

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Relaciones Internacionales
Licenciatura en Calidad y Buenas Prácticas

Proyecto de Graduación

Tema:

Estado de la implementación de los ODS en empresas transnacionales en Costa Rica: Caso de Hewlett Packard Enterprise.

Sustentante: Jefferson Cubero Herrera

Heredia, Heredia

Enero, 2026

**ESTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ODS EN EMPRESAS TRANSNACIONALES
EN COSTA RICA: CASO DE HEWLETT PACKARD ENTERPRISE.**

**Informe del proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Comercio y
Negocios Internacionales con énfasis en Calidad y Buenas Prácticas.**

Postulante:

Jefferson Jesus Cubero Herrera

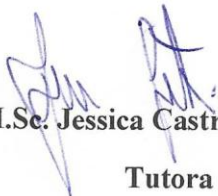
Tribunal Examinador:



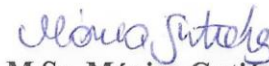
Dr. Rafael Ángel Ledezma Díaz
Representante Decana



M.Sc. Marcos Andrey Arce Cascante
Representante de la Unidad Académica



M.Sc. Jessica Castro González
Tutora



M.Sc. Mónica Gutiérrez Ortiz
Lectora



Jefferson Jesus Cubero Herrera
Sustentante

19 de febrero de 2026

DEDICATORIA

A la familia y a los buenos amigos...

AGRADECIMIENTOS

Al equipo asesor, la Sra. Jessica Castro González, por ejercer una excelente labor como tutora durante todo el proceso, y a las Sras. Mónica Gutiérrez Ortiz y Jeannette Valverde Chaves, por sus importantes aportes y consejos como lectoras del TFG.

A todo el personal estratégico de Hewlett Packard Enterprise Costa Rica que, de una u otra manera, brindó su granito de arena para que este proyecto pudiera ser llevado a cabo; y, especialmente, a la Sra. Cinthya Sanabria, quien dedicó su atención y su tiempo.

TABLA DE CONTENIDOS

SIGLAS Y ABREVIATURAS	vi
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	1
1.1. RESUMEN EJECUTIVO	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETO DE ESTUDIO	3
1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	3
1.5. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	3
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
2.1 . DISEÑO METODOLÓGICO	6
2.1.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	6
2.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	6
2.2 MARCO REFERENCIAL	7
2.2.1 INTRODUCCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .7	
2.2.2 SOSTENIBILIDAD EN LOS NEGOCIOS	9
2.2.3 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA SOSTENIBILIDAD EN LOS NEGOCIOS?	9
2.2.4 BENEFICIOS DE LA SOSTENIBILIDAD EN LOS NEGOCIOS	11
2.2.5 ÁREAS DE SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	12
2.2.6 DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ODS POR PARTE DE EMPRESAS TRANSNACIONALES	14
2.2.7 GESTIÓN GLOBAL DE HEWLETT PACKARD ENTERPRISE EN TÉRMINOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	15
2.2.8 CASO LEROY MERLIN CON LOS ODS	18
2.2.9 CONSIDERACIONES FINALES	19
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	21
3.1 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE CON MÁS PRESENCIA EN HPE	21
3.1.1 ODS 7 (ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE)	22
3.1.2 ODS 8 (TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO)	23
3.1.3 ODS 12 (PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES)	24
3.1.4 ODS 13 (ACCIÓN POR EL CLIMA)	25
3.1.5 ODS 17 (ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS)	25
3.2 ANÁLISIS FODA	27

3.2.1 FORTALEZAS	28
3.2.2 OPORTUNIDADES	29
3.2.3 DEBILIDADES	30
3.2.4 AMENAZAS	31
3.2.5 VACÍOS DE INFORMACIÓN Y HALLAZGOS.....	32
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA	34
4.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN	34
4.1.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO	34
4.1.2 OBJETIVO GENERAL DEL MODELO	37
4.1.4 RECURSOS Y VIABILIDAD	46
4.1.5 EVALUACIÓN DEL IMPACTO	47
4.1.6 CONCLUSIÓN	48
CONCLUSIONES FINALES.....	51
RECOMENDACIONES FINALES.....	54
ANEXOS	56
MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

HPE: Hewlett Packard Enterprise

ONU: Organización de las Naciones Unidas

ESG: Environmental, Social and Governance

IBM: International Business Machines

GEI: Gases de efecto invernadero

MRO: Mantenimiento, Reparación y Operaciones

CO2: Dióxido de Carbono

CEO: Chief Executive Officer

STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematics

RE1001: Iniciativa mundial para implicar, apoyar y destacar a las grandes empresas que se han comprometido a utilizar un 100% de energía renovable. (United Nations Climate Change, 2015).

UNCC: United Nations for Climate Change

DOE: Departamento de Energía

EE. UU: Estados Unidos

EGDC: Coalición del Pacto Verde Europeo

TI: Tecnologías de la información

LGBT+: Lesbianas, gays, bisexuales, transexuales y otras identidades

ONG: Organización no gubernamental

TM: Tonelada métrica

MWh: Megavatio hora

GRI: Global Reporting Initiative

SASB: Sustainability Accounting Standards Board

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de graduación analiza el estado de implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Hewlett Packard Enterprise (HPE) en Costa Rica, explorando cómo esta empresa transnacional adapta sus operaciones para alinearse con los compromisos de sostenibilidad promovidos por la ONU en la Agenda 2030. En un país como Costa Rica, reconocido por su enfoque en la protección ambiental y el desarrollo sostenible, HPE representa un caso relevante para evaluar cómo las empresas transnacionales pueden contribuir de manera efectiva a estos objetivos.

Este estudio analiza cómo HPE está integrando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus actividades empresariales, y cuáles son los factores que facilitan o complican este proceso. Para hacerlo, se empleó un enfoque cualitativo que incluye revisión de documentos y entrevistas con personas clave dentro de la empresa. De esta manera, se pudieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta HPE en su camino hacia la sostenibilidad.

Entre los resultados más importantes, destaca que HPE está alineada con varios ODS, como el uso de energía renovable (ODS 7), la promoción de buenas condiciones laborales (ODS 8), la adopción de prácticas de economía circular (ODS 12), la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (ODS 13) y la creación de alianzas estratégicas para impulsar el desarrollo sostenible (ODS 17).

El estudio también encontró algunos desafíos importantes. Por ejemplo, en Costa Rica no existen métricas nacionales específicas para medir el avance en los ODS, y las empresas deben enfrentar normativas que son diversas y están en constante cambio. A pesar de estas dificultades, el esfuerzo de HPE demuestra el papel significativo que pueden jugar las empresas multinacionales en la construcción de una economía más sostenible.

Finalmente, el proyecto ofrece varias recomendaciones prácticas para que HPE pueda mejorar su contribución a los ODS, proponiendo acciones que refuercen su compromiso con la sostenibilidad y que generen un impacto positivo en la comunidad local. Así, este

trabajo no solo aporta conocimiento valioso al campo de la sostenibilidad empresarial, sino que también brinda a HPE y otras compañías un modelo útil para incorporar los ODS en sus prácticas diarias, mostrando que avanzar hacia un desarrollo más justo y respetuoso con el medio ambiente es posible cuando se cuenta con una estrategia clara y un compromiso real.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La puesta en marcha de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU representa hoy en día uno de los mayores retos y, al mismo tiempo, oportunidades para las empresas transnacionales. Estos objetivos ofrecen un marco global para enfrentar problemas urgentes como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático y el deterioro del medio ambiente. Por eso, integrar de manera efectiva los ODS en las estrategias y operaciones de las empresas no solo es clave para su éxito a largo plazo, sino también para el bienestar de la sociedad y el planeta.

Costa Rica es un caso muy interesante para estudiar cómo se están implementando estos objetivos dentro del mundo empresarial, pues cuenta con una reputación internacional como líder en sostenibilidad y conservación ambiental. En este país, las empresas transnacionales juegan un papel importante en la economía y la sociedad, y su compromiso con la sostenibilidad es fundamental para avanzar hacia un desarrollo más justo y sostenible.

Dentro de este escenario, Hewlett Packard Enterprise (HPE), que tiene una presencia consolidada en Costa Rica, se presenta como un ejemplo valioso. HPE es reconocida globalmente por sus prácticas en sostenibilidad y responsabilidad corporativa, lo que la convierte en un buen punto de partida para entender cómo las empresas multinacionales están abordando los ODS en un contexto como el costarricense.

El propósito de esta investigación es aportar al conocimiento académico sobre sostenibilidad empresarial, ofreciendo una visión más clara de cómo las empresas transnacionales integran los ODS en sus operaciones en Costa Rica. Además, busca servir como una guía inicial para quienes estén interesados en investigar la implementación de estos objetivos en compañías internacionales establecidas en el país.

En concreto, el estudio se enfoca en identificar el compromiso de Hewlett Packard Enterprise con los ODS, analizando las prácticas que ha incorporado en sus estrategias para contribuir al cumplimiento de sus metas. También se utilizarán los resultados obtenidos para proponer acciones que potencien el impacto positivo de la empresa en esta área, con recomendaciones concretas para fortalecer la efectividad de sus iniciativas y aumentar su contribución a un desarrollo económico más inclusivo, justo y ambientalmente sostenible.

1.3. OBJETO DE ESTUDIO

Implementación de los ODS en la gestión empresarial de Hewlett Packard Enterprise.

1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión empresarial de Hewlett Packard Enterprise (HPE) y cómo pueden estos influir en la adopción de prácticas sostenibles de la empresa?

1.5. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

“En el año 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con 169 metas” (Organización de las Naciones Unidas, 2015). Estos objetivos buscan alcanzar un desarrollo sostenible a nivel global, abordando desafíos como la pobreza, el cambio climático, la desigualdad y la degradación ambiental.

El cumplimiento de los ODS es muy importante para trabajar los desafíos globales en temas de desarrollo económico, social y ambiental, por lo que las empresas transnacionales juegan un papel fundamental en la puesta en marcha de estos objetivos dado su alcance y su impacto en múltiples países y comunidades. En el caso particular de Costa Rica, un país reconocido por su compromiso con la sostenibilidad y la conservación ambiental, la implementación de los ODS por parte de empresas transnacionales adquiere una relevancia especial.

En Costa Rica la implementación de los ODS ha sido un tema importante en el gobierno nacional, y en torno a esto, el país ha desarrollado una Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible 2016-2030, que establece una hoja de ruta para la implementación de los

ODS en el país. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del gobierno, aún no se encuentran en funcionamiento metas nacionales para controlar y medir los avances en materia del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Naciones Unidas Costa Rica, 2022).

En este contexto, nace la pregunta sobre el estado de la implementación de los ODS en empresas transnacionales que operan en Costa Rica, centrándose en el caso específico de Hewlett Packard Enterprise (HPE). Por su parte, HPE es una empresa con una presencia significativa en Costa Rica, tanto en términos de empleo como de inversión, y su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa ha sido ampliamente reconocido a nivel internacional.

A pesar de los avances en la integración de prácticas sostenibles, siguen existiendo incertidumbres y desafíos en cuanto a la implementación efectiva de los ODS en las operaciones tanto en HPE en Costa Rica como en el país en general, además, como se mencionó anteriormente, este último no ha establecido metas propias claras y métricas que evalúen su progreso (Naciones Unidas Costa Rica, 2022). Es importante identificar en qué medida HPE ha incorporado los ODS en su estrategia empresarial y operativa en el país, así como las acciones específicas que ha llevado a cabo la empresa para contribuir al logro de los distintos objetivos, siempre tomando en cuenta que pueden existir obstáculos y desafíos que enfrenta HPE en los procesos de implementación, tanto a nivel interno como externo.

Relacionado con lo anterior, es importante examinar el impacto y la influencia de las políticas gubernamentales en la adopción de los ODS por parte de empresas transnacionales como Hewlett Packard Enterprise, esto con la finalidad de comprender cómo interactúan estos factores con la estrategia de sostenibilidad de la empresa y cuáles implicaciones tienen para la correcta implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En este sentido, este estudio pretende proporcionar perspectivas y lecciones aprendidas a partir del caso de HPE en Costa Rica, con el objetivo de identificar mejores prácticas y generar recomendaciones o propuestas para la integración exitosa de los ODS, mismas que también podrían ser valoradas en otras empresas transnacionales en la región a nivel nacional, ya sea en forma de estrategias efectivas, colaboraciones que

generen valor agregado y/o enfoques que fomenten buenas prácticas en sus procesos de implementación.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

- Generar una propuesta que pretenda impulsar la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las prácticas empresariales de Hewlett Packard Enterprise.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender la relación entre las actividades operativas y estratégicas de Hewlett Packard Enterprise (HPE) en Costa Rica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas.
- Identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta HPE en la integración de los ODS en sus operaciones en Costa Rica.
- Proponer recomendaciones y áreas de mejora para la integración de los ODS en las actividades empresariales de HPE en Costa Rica mejorando su contribución al desarrollo sostenible a nivel local y global.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO METODOLÓGICO

Dentro de este apartado se presenta cual es el tipo de enfoque a utilizar durante la investigación, el tipo de investigación escogida y las fuentes de información consultadas, tanto personales como documentales, y que son necesarias para llevar a cabo la presente investigación.

2.1.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

Para efectos de esta investigación se utilizará el enfoque cualitativo, haciendo uso de técnicas de investigación como la revisión bibliográfica, entrevistas y cuestionarios.

Al utilizar este enfoque de investigación, se logra recabar datos cualitativos con respecto a las perspectivas o conocimientos de personas colaboradoras de Hewlett Packard Enterprise que se encuentran en puestos clave, los cuales permitirán recibir la información de primera mano por aquellos encargados en el área de Responsabilidad Social Empresarial, Talento Humano y Salud Ocupacional.

2.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este estudio se determinó la investigación descriptiva, pues según Echaverría “estudia los fenómenos, tal y como aparecen en el presente, en el momento de ejecutar la investigación e incluye gran variedad de estudios, cuyo objetivo es describir los fenómenos, como los diagnósticos, los estudios de caso, las correlaciones, etc” (Echaverría, 2016, p.9). Esto con el fin de describir el estado actual de la implementación de los ODS en las prácticas o estrategias empresariales de HPE en Costa Rica.

Adicionalmente, se usará la investigación aplicada, ya que, “gracias a la descripción realizada, se buscará soluciones para resolver problemas detectados en el análisis realizado. Este tipo de investigación tiene como finalidad solucionar problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho” (Echaverría, 2016, p. 9).

2.2 MARCO REFERENCIAL

2.2.1 INTRODUCCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.

Inicialmente, es muy importante conocer de qué se tratan y cómo se formaron los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, los cuales forman parte primordial de esta investigación. Así mismo, estos fueron planteados por los jefes de Estado y de Gobierno, así como altos representantes de los países, quienes se reunieron en Nueva York del 25 al 27 de septiembre de 2015 en la Sede de la ONU (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Estos representantes alcanzaron una decisión de carácter histórico con gran alcance futuro y donde el centro de importancia se sitúa en el bienestar de las personas, donde su efectividad se contempla evaluada mediante 17 objetivos que están basados parcialmente en sus predecesores, los objetivos del milenio, además, los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible en su conjunto abarcan 169 metas. Reconocieron que “la erradicación de la pobreza en todas sus formas es el mayor desafío mundial e indispensable para el desarrollo sostenible y se generó un compromiso que busca el desarrollo sostenible en términos económicos, sociales y ambientales, de una manera integrada” (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Figura 2.2: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas (2015).

Decidieron, que “de aquí a 2030, poner fin a la pobreza y el hambre; luchar contra las desigualdades; construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas; proteger los derechos

humanos y promover la igualdad de género y el empoderamiento femenino; y garantizar la protección duradera del planeta.” (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Reconociendo que la dignidad de las personas es fundamental, desean que se cumplan tanto los objetivos como sus respectivas metas para todos los pueblos de todos los sectores de la sociedad. Y se esforzarán por llegar primero a los más rezagados.

Se trata de una Agenda de amplio alcance e importancia, la cual es aceptada por todos los países y, así mismo, es aplicable a todos pero que considera las diferentes realidades y niveles de desarrollo, así como respetando las políticas e intereses primordiales de cada pueblo. Se trata de objetivos y metas universales que afectan a todos los países del mundo, se integran entre sí y equilibran las tres dimensiones del desarrollo sostenible. (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Al hablar de estos objetivos, se está hablando del resultado de más de dos años de amplia consulta pública con la colaboración civil y de las partes interesadas que decidieron levantar sus voces y opiniones en favor de los más vulnerables. De acuerdo con la ONU (2015), “esta consulta incluyó un amplio trabajo que fue realizado por el Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y por las Naciones Unidas”, y cuyo secretario general presentó un informe de síntesis en diciembre de 2014.

Esta Agenda representa un conjunto de tareas y acciones para las personas que tienen la finalidad de fortalecer la paz universal y la libertad, tomando en cuenta que la eliminación de la pobreza en todos los tipos es el mayor desafío a nivel mundial, y, asimismo, un requisito indispensable para poder alcanzar el desarrollo sostenible.

De acuerdo con la ONU “se trata de aprovechar los objetivos de desarrollo del Milenio y completar lo que no se ha logrado” (Organización de las Naciones Unidas, 2015). Esto con el objetivo es hacer cumplir los derechos humanos de las personas, lograr la igualdad entre los géneros y también el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas, por lo que, si se logran alcanzar todos los objetivos en toda la extensión de la Agenda, la vida de todas las personas mejorará ampliamente.

2.2.2 SOSTENIBILIDAD EN LOS NEGOCIOS

La integración de la sostenibilidad en los negocios es una parte fundamental de la estrategia que una empresa adopta para mitigar el impacto ambiental negativo derivado de sus operaciones en un mercado específico, por lo que el conocimiento en esta área figura como una importante base para cumplir con los objetivos de la presente investigación, puesto que se pretende hacer de Hewlett Packard Enterprise una empresa más sostenible. Así mismo, es relevante conocer que según (IBM, s.f.) las prácticas de sostenibilidad de una organización se evalúan típicamente mediante métricas ambientales, sociales y de gestión (ESG).

Con los cambios irreversibles en el sistema del planeta cada vez más evidentes, la amenaza del cambio climático se ha vuelto imposible de pasar por alto, y superar los límites ambientales genera cada vez más preocupaciones sobre los efectos de estos cambios en los ecosistemas naturales y las sociedades a nivel mundial. Es por ello que las empresas se encuentran bajo presión, pero esto también representa la oportunidad de establecer objetivos de sostenibilidad dentro de sus operaciones si es que aún no lo han hecho. Ejemplos de sostenibilidad en los negocios de acuerdo con IBM (s.f):

- Mejorar la eficiencia en el uso de la energía eléctrica por medio de fuentes de energía renovables y amigables con el ambiente.
- Velar por que en sus instalaciones se reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero y se preserven los recursos hídricos al tiempo que se reduzca la producción de desechos.
- Potenciar una economía circular dentro de sus cadenas de suministro para que se fomente prácticas de reutilización, reciclaje y reducción mediante un consumo sostenible.

2.2.3 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA SOSTENIBILIDAD EN LOS NEGOCIOS?

El entorno empresarial actual experimenta cambios significativos; el cambio climático, la escasez de recursos naturales y la necesidad de energía y alimentos que ha ido creciendo, están perturbando las actividades comerciales y las cadenas de suministro de maneras imprevistas. Por lo que es crucial para las organizaciones tanto públicas como privadas, incluida HPE, reconsiderar profundamente sus métodos operativos. Para

convertirse en negocios sostenibles y prósperos, se necesitan niveles de resiliencia y agilidad sin precedentes, basados en prácticas responsables que protejan el medio ambiente. (IBM, s.f.)

La sostenibilidad es un ámbito empresarial que debe ser fundamental dentro de las estrategias y las operaciones de todas las empresas, esto por un gran número de razones que incluyen aspectos tanto éticos como financieros, algunos ejemplos de ello de acuerdo con IBM (s.f) son:

- La mayoría de los consumidores indican que la sostenibilidad es importante para ellos, alcanzando un porcentaje cercano al 80%, y, que, están dispuestos a pagar un poco más por productos amigables con el ambiente.
- Las partes interesadas como gobiernos, inversionistas, trabajadores y consumidores piden aumentar la responsabilidad por parte de las empresas en temas de sostenibilidad.
- Cada vez son más las personas que buscan empresas con una misión y valores que muestren preocupación por el medio ambiente, donde cerca del 71% de los candidatos consideran que las empresas ambientalmente sostenibles son más atractivas.
- La creciente utilización de criterios ESG y la inversión en sostenibilidad muestran que las empresas sostenibles son más atractivas para los inversores responsables.
- Las principales economías están desarrollando normas sobre el impacto ambiental empresarial, lo que funciona para que las compañías se motiven a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero.

Para proteger el planeta y las generaciones futuras, las empresas deben acelerar los procesos de descarbonización, ajustarse a las normativas en temas ambientales junto con sus plazos y a optimizar el uso de recursos, asimismo, las empresas pioneras en prácticas sostenibles están implementando nuevos modelos de negocio para atraer clientes, fortalecer la fidelidad de su marca como empresa y buscando formas adicionales de reducir costos. (IBM, s.f).

2.2.4 BENEFICIOS DE LA SOSTENIBILIDAD EN LOS NEGOCIOS

Para los fines de esta investigación, es relevante conocer no solo la importancia de la implementación de prácticas sostenibles en las empresas, sino también los beneficios consecuentes que generan estas prácticas, puesto que además de generar un impacto significativamente positivo en el entorno, también proporciona otro tipo de incentivos.

2.2.4.1 Aumento de la competitividad

“El 55% de los consumidores indica que la responsabilidad medioambiental es muy importante a la hora de elegir una marca” (IBM, s.f.). Además, también menciona que “ser reconocido como un negocio sostenible puede mejorar la presencia de una marca y atraer consumidores que están dispuestos a elegir empresas que participan activamente en prácticas sostenibles” (IBM, s.f), así como también ayuda a incrementar la atracción de inversionistas.

2.2.4.2 Alineamiento con los requisitos reglamentarios

Los gobiernos han estado aplicando regulaciones y prácticas alineadas con los ODS, por lo que es importante para las empresas mantenerse actualizadas implementando soluciones sostenibles, con la finalidad de cumplir con posibles requisitos regulatorios por parte de las autoridades, así como para la recolección, análisis y publicación de información sobre el desempeño de los ESG.

2.2.4.3 Mayor longevidad de las inversiones en transformación

Mayor aprovechamiento y rentabilidad de las inversiones realizadas en términos de transformación, por ejemplo, IBM detalla que “durante la pandemia de COVID-19 se aceleró la transformación digital en la mayoría de las empresas, por lo que, si esa transformación es sostenible, se estará construyendo un negocio mucho más preparado para los cambios futuros y las nuevas oportunidades” (IBM, s.f).

2.2.4.4 Adquisición de talentos

Quienes buscan un empleo con sentido buscan compañías sostenibles y comprometidas socialmente hablando, es por esto, que, al consolidar una imagen de empresa responsable con el medio ambiente y la sociedad, se facilita la atracción y retención del talento adquirido.

2.2.4.5 Crecimiento de ingresos

Cuando una empresa decide implementar prácticas sostenibles dentro de sus operaciones, esto resulta en una reducción en el consumo de los recursos y en una optimización de la eficiencia operativa, por lo que, con el pasar del tiempo, se generarán mayores utilidades sobre estas prácticas a comparación con las utilizadas históricamente.

2.2.5 ÁREAS DE SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

A continuación, se comparten algunos sectores que podrían ser de interés para las empresas transnacionales, todas las áreas profundizando más directamente en la mitigación del impacto negativo en el medio ambiente desde las operaciones de la empresa; sin embargo, es importante reconocer que más allá de minimizar el impacto negativo también existen prácticas que son necesarias para brindar aportes positivos y que no necesariamente están relacionadas con la actividad económica de la empresa.

2.2.5.1 Gestión de riesgos climáticos y generación de informes ESG

Dado que durante los últimos años el mundo ha sido testigo de los principales impactos provocados por desastres naturales, las organizaciones deben considerar incluir seriamente el impacto del cambio climático dentro de sus operaciones comerciales. Es crucial que estén preparadas para enfrentar interrupciones, utilizando soluciones que integren diversas fuentes de datos y tengan la capacidad de llevar a cabo análisis avanzados, esto con el fin de predecir y planificar ante eventos climáticos críticos, promoviendo así el desarrollo sostenible y asegurando la continuidad del negocio. (IBM, s.f.).

2.2.5.2 Infraestructura resiliente y operaciones inteligentes

De acuerdo con IBM (s.f.), los desafíos globales como lo son el cambio climático, el deterioro ambiental, la seguridad y la administración de recursos requieren que las empresas se concentren en diseñar y gestionar sus infraestructuras con un enfoque sostenible. Mediante la adopción de sistemas inteligentes de gestión de activos las organizaciones pueden extender la vida útil de sus equipos, disminuir las interrupciones y los gastos de mantenimiento, mejorar la gestión de las operaciones, reducir las emisiones de CO₂ y limitar la generación de residuos. Estas acciones les permitirán

cumplir con los objetivos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) de manera rentable.

2.2.5.3 Cadenas de suministro sostenibles y circularidad

Cada vez son más los consumidores que quieren saber de dónde vienen los productos que compran, al mismo tiempo, quienes lideran la gestión de la cadena de suministro están apostando por prácticas de economía circular, buscando que los productos puedan reutilizarse y aprovecharse al máximo. En este contexto, la tecnología blockchain se presenta como una gran aliada, ya que con ella es posible tener mayor transparencia, información más actualizada sobre inventarios y un mejor desempeño, lo que genera confianza al garantizar que los productos son auténticos desde su origen hasta que llegan a las manos del consumidor. Además, esta tecnología ayuda a reducir desperdicios y a disminuir costos operativos, beneficiando tanto a las empresas como al planeta.

Por otro lado, al conocer con detalle el origen de los productos, se pueden enfrentar mejor los retos relacionados con las emisiones de gases de efecto invernadero, además, usando inteligencia artificial avanzada para optimizar procesos como el cumplimiento de pedidos y la entrega, se pueden minimizar las emisiones que genera la logística, haciendo todo el sistema más sostenible.

2.2.5.4 Electrificación, energía y reducción de emisiones

Para lograr una adopción de la electrificación limpia, los líderes de las empresas deberán colaborar y replantear cómo se operan y cuál es el papel de los sistemas eléctricos en una economía de emisiones netas cero. Asimismo, para promover la descarbonización se debe pasar por elevar la eficiencia, la seguridad, la confiabilidad y la resiliencia de la red, esto mediante una gestión inteligente de los activos energéticos y de servicios públicos, por lo que la implantación de medición inteligente ofrecerá datos más precisos sobre el consumo de recursos, permitiendo operar mejor los activos críticos, aumentar la eficiencia de los equipos, reducir los costos y optimizar los servicios mediante la automatización. (IBM, s.f).

2.2.6 DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ODS POR PARTE DE EMPRESAS TRANSNACIONALES.

La implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de empresas transnacionales en Costa Rica presenta una serie de desafíos que requieren atención y acción estratégica. Algunos de estos desafíos incluyen:

2.2.6.1 Falta de compromiso y cultura organizacional

Uno de los mayores obstáculos es la resistencia al cambio y la falta de compromiso por parte de la dirección y los empleados, ya que si no hay un respaldo sólido desde los equipos directivos y una cultura organizacional que valore la sostenibilidad, la implementación de los ODS puede enfrentar potenciales dificultades para obtener recursos, apoyo y la participación de todos los niveles de la organización. (Pacto Global, s.f.)

2.2.6.2 Recursos financieros y humanos limitados

La implementación y mantenimiento de estrategias empresariales que cumplan con la adopción de los objetivos requiere inversiones significativas en términos de recursos financieros y humanos. Las empresas o entes pueden encontrarse con limitaciones presupuestarias para adquirir tecnologías especiales, capacitar al personal, realizar auditorías y llevar a cabo actividades de seguimiento que fomenten la mejora continua.

2.2.6.3 Complejidad normativa y requisitos legales

Las regulaciones legales pueden llegar a ser difíciles de cumplir y variar según la industria, la región y el país en donde se encuentren, por lo que cumplir con todos los requisitos legales y normativos se puede convertir en una tarea muy complicada para las organizaciones, especialmente si operan en más de una jurisdicción, dado que la falta de comprensión de los requisitos legales que aplican y la dificultad para mantenerse actualizado con los cambios en la legislación del país pueden ser obstáculos significativos para la implementación efectiva de los ODS.

2.2.6.4 Diferencias culturales y contextuales

Las empresas transnacionales trabajan en diferentes entornos, por lo que usualmente enfrentan desafíos para adaptar las estrategias de implementación de los ODS a las

realidades culturales y contextuales específicas de Costa Rica, lo que puede significar una prioridad el comprender y abordar las necesidades y preocupaciones locales correctamente de acuerdo a su respectivo entorno.

2.2.6.5 Coordinación y colaboración

La implementación efectiva de los ODS requiere de una coordinación y colaboración significativa entre diferentes partes interesadas, incluidas las empresas, el gobierno, la sociedad civil y las comunidades locales, por lo que las empresas transnacionales pueden enfrentar desafíos para establecer y mantener estas asociaciones, especialmente en un entorno donde las relaciones entre el sector privado y otros actores pueden ser difíciles o estar en constante cambio.

2.2.6.6 Medición y seguimiento del progreso

La medición y el seguimiento del progreso hacia la implementación de los ODS pueden ser desafiantes para las empresas en general, especialmente en un entorno donde las métricas y los estándares de informes pueden ser diversos o estar en desarrollo, además, la falta de datos confiables y coherentes puede dificultar un análisis preciso del impacto de las iniciativas de sostenibilidad.

2.2.6.7 Integración en la cadena de valor global

Las empresas transnacionales en Costa Rica a menudo forman parte de cadenas globales de valor complejas, lo que puede plantear desafíos adicionales para la implementación de los ODS. Esto puede incluir la necesidad de alinear las prácticas de sostenibilidad con las expectativas y requisitos de los socios comerciales internacionales, así como abordar los impactos indirectos de las operaciones de la empresa en otros países.

2.2.7 GESTIÓN GLOBAL DE HEWLETT PACKARD ENTERPRISE EN TÉRMINOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Según el informe de sostenibilidad de HPE de 2022 (HPE, 2023), la empresa invirtió a nivel global un total de 1.200 millones de dólares en responsabilidad social empresarial durante ese año. Esta inversión se destinó a una serie de iniciativas, entre las que se incluyen:

Sostenibilidad ambiental: de acuerdo con HPE (2023) “la empresa se comprometió a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 50% para 2030.” Para ello, la empresa ha estado realizando importantes inversiones en torno a las energías renovables, la eficiencia energética y la reducción de residuos.

Igualdad y diversidad: asimismo, la empresa se comprometió a crear un lugar de trabajo seguro e inclusivo para las comunidades diversas, para ello, la empresa está constantemente trabajando para aumentar la representación de población femenina, minorías como personas de la comunidad LGBTI+ y personas con discapacidad en su plantilla. (HPE, 2023).

Educación y desarrollo: está invirtiendo en educación y desarrollo para ayudar a las personas a adquirir las habilidades necesarias para el futuro del trabajo, ofreciendo programas de formación profesional principalmente en áreas STEM, esto mediante el otorgamiento de becas a estudiantes y profesionales. Así mismo, evalúa a sus proveedores en función de su desempeño en materia de sostenibilidad, derechos humanos y condiciones laborales.

En términos de porcentaje de los ingresos, la inversión de HPE en responsabilidad social empresarial equivale al 2,5%. Esto es superior a la media del sector, que se sitúa en torno al 1,5%. (HPE, 2023)

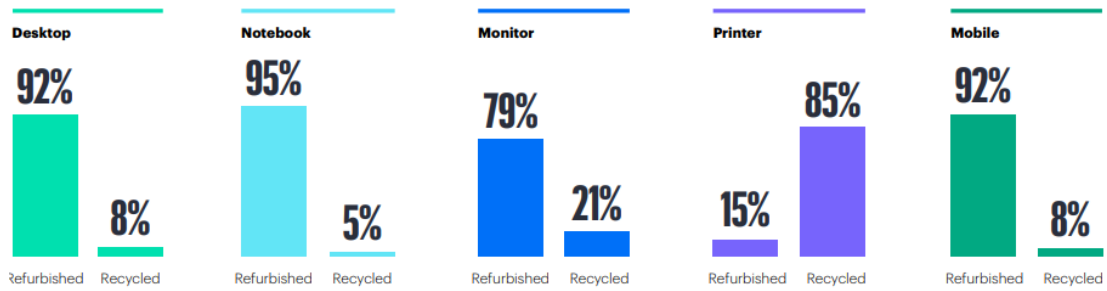
2.2.7.1 Aplicación de la responsabilidad social empresarial

Ambiental: Es miembro de la junta de la Asociación de Compradores de Energía Limpia, RE1001 y el Consejo de la Industria de Tecnología de la Información. En 2022, se convirtieron en miembros del DOE de EE. UU. Better Climate Challenge y se unieron a la Coalición del Pacto Verde Europeo (EGDC). La EGDC tiene como objetivo aprovechar y ampliar el potencial de las soluciones digitales para ayudar a reducir las emisiones de GEI en todos los sectores. Está entre las 36 empresas miembros de EGDC que se han comprometido a reducir sus emisiones operativas de GEI en al menos un 55% para 2030 y llegar a cero emisiones netas para 2040. HPE recolecta sus productos para aprovechar el resto y fabricar nuevos ejemplares (economía circular). (HPE, 2023)

Figura 2.3: *Porcentajes de materiales reacondicionados o reciclados de HPE.*

Workplace (units)

A summary of your returned items and their final status as refurbished or recycled materials.



Product type	Refurbished	Recycled	Total
Desktop	3,457	297	3,754
Notebook	13,353	684	14,037
Monitor	1,896	504	2,400
Printer	20	115	135
Mobile	156	14	170
Total	18,882	1,614	20,496

Fuente: Global HPE Circular Economy Report (2025)

Social: Proporcionan soluciones de TI que mejoren el acceso a la salud, las finanzas, la alimentación, los servicios gubernamentales, la educación, la información y mercados. Eso incluye esfuerzos para promover la inclusión digital y cerrar la “brecha digital” aumentando el acceso a tecnología asequible, de bajo impacto y apropiada a nivel local para personas de todas las edades, capacidades, regiones y grupos de ingresos.

Fomenta una cultura inclusiva, pretende que su fuerza laboral refleje en la sociedad la importancia de dar visibilidad a las poblaciones que comúnmente se les conoce como “minorías”, aportando sus horas de trabajo en la práctica de actividades que fomenten el fin mencionado y la participación en eventos que apoyan el empoderamiento de la mujer, la justicia para víctimas del odio, visibilidad LGBTQ+ y campañas para el bienestar de las poblaciones que padecen algún tipo de discapacidad. (HPE, 2023)

Económico: Mediante el programa de voluntariados, HPE, para el caso específico de Costa Rica, paga a sus colaboradores \$10 por cada hora de voluntariado realizada, las cuales posteriormente pueden ser donadas a una ONG mediante la plataforma HPE Gives. Una vez que el dinero es asignado a la organización escogida por el colaborador, HPE realiza un aporte extra y dobla esa donación, es decir, que si la donación inicial es

de \$200 HPE aportará otros \$200, y así donar un total de \$400. Mediante la plataforma HPE Gives, la compañía donó en 2022 un monto total de \$9.900.000 a organizaciones sin fines de lucro.

2.2.8 CASO LEROY MERLIN CON LOS ODS

A continuación, se ejemplifica con un caso de éxito, la implementación de prácticas asociadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con una hoja de ruta, este caso funcionará como ejemplo sobre la metodología que utilizan las empresas para alcanzar la sostenibilidad.

Este caso de ejemplo se trata de la empresa Leroy Merlin, quien, en el año 2019, implementó en sus operaciones una política medioambiental con el fin de alinearse con los ODS, esto con el fin de alcanzar una importante reducción del 20% de los recursos utilizados. El principal objetivo de la empresa fue dar a conocer a los colaboradores y a la sociedad en su conjunto, “cómo desde su trabajo diario y su vida cotidiana, también tienen un impacto sobre estos Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Leroy Merlin, 2021). Por medio de la naturaleza de su actividad económica, la empresa otorgó una especial importancia a siguientes ODS:

ODS 7. Energía Asequible y no contaminante.

ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.

ODS 12. Producción y consumo responsable.

ODS 13. Acción por el clima.

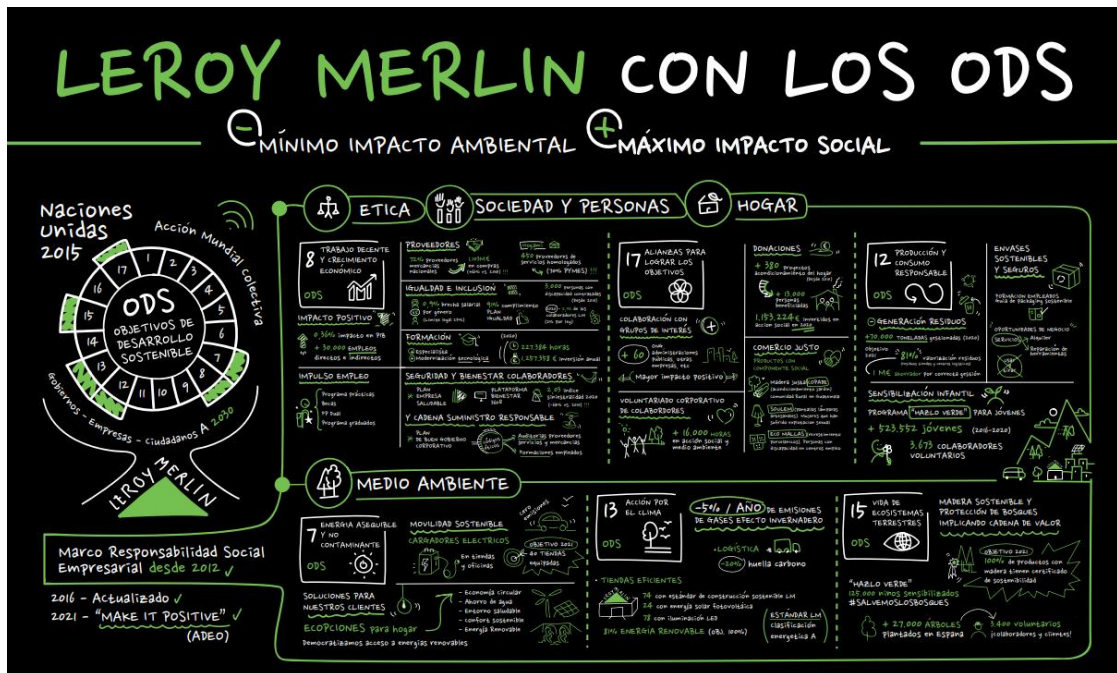
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.

ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos.

Para cumplir con sus objetivos, se plantearon diversas acciones o prácticas que impulsaran un desarrollo más sostenible, dentro de las cuales se encontraban (Leroy Merlin, 2021):

- Packaging sostenible con diseño ecológico
- Trabajo en conjunto con los proveedores para encontrar soluciones que sean más sostenibles.
- Estrategia para la correcta gestión de residuos.
- Fomento del desarrollo de nuevos productos a base de materiales reciclados.
- Establecer una logística inversa en donde las tiendas puedan devolver los soportes y que puedan ser reutilizados.

Figura 2.4: Mapa visual de la implementación de Leroy Merlin con los ODS.



Fuente: (Leroy Merlin, 2021)

Con este despliegue de los ODS mediante los canales de comunicación interna de Leroy Merlin, se pretendió brindarles herramientas a todas las partes interesadas, se buscó una ampliación del conocimiento y la sensibilización, tanto profesional como personal.

2.2.9 CONSIDERACIONES FINALES

En conclusión, la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en empresas transnacionales como HPE representa un desafío y una oportunidad significativos en el panorama empresarial actual. A medida que las empresas se esfuerzan por alinear sus estrategias con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social, los ODS ofrecen un marco globalmente reconocido que guía las acciones hacia un desarrollo económico, social y ambiental equitativo y sostenible.

En el contexto específico de Costa Rica, que es un país con una rica biodiversidad y un largo compromiso con la protección del medio ambiente, la implementación de los ODS cobra especial importancia. Es por ello, que las empresas transnacionales operando en Costa Rica se enfrentan a la tarea de integrar estos objetivos en sus operaciones, teniendo en cuenta las particularidades del entorno local, las necesidades de la comunidad y las expectativas de las partes interesadas.

A través de un enfoque que abarque desde la gestión ambiental y la eficiencia energética hasta la inclusión social y el desarrollo comunitario, las empresas transnacionales pueden contribuir de manera significativa al logro de los ODS en Costa Rica, esto no solo implica cambios en las prácticas operativas y de gestión interna, sino también el compromiso activo con los grupos de interés.

Considerando todo lo anterior, se espera potenciar los aportes que Hewlett Packard ya realiza no solo en Costa Rica sino también en otras regiones del mundo, además, aprovechando las fuertes bases y conocimientos que la compañía mantiene en el área de la Responsabilidad Social Empresarial, se pueden identificar valiosos hallazgos que colaboren a una mejora continua, impulsando una ruta a un desarrollo más sostenible.

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Dentro del desarrollo de este capítulo se pretende exponer los hallazgos derivados del análisis para comprender el cumplimiento de los objetivos específicos que se plantearon para este trabajo de investigación. Los resultados aquí presentados, corresponden al análisis cualitativo de la información recolectada durante las entrevistas y la revisión documental, lo que permite entender de manera más precisa la relación actual entre Hewlett Packard Enterprise Costa Rica y los principios de sostenibilidad de Naciones Unidas.

Cada una de las secciones se encuentra organizada de manera que la respuesta a los objetivos específicos pueda ser encontrada con facilidad, exponiendo una lectura comprensiva que evidencie las diferentes realidades que se viven en la empresa en torno a la estrategia operativa.

Además, las secciones aquí presentadas brindan una impresión de donde se pueden ubicar los principales desafíos y oportunidades de la empresa en una ruta orientada hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica, lo cual se ve fundamentado en las recomendaciones finales de este apartado.

3.1 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE CON MÁS PRESENCIA EN HPE

Así como lo menciona el primer objetivo específico de esta investigación, el primer paso es comprender que grado de relación tiene los Objetivos de Desarrollo Sostenible con las labores operativas y las estrategias de la sede HPE en Costa Rica.

Dicho lo anterior, este apartado busca analizar cómo las labores diarias de Hewlett Packard Enterprise Costa Rica contribuyen al cumplimiento de estos objetivos, por ejemplo, como contribuye la empresa a la protección y conservación del medio ambiente, si la empresa mantiene estándares que le permita ofrecer oportunidades de empleo con condiciones dignas, o cómo la empresa genera algún aporte a la reducción de las desigualdades.

Una vez comprendida dicha intención, se puede mantener un enfoque que entienda y logre identificar aquellas áreas que, de una u otra manera aportan efectivamente algún valor al cumplimiento de los ODS, o, por otra parte, también identificar áreas de mejora

que, una vez trabajadas correctamente, puedan generar un mayor valor agregado no solo a su razón de ser sino también al desarrollo sostenible.

Finalmente, con el apoyo de los apartados anteriormente redactados y los aportes del personal encargado del equipo de Responsabilidad Social Empresarial, se han analizado las actividades cotidianas de Hewlett Packard Enterprise tanto en sus operaciones actuales como en las estrategias que se plantean para el futuro. De esta manera es posible concretar cuáles objetivos mantienen una mayor presencia actualmente y comprender el potencial benéfico que mantienen este tipo de relaciones en las empresas.

3.1.1 ODS 7 (ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE)

La sede de HPE en Costa Rica ha implementado un número de políticas que pretenden reducir su huella de carbono e impacto ambiental negativo. Una de estas políticas es la utilización de fuentes de energía renovable como paneles solares, lo cual también está alineado con las prácticas que se manejan en el parque empresarial en el que se encuentra el edificio, America Free Zone (AFZ).

Figura 3.1: *Objetivo de Desarrollo Sostenible 7*



Fuente: Naciones Unidas, 2020

Así mismo, fomenta prácticas educativas como el buen manejo de la energía eléctrica impulsado también con la implementación de sensores que encienden y apagan las luces conforme es necesario, así como con los aires acondicionados y dispositivos electrónicos de alto impacto como centros de datos, lo cual reduce el consumo energético sin afectar el rendimiento y la eficiencia.

3.1.2 ODS 8 (TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO)

De acuerdo con Cinthya Sanabria (2025), una empleada de larga data en la empresa y con amplia experiencia en el área de la sostenibilidad, Hewlett Packard Enterprise es un empleador de importancia en Costa Rica, no solo por los aportes tecnológicos que retribuye más allá de sus productos sino también la transferencia de conocimiento que genera en sus colaboradores.

HPE es una empresa transnacional que mantiene gran presencia a nivel internacional y dentro de todos los continentes habitables, en Costa Rica, por su parte, son más de 1000 personas las que se ven directamente beneficiadas por los puestos laborales que ofrece la compañía a nivel nacional, en donde no solo disfrutan de salarios mayores al promedio regional sino también de otros varios beneficios como seguros médicos privados, consultorios exclusivos para el personal y un amplio portafolio educativos con importantes oportunidades de crecimiento, especialmente en áreas relacionadas con la naturaleza comercial de la empresa como la inteligencia artificial, robótica, gestión, visualización y almacenamiento de datos y apoyo en la preparación dentro la gestión de proyectos.

Figura 3.2: *Objetivo de Desarrollo Sostenible 8*



Fuente: Naciones Unidas, 2020

La empresa también realiza esfuerzo por generar visibilidad a las poblaciones que son minorías socialmente hablando como la comunidad LGBT+, personas con capacidades diversas y madres solteras, esto no solo mediante la participación en eventos que comparten esta finalidad sino también en generar un espacio físico seguro para todas las personas y que puedan perfeccionar sus habilidades para de esta manera también

potenciar las capacidades laborales de sus colaboradores, promoviendo los derechos laborales e individuales.

3.1.3 ODS 12 (PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES)

Dentro de las operaciones globales y cadenas de suministros de Hewlett Packard Enterprise se pretende mantener una cierta economía circular, en donde la empresa gestiona, por medios de programas internos, el reacondicionamiento y el reciclaje de sus equipos tecnológicos, esto con la intención de extender lo mayor posible la vida útil de sus dispositivos y reducir el desperdicio de productos y partes.

Figura 3.3: *Objetivo de Desarrollo Sostenible 12*



Fuente: Naciones Unidas, 2020

De manera más externa y hasta tercerizada en algunos casos, la empresa también se encarga de la recolección de productos tecnológicos antiguos u obsoletos para la población, y, mediante distintos procesos, buscar y encontrar la manera de devolver estos productos nuevamente a la sociedad mediante la elaboración de nuevos dispositivos con la finalidad de reducir el impacto ambiental que estos bienes generan en los entornos una vez terminada su vida útil.

Estas prácticas que, en ocasiones también pueden ser llevadas a cabo por los equipos de voluntariado, no solo contribuyen al cumplimiento del ODS 12, sino que también genera una imagen positiva para HPE como empresa medioambientalmente responsable, mejorando su reputación.

3.1.4 ODS 13 (ACCIÓN POR EL CLIMA)

Hewlett Packard Enterprise es una empresa que, durante toda su trayectoria, ha tenido la oportunidad de ver como el cambio climático es un problema real y que la empresa no pasa desapercibida frente a esta problemática. En torno a la contribución del objetivo 13 de la agenda, HPE ha optado por ejecutar acciones que sean amigables con el ambiente y que pretendan reemplazar practicas existente que puedes ser perjudiciales para su entorno.

Figura 3.4: Objetivo de Desarrollo Sostenible 13



Fuente: Naciones Unidas, 2020

Un ejemplo de estas prácticas es la utilización de carros eléctricos dentro de su flota vehicular, así como la implementación de cargadores para vehículos eléctricos dentro de su parqueo para el aprovechamiento de sus colaboradores, y de esta manera fomentar la adquisición de medios de transporte con una menor huella negativa en el medio ambiente.

Así mismo, dentro de sus instalaciones en Costa Rica, se observa gracias al trabajo de campo que la empresa incentiva, en la medida de lo posible, a la no utilización de plásticos de un solo uso dentro de sus colaboradores y también dentro de sus labores operativas en su cadena de suministro.

3.1.5 ODS 17 (ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS)

El Objetivo de Desarrollo Sostenible numero 17 hace referencia a importancia de generar alianzas estratégicas para alcanzar logros más importantes en torno al cumplimiento de los mismos, y esto, no es un concepto que haya pasado desapercibido

para Hewlett Packard Enterprise en Costa Rica, puesto que, la empresa colabora actualmente con un importante número de partes interesadas como otros gigantes tecnológicos como Hewlett Packard Inc., así como instituciones no gubernamentales e instituciones de bien social como los son el Banco de Alimentos y la fundación Roble Alto.

Figura 3.5: *Objetivo de Desarrollo Sostenible 17*



Fuente: Naciones Unidas, 2020

Tal y como se menciona, el portafolio de socios en el ámbito de la sostenibilidad que maneja la empresa tiene un tamaño y diversidad de gran importancia para mantener avances desde distintas iniciativas que pueden incluir tanto el apoyo alimenticio para aquellas poblaciones vulnerable en torno a estos recursos, así como a otras poblaciones que también presentan alguna vulnerabilidad que no pueden satisfacer por sí mismos como lo son los niños y madres con problema de adicciones que no les permiten mantener condiciones de vida saludables tanto para ellas como para sus familias.

Finalmente, una vez comprendidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los cuales Hewlett Packard Enterprise mantiene una presencia más fuerte, se puede conocer que estos esfuerzos en alinear sus políticas y prácticas al cumplimiento de metas sostenibles no son pequeños ni fáciles de realizar. La empresa destina importantes recursos para poder llevar a cabo estas iniciativas a nivel nacional, lo cual se percibe como intenciones reales de generar bienestar en su entorno y no solo como una estrategia de imagen, la cual, en su defecto, también se ve beneficiada gracias a estas buenas acciones.

3.2 ANÁLISIS FODA

Actualmente, el mundo se encuentra en un contexto en el que la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se vuelve cada vez más relevante, donde mantener un compromiso constante con una visión a largo plazo con los mismos ha dejado de ser solo la milla extra para muchos comercios y se ha convertido prácticamente en una obligación ética. Las empresas y organizaciones han ido promoviendo un desarrollo más equilibrado y responsable en términos de bienestar social, económico y ambiental, ya que, el papel de estos entes es de carácter fundamental para que los ODS puedan ser alcanzados de manera efectiva por medio de sus estrategias globales.

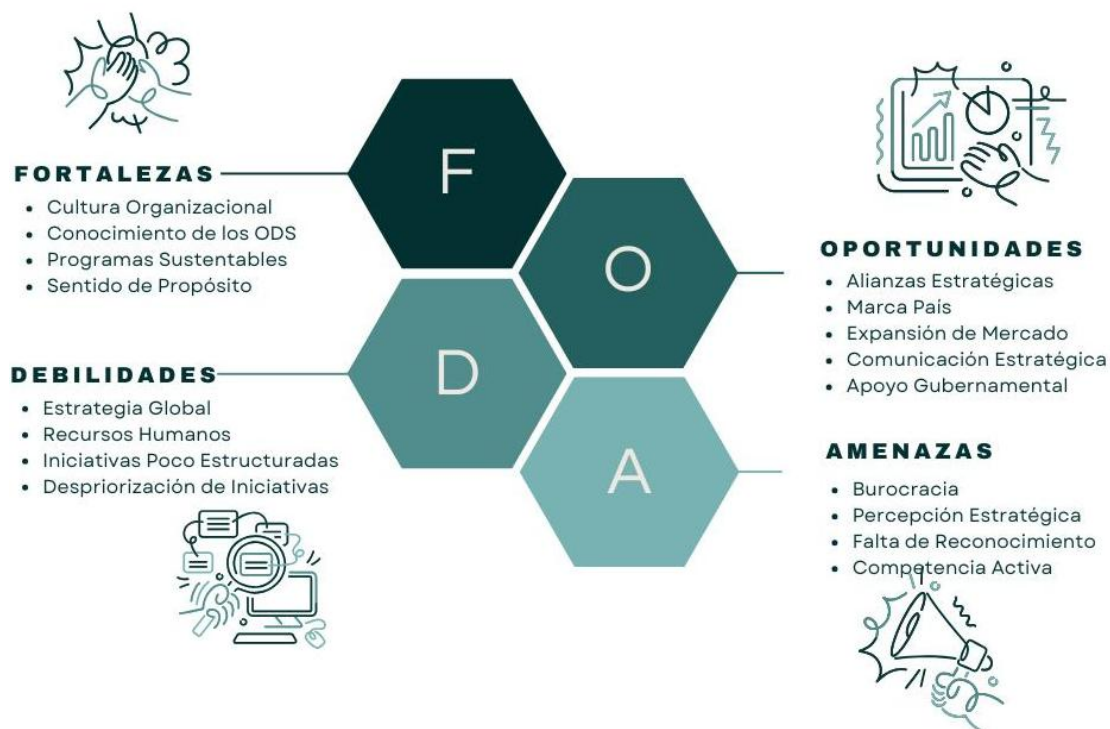
Hewlett Packard Enterprise en Costa Rica, ha expresado y demostrado que mantiene un amplio interés por integrar prácticas que contribuyan al cumplimiento de los ODS dentro de sus operaciones y estrategias, esto mediante prácticas y políticas que implementan y comprendan la importancia de adoptar estos principios para retribuir beneficios al entorno y al mismo tiempo mitigar los impactos negativos que la operaciones empresariales puedan estar generando en termino sociales, económico o ambientales.

Dentro de esta sección, se estará presentando un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en torno al estado de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en HPE Costa Rica. La información de este apartado proviene mayormente de la entrevista realizada a Cinthya Sanabria, colaboradora de HPE con amplia experiencia y encargada de las labores que la compañía realiza en torno a la Responsabilidad Social Empresarial. Por este medio, se busca identificar aquellos factores que se le presentan a Hewlett Packard Enterprise que, de una u otra manera, generan oportunidades internas o externas que potencian un correcto cumplimiento de los objetivos dentro de las prácticas empresariales de la compañía, así mismo, también se espera reconocer los factores que, por su contraparte, generan alguna consecuencia que le dificulte a HPE poder adoptar apropiadamente las acciones necesarias para cumplir estas metas.

Ahora bien, con base en los aportes de la entrevistada (Sanabria, 2025), se concluye que el panorama en el que se encuentra la compañía actualmente se ve influenciado por los siguientes factores mencionados a continuación, segmentando cada uno dentro de

su categoría correspondiente como una fortaleza, una oportunidad, una debilidad o una amenaza.

Figura 3.6: *Análisis FODA*



Fuente: Elaboración propia

3.2.1 FORTALEZAS

Cultura Organizacional Comprometida

HPE Costa Rica cuenta con una cultura corporativa profundamente arraigada en valores como la colaboración, la innovación y el compromiso social.

La fuerza laboral demuestra una motivación que va más allá de lo profesional, ya que existe un interés genuino por generar un impacto positivo en la sociedad (Cynthia Sanabria, 2025).

Esta cultura crea un ecosistema humano favorable para promover la sostenibilidad como parte del día a día de la organización.

Alto Nivel de Conocimiento de los ODS

Existe un conocimiento generalizado y elevado sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de los colaboradores. Esta conciencia favorece la implementación de iniciativas alineadas con la Agenda 2030, pues reduce la necesidad de capacitaciones extensivas adicionales y facilita la identificación de oportunidades de mejora desde diversos equipos.

Programas Sustentables

Iniciativas como el programa Bandera Azul Ecológica, el Tapatón, las campañas de limpieza de playas y áreas verdes, el apoyo a poblaciones vulnerables, y otras actividades de voluntariado forman parte integral del compromiso sostenible de HPE. Estas acciones no solo generan impacto en la comunidad, sino que fortalecen el sentido de pertenencia de los colaboradores y fomentan un clima organizacional positivo.

Fuerte Sentido de Propósito

Los empleados de HPE no perciben las actividades relacionadas con sostenibilidad como una carga, sino como una oportunidad para devolver algo a la sociedad. Esto no solo se traduce en mayor participación en iniciativas voluntarias, sino que también eleva los niveles de satisfacción laboral y compromiso institucional.

3.2.2 OPORTUNIDADES

Alianzas Estratégicas Multisectoriales

El contexto costarricense ofrece múltiples posibilidades para establecer alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales, instituciones públicas, universidades y otras empresas comprometidas con los ODS. Estas alianzas permitirán amplificar el impacto social y ambiental de HPE, al compartir recursos, conocimientos y experiencias. Actualmente, producto del trabajo de campo, se pudo apreciar una fuerte alianza entre HPE Costa Rica y el Banco de Alimentos, así como con la fundación Roble Alto.

Marca País

Costa Rica tiene una imagen internacional sólida en términos de sostenibilidad, biodiversidad, energías limpias y bienestar social. HPE puede apalancarse de esta

imagen para fortalecer su marca como empresa responsable y convertirse en referente dentro del sector tecnológico tanto local como regionalmente.

Expansión del Mercado Tecnológico Sostenible

El auge del mercado tecnológico, junto con la creciente presión por soluciones sostenibles, ofrece una oportunidad única para que HPE desarrolle productos, servicios y programas educativos que promuevan la transferencia de conocimientos en áreas STEAM con impacto ambiental o social positivo, contribuyendo así a los ODS desde su propia industria.

Comunicación Estratégica

Actualmente, gran parte de las acciones sociales y ambientales de HPE no se comunican al público. Al implementar campañas de comunicación estratégica, incluyendo medios audiovisuales, publicaciones digitales y alianzas con medios de comunicación, la empresa puede generar mayor visibilidad, reforzar su reputación y atraer talento y clientes con valores afines.

Apoyo Gubernamental y Regulatorio

Si bien existen desafíos regulatorios, también hay incentivos gubernamentales disponibles para empresas comprometidas con la sostenibilidad. HPE puede explorar programas de certificación, beneficios fiscales y fondos de cooperación internacional disponibles en Costa Rica para fortalecer su alineación con los ODS.

3.2.3 DEBILIDADES

Estrategia Global Limitante

HPE opera bajo lineamientos estratégicos definidos a nivel global, lo que reduce la autonomía de su sede en Costa Rica para tomar decisiones adaptadas al contexto nacional. Esto ralentiza los procesos, genera burocracia interna y desincentiva la innovación en sostenibilidad a nivel país.

Falta de Recursos Humanos

De acuerdo con Sanabria (2025) la empresa depende exclusivamente de voluntarios para la implementación de sus actividades relacionadas con los ODS, es decir, no existe un equipo profesional o departamento especializado que coordine, mida y evalúe estas acciones, lo cual limita su alcance, continuidad e impacto.

Iniciativas Poco Estructuradas

La mayoría de las acciones sociales y ambientales son de carácter esporádico y no responden a planes estratégicos de largo plazo. La falta de seguimiento continuo y de evaluación formal impide cuantificar resultados o escalar iniciativas que han demostrado ser efectivas.

Despriorización de las Iniciativas Voluntarias

Relacionado con el punto anterior, ya que las actividades relacionadas con los ODS no forman parte del trabajo remunerado de los colaboradores, sino que son completamente voluntarias, estas compiten con sus responsabilidades laborales primarias, lo cual genera demoras, compromete la ejecución y limita la disponibilidad.

3.2.4 AMENAZAS

Burocracia y Obstáculos Regulatorios

El marco normativo costarricense puede ser complejo incluso para iniciativas de beneficio social o ambiental. Los procedimientos administrativos extensos, permisos y requisitos variables dificultan la ejecución eficiente de proyectos de sostenibilidad, especialmente en comunidades vulnerables o áreas protegidas.

Percepción Estratégica Limitada

Aunque internamente existe una percepción positiva de la sostenibilidad, en el entorno empresarial podría percibirse como una obligación más que como una ventaja competitiva, lo cual limitaría la cooperación interempresarial o la priorización de recursos desde casa matriz.

Falta de Reconocimiento Público

La invisibilidad de las acciones de HPE hacia el exterior implica una pérdida de oportunidades para posicionarse como líder en sostenibilidad. Esta falta de reconocimiento puede afectar su atractivo como marca empleadora, su relación con la comunidad y su ventaja competitiva frente a otras compañías del sector.

Competencia Activa en Responsabilidad Social

Otras empresas del sector tecnológico están avanzando rápidamente en temas de sostenibilidad con estrategias más visibles, alianzas estructuradas y departamentos especializados. Esto puede dejar a HPE en una posición menos competitiva si no adapta su enfoque con rapidez.

3.2.5 VACÍOS DE INFORMACIÓN Y HALLAZGOS

Vacíos de Información

Durante el proceso de investigación, se observó que, aunque el personal encargado del área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Hewlett Packard Enterprise (HPE) Costa Rica mostró disposición y colaboración para aportar información relevante, la disponibilidad de datos tangibles y métricas específicas fue limitada.

Esta situación refleja directamente la carencia de una estructura organizacional formal y de personal dedicado exclusivamente a la gestión de RSE a nivel local. Actualmente, las acciones relacionadas con sostenibilidad dependen principalmente de un programa basado en el voluntariado interno, sin asignación de recursos humanos específicos remunerados para su ejecución.

Como consecuencia, no se dispone de indicadores cuantitativos locales que permitan medir el impacto histórico ni realizar predicciones basadas en datos consistentes. Además, existen limitaciones en la obtención de resultados medibles a nivel comunitario y falta de métricas que permitan evaluar de forma sistemática y continua las iniciativas implementadas. Esta ausencia dificulta la planificación estratégica, la evaluación de desempeño y la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Hallazgos Inesperados

Uno de los hallazgos identificados durante esta investigación, surge propiamente de la entrevista realizada a Cinthya Sanabria, en donde la colaboradora señala que “hay una coexistencia razonable entre un alto nivel de conocimientos y compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte del personal y, al mismo tiempo, la falta de personal dedicado formalmente a la sostenibilidad”. (Sanabria, 2025).

Hewlett Packard Enterprise es una compañía que mantiene una significativa inversión en términos de capacitación del personal sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y, además, promueve constantemente la participación en iniciativas comunitarias principalmente mediante el programa de voluntariado, ofreciendo diversas facilidades para atender estas actividades.

Este tipo de escenarios, ponen en evidencia que efectivamente existe tal discrepancia entre mantener una inversión importante y personal dispuesto a apoyar la sostenibilidad, pero, al mismo tiempo, no contar con un equipo que formalmente se encargue de liderar este tipo de programas y que deje de depender al 100% de acciones voluntarias, para que de esta manera, se puedan obtener resultados más sólidos y con data que permita medir el impacto y los avances de estas iniciativas, y que esta misma data sea la base para generar estrategias para potenciar los futuros resultados.

En resumen, la falta de personal especializado y debidamente nombrado para liderar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial genera no solo dificultad en la rendición de cuentas y medición del alcance, sino que también deja en evidencia que existe vacíos en la información que no permite apreciar el panorama en su totalidad y actuar apropiadamente conforme a las necesidades.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA

4.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

De acuerdo con los resultados del análisis FODA presentados en el apartado anterior, se propone la implementación de modelos de gestión integrada para la sostenibilidad (MGSI), el cual está diseñado para formalizar, sistematizar y de esta forma poder escalar las contribuciones de la compañía en torno a los ODS al siguiente nivel.

4.1.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO

El modelo que se estará presentando a continuación, se fundamenta en teorías que ya han sido anteriormente validadas tanto en términos académicos como aplicados a la práctica por medio de las buenas prácticas empresariales aplicadas por compañías internacionales, por lo que, estas teorías ofrecen una mayor solidez, formalidad y orientación para poder sugerir una mejor guía para su implementación y mayores posibilidades de seguimiento para una correcta mejora continua.

Dentro de este modelo de gestión integrada para la sostenibilidad, se parte desde la idea de que para alcanzar los objetivos se deben mantener prácticas que involucren diversos equipos y partes interesadas, esto con la finalidad de abordar cada propuesta desde diferentes ámbitos y puntos de vista que puedan cubrir de una manera más amplia las necesidades que se deben satisfacer para alcanzar los diferentes objetivos. Así mismo, se tiene en consideración la necesidad de involucrar los valores éticos dentro de las decisiones empresariales, velando por que estas estén alineadas no solo con el impacto económico, sino también con el impacto ambiental y social.

Teoría de las Partes Interesadas (Stakeholder Theory)

El primero de los pilares presentado es el de la teoría de las partes interesadas planteada por Edward Freeman en el año 1984. Esta teoría propone que el propósito de una empresa no debe limitarse a maximizar el valor para los accionistas, sino que debe generar beneficios equilibrados para todos los actores que afectan o se ven afectados por la actividad empresarial. Dentro de estos actores se incluyen todas las partes interesadas, lo que incluye, por ejemplo, a los proveedores, socios comerciales, las

autoridades gubernamentales y encargadas de las regulaciones, las comunidades locales y sus propios colaboradores. (Freeman, 1984).

Como se ha tratado de presentar de manera exhaustiva durante este trabajo de investigación, en Costa Rica, Hewlett Packard Enterprise tiene la necesidad de incluir entes externos para lograr las acciones de sostenibilidad que realiza actualmente, por lo que, esta teoría cobra especial relevancia para comprender que la responsabilidad social empresarial requiere de una gestión que va más allá de los procesos internos de la compañía, y que requiere de los aportes de otros actores involucrados de manera externa para poder contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos. Dicho esto, este modelo busca generar una propuesta que integre esta red de actores entre sí por medio de gestiones en la gobernanza, la transparencia y la colaboración conjunta.

Triple Resultado o Triple Bottom Line (TBL)

El Triple Resultado es otra de las referencias utilizadas y que fue planteada por John Elkington en el año 1997, en otros casos, este modelo también puede ser reconocido como “Triple Bottom Line” (TBL). Es fácil comprender por qué utilizar este fundamento es muy relevante para el modelo de gestión integrada para la sostenibilidad, puesto que, el eje central se desempeña en la idea de que el desempeño de las empresas no se debe medir únicamente en términos de ganancias económicas o también conocidas como “profit”, sino también incluir dentro de ese análisis los resultados en el impacto ambiental o “planet” y también en los aportes sociales conocido como “social”.

Además, Elkington (1997) también menciona que la introducción de esta teoría en las prácticas empresariales implica un cambio total de paradigma, puesto que promueve un enfoque multidimensional que, para funcionar correctamente, debe ser llevado a cabo manteniendo un equilibrio entre continuar con la eficiencia económica, promover la justicia social y mitigar el impacto ambiental con estrategias sostenibles con el tiempo.

Para Hewlett Packard Enterprise Costa Rica, este modelo le da la posibilidad de continuar con la visión multidimensional que ha intentado mantener actualmente, pero en este caso, se busca potenciar esta estructuración entre los distintos ejes estratégicos involucrados en cada una de sus organizaciones internas. Esta estructuración facilitaría no solo la definición de sus metas en cada una de las tres áreas (económica, social y

ambiental), sino que también generaría aportes para poder generar tanto los indicadores correspondientes como los reportes de rendición de cuentas, esto especialmente para cumplir con las expectativas de los inversores y de los marcos ESG (Environmental, Social and Governance), mismos que toman cada vez una mayor relevancia y visibilidad a nivel internacional.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Un tercer componente central del modelo es la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030. Los ODS constituyen un marco operativo global que identifica 17 metas prioritarias para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar el bienestar de las personas. Su aplicación por parte del sector privado representa un avance significativo en la transformación de los modelos de negocio hacia esquemas más justos, inclusivos y resilientes. (ONU, 2015)

Siendo además el eje principal de esta investigación los ODS no pueden pasar desapercibidos, ya que como también se mencionó anteriormente HPE ha manifestado un compromiso explícito con los mismos a nivel global, priorizando objetivos como el ODS 7 (energía asequible y no contaminante), ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 12 (producción y consumo responsables), ODS 13 (acción por el clima) y ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos). Sin embargo, a nivel local, estas metas deben ser contextualizadas, adaptadas y gestionadas de forma estratégica. Por ello, el modelo propuesto incorpora los ODS no solo como un marco referencial, sino como un eje articulador de la planificación, la evaluación del impacto y la comunicación organizacional.

ISO 26000 sobre Responsabilidad Social

Finalmente, el modelo se encuentra guiado por las directrices de la norma anteriormente mencionada, la cual es omitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en el año 2010. A pesar de que la norma no es certificable, brinda una estructura y guía, sobre cómo, realizar la incorporación de la responsabilidad social empresarial en las gestiones empresariales. La norma ISO 26000 identifica siete pilares fundamentales: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales,

medioambiente, practicas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. (ISO,2010).

Actualmente en HPE Costa Rica, la ISO 26000, constituye una guía útil en términos de comportamiento ético en materia de derechos humanos, a la vez, representa una oportunidad de mejora en los procesos, fortaleciendo la rendición de cuentas y comunicación, además, ayuda a alinear la cultura organizacional con los principios de sostenibilidad y fomentar la transparencia. La ISO 26000 brinda la oportunidad de vincular los esfuerzos internos con los estándares internacionales reconocidos, por lo cual, facilita la validación externa y una mejora continua.

4.1.2 OBJETIVO GENERAL DEL MODELO

Desarrollar un modelo sistémico que permita a HPE Costa Rica integrar los ODS en su cultura, procesos y estructuras de decisión, fortaleciendo su liderazgo en sostenibilidad y maximizando su impacto positivo a nivel local.

4.1.3 COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN

4.1.3.1 GOBERNANZA Y LIDERAZGO SOSTENIBLE

Uno de los componentes esenciales del Modelo de Gestión Integrada para la Sostenibilidad es el fortalecimiento de la gobernanza y el liderazgo sostenible dentro de Hewlett Packard Enterprise Costa Rica. La gobernanza sostenible no se limita únicamente a la aprobación de iniciativas relacionadas con el desarrollo sostenible; implica incorporar la sostenibilidad como una dimensión estratégica del negocio, transversal a todas las decisiones corporativas, operativas y humanas.

En este sentido, se pretende institucionalizar la sostenibilidad dentro del aparato directivo local, superando el enfoque voluntarista o fragmentado actualmente vigente. Para lograrlo, se propone como acción inicial la implementación de un equipo formal local, conformado por al menos una persona con formación técnica y experiencia en temáticas relacionadas con la sostenibilidad empresarial, los indicadores ESG (Environmental, Social and Governance) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta unidad se encargaría de coordinar todas las acciones e iniciativas sostenibles, asegurar su alineación con los lineamientos globales de la compañía y adaptarlas al contexto

nacional, además de establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora continua.

Adicionalmente, se recomienda integrar la sostenibilidad como un tema fijo en la agenda de la dirección local, de manera que su seguimiento y gestión tenga el mismo peso y periodicidad que otras áreas clave como finanzas, operaciones o recursos humanos. Esta acción asegura la legitimidad de las decisiones, facilita la asignación de recursos y visibiliza el compromiso institucional ante toda la organización.

Como parte de la descentralización operativa y la transversalización del enfoque sostenible, se propone también nombrar embajadores de sostenibilidad en cada área funcional, tales como recursos humanos, cadena de suministro, tecnología, salud ocupacional o servicios generales. Estos embajadores no tendrían funciones exclusivas en sostenibilidad, sino que actuarían como puntos focales internos, facilitadores de la implementación de iniciativas sectoriales y enlaces con la Unidad de Sostenibilidad. Esta figura permitiría que las metas sostenibles se adapten a las características y oportunidades particulares de cada departamento, fortaleciendo el sentido de corresponsabilidad institucional.

La implementación de estas acciones responde directamente a varias debilidades identificadas en el análisis FODA, entre ellas, la ausencia de recursos humanos dedicados exclusivamente a la sostenibilidad y el carácter aislado y poco estructurado de muchas de las iniciativas actuales. Al mismo tiempo, capitaliza una fortaleza clave como lo es la cultura organizacional proactiva, y aprovecha una oportunidad significativa como el potencial de generar alianzas estratégicas multisectoriales, pues una estructura sólida de gobernanza permite establecer relaciones más confiables y duraderas con actores externos.

En conjunto, este pilar busca consolidar las bases institucionales necesarias para que la sostenibilidad en HPE Costa Rica no dependa únicamente de esfuerzos individuales o temporales, sino que se convierta en un componente permanente, formalizado y estratégico dentro del aparato organizativo. Solo mediante esta institucionalización será posible dar el siguiente paso hacia una transformación organizacional que no solo cumpla con los ODS, sino que también proyecte liderazgo responsable en el sector empresarial costarricense.

4.1.3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ALINEADA CON LOS ODS

El segundo pilar del Modelo está orientado al fortalecimiento de la planificación estratégica de la sostenibilidad, con un enfoque alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) priorizados por la empresa. A pesar de los avances que se han identificado en el cumplimiento de algunos ODS como el 7, 8, 12, 13 y 17, actualmente no existe una hoja de ruta local clara que defina objetivos concretos, metas medibles ni una estrategia sistemática de implementación y seguimiento. Esto convierte a la planificación en una dimensión crítica para garantizar continuidad, coherencia y alineamiento a largo plazo.

Este pilar mantiene como objetivo principal establecer las metas específicas, que puedan ser medibles y también contextualizadas, esto para que permita traducir el compromiso de la compañía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en resultados tangibles y que puedan ser verificables. Es por esto por lo que se propone mantener como el eje central la elaboración de un plan que integre estrategias de alcance local enfocadas en la sostenibilidad durante un periodo específico como, por ejemplo, 2026 – 2030, y que funcione como la guía instrumental de las acciones de sostenibilidad que realice la empresa en Costa Rica.

Aprovechando los avances que la empresa ha tenido en esta materia, sería de utilidad que este plan se estructure con base en los objetivos de desarrollo sostenible que