. (2017). *Estudio multisectorial 2017 sobre el estado de la responsabilidad social en Costa Rica*.
- Echavarría, E. (2015) *Cómo hacer un análisis de materialidad en su empresa*. Recuperado de:  
<http://susty.org/language/es/como-hacer-un-analisis-de-materialidad-en-su-empresa/>
- ESAN. (2018). *Los criterios fundamentales para la priorización de proyectos*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/10/los-criterios-fundamentales-para-la-priorizacion-de-proyectos/>
- Ferré-Pavia, Carme & Tolotti, Cristiane. (2010). *Un Modelo de Análisis en Latinoamérica: La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas de comunicación*. Cuadernos.info. 10.7764/cdi.27.26. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/277264646\\_Un\\_Modelo\\_de\\_Analisis\\_en\\_La\\_LatinoAmerica\\_La\\_Responsabilidad\\_Social\\_Corporativa\\_RSC\\_de\\_las\\_empresas\\_de\\_comunicacion](https://www.researchgate.net/publication/277264646_Un_Modelo_de_Analisis_en_La_LatinoAmerica_La_Responsabilidad_Social_Corporativa_RSC_de_las_empresas_de_comunicacion)
- Global Reporting Initiative, RobecoSam (2015). *Defining materiality: what matters to reporters and investors*. Recuperado de:  
[https://www.robecosam.com/media/f/e/f/fef5a3a67482825b779b9643de2e3796\\_defining-materiality-what-matters-to-reporters-and-investors\\_tcm1011-15721.pdf](https://www.robecosam.com/media/f/e/f/fef5a3a67482825b779b9643de2e3796_defining-materiality-what-matters-to-reporters-and-investors_tcm1011-15721.pdf)
- Global Reporting Initiative. (2016). *Conjunto consolidado de estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad 2016*. Recuperado de:  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Granda, G.; Trujillo, R. (2019). *La gestión de los grupos e interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/267232327\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_LOS GRUPOS\\_DE\\_INTERES\\_STAKEHOLDERS\\_EN\\_LA ESTRATEGIA\\_DE LAS ORGA NIZACIONES](https://www.researchgate.net/publication/267232327_LA_GESTION_DE_LOS_GRUPOS_DE_INTERES_STAKEHOLDERS_EN_LA ESTRATEGIA_DE LAS ORGA NIZACIONES)

Guzmán, R. (s.f.). *Diferencias entre plan, programa y proyecto*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/10371578/DIFERENCIAS\\_ENTRE\\_PLAN\\_PROGRAMA\\_Y\\_PROYECTO?auto=download](https://www.academia.edu/10371578/DIFERENCIAS_ENTRE_PLAN_PROGRAMA_Y_PROYECTO?auto=download)

Hey Days. (2019). *Shaping what`s next*. Recuperado de: <https://heydays.no/>

Hoyos, R. (s.f.) *Branding. El arte de marcar corazones*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/305318899\\_Branding\\_el\\_arte\\_de\\_Marcar\\_corazones](https://www.researchgate.net/publication/305318899_Branding_el_arte_de_Marcar_corazones)

Insignia (2019). *Hacemos marcas que llegan al corazón*. Recuperado de <http://insigniangu.com/insignia>

Insignia (s.f.). *Insignia|ng*. Recuperado de <http://insigniangu.com/insignia>

INTECO (2010). *Guía de Responsabilidad Social INTE ISO 26000:2010*. Primera Edición

International Finance Corporation. (2007). *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/16903354/Stakeholder-Engagement-A-Good-Practice-Handbook-for-Companies-Doing-Business-in-Emerging-Markets-May-2007#fullscreen>

ISO (2010). *Guía de Responsabilidad Social. (ISO 26000)*. Suiza.

James, A. (2018). *Materiaity and sustainability imperatives*. Recuperado de: <https://www.e-education.psu.edu/ba850/node/519>

Kerigma (2013) *Código de Ética*. San José, Costa Rica.

Kerigma (2015a). *Plan de incentivos y motivación*. San José, Costa Rica.

Kerigma (2015b). *Producción de materiales gráficos*. San José, Costa Rica.

Kerigma (2016). *Informe Estudio de satisfacción Kerigma*. San José, Costa Rica.

Kerigma (2017). *Reporte 2016-2017*. San José, Costa Rica.

Kerigma (2018). *Resultados encuesta de satisfacción a clientes 2018*. San José, Costa Rica.

- Kerigma (s.f.a). *Impactos positivos y negativos colaboradores*. San José, Costa Rica.
- Kerigma (s.f.b). *Sistema de gestión en RSE para Kerigma Comunicación*. San José, Costa Rica.
- Kerigma. (s.f.) *Somos pasión, alianza y excelencia*. Recuperado de: [www.kerigma.biz](http://www.kerigma.biz)
- Kerigma (2019). *Principales servicios Kerigma*. San José, Costa Rica.
- Krick, Forstater, Monaghan, Sillanpaa. (2006). *El compromiso con los stakeholders*.  
Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/6324784/El\\_compromiso\\_con\\_los\\_stakeholders\\_MANUAL\\_PARA\\_LA\\_PRÁCTICA\\_DE\\_LAS\\_RELACIONES\\_CON\\_LOS\\_GRUPOS\\_DE\\_INTERÉS](https://www.academia.edu/6324784/El_compromiso_con_los_stakeholders_MANUAL_PARA_LA_PRÁCTICA_DE_LAS_RELACIONES_CON_LOS_GRUPOS_DE_INTERÉS)
- LabBrand. (2019). *LabBrand*. Recuperado de: [www.labbrand.com/shanghai](http://www.labbrand.com/shanghai)
- LabBrand (s.f.). *Labbrand US*. Recuperado de <https://www.facebook.com/Labbrand-US-156839258102059/>
- Lippincott. (2019). *Our Work*. Recuperado de: <https://lippincott.com/work/>
- López, I. (2010). *El grupo de discusión como estrategia metodológica de investigación: aplicación a un caso*. Recuperado de  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3619906.pdf>
- Marín, I. y Valerazo, K. (2013). *La Responsabilidad Social Corporativa en empresas de comunicación en Latinoamérica*. Recuperado de  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5791083.pdf>
- Martínez-Salgado, C. (2012). *El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias*. Recuperado de:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232012000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232012000300006)
- MEIC. (2019). *Estado situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012-2017 Nueva metodología*. Recuperado de:  
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2016). *Estudio de la situación de las pyme en Costa Rica 2016*. Recuperado de:  
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/2017/informe.pdf>
- Otzen, T; Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*.  
Recuperado de:  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)

- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Perozo de Jiménez, Graciela. *Gestión comunicacional e imagen corporativa en la Universidad Nacional Abierta (UNA)*. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28010207.pdf>
- Perú 2021 (2015). *¿Cómo construir una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial coherente con tu giro de negocio?*. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/sostenibilidadaplicada/2015/09/como-construir-una-estrategia-de-responsabilidad-social-empresarial-coherente-con-tu-giro-de-negocio.html?ref=gesr>
- Pimienta, R. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*. Recuperado de : <http://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- Procomer. (2018). *Informe de evaluación de protocolo de marca país Esencial Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Próxima Comunicación. (2018). *Próxima Comunicación para la sostenibilidad*. Recuperado de: [www.proximacomunicacion.com](http://www.proximacomunicacion.com)
- Próxima Comunicación (s.f.). *Próxima Comunicación y RRPP*. Recuperado de <https://www.facebook.com/proximacomunicacion/>
- Pupila. (2018). *Design is to Improve*. Recuperado de: <https://www.pupila.co>
- Pupila (s.f.). *Pupila*. Recuperado de <https://www.facebook.com/pupila.co>
- Rojas, I. (2008). *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=j-8nzu2pGL4C&pg=PA121&lpg=PA121&dq=mensaje+clave+relaciones+públicas&source=bl&ots=DrLL5yrWkw&sig=ACfU3U2GQKCN8XaEvBtovv-r2dsbW2NGaQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiBooKP8IbmAhVFrIkKHfsOAXU4ChDoATAEegQIChAB#v=onepage&q=mensaje%20clave%20relaciones%20públicas&f=false>
- Rojas, P. (2011). *La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones*. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/375/278>
- Sánchez, M. (2015). *La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos*. Recuperado de: [https://mascvuex.unex.es/revistas/index.php/campoabierto/article/view/1679/pdf\\_2](https://mascvuex.unex.es/revistas/index.php/campoabierto/article/view/1679/pdf_2)

- Sinek, S. (2017) *Find your why*. Nueva York, Estados Unidos: Portfolio / Pinguin.
- Sykes Costa Rica (2018). *Reporte de Sostenibilidad 2018*. Recuperado de: <http://www.sykescostarica.com/reporte2018.html>
- Ugalde, N; Balbastre, F. (2013). *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación*. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730/11978>
- Universidad Autónoma de Occidente (2019). *Campañas publicitarias para principiantes*. Recuperado de <https://www.uao.edu.co/portal-comunicacion-publicitaria/campanas-publicitarias-para-principiantes/>
- Universidad de Costa Rica et. al. (2018). *Informe de Resultados III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018*. Recuperado de: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/2018/estadopyme/informe.pdf>
- Vallejos, M. (2019). *Desarrollo de la estrategia de RS* (diapositivas de PowerPoint). Recuperado de: <https://www.aulavirtual.una.ac.cr/login/index.php>
- Vives, A. (2015). *Materialidad. 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE*. Recuperado de: <https://www.agorarsc.org/materialidad-12-principios-basicos-y-una-metodologia-para-la-estrategia-de-rse-i/>
- Vives, A; Peinado-Vara, E (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo.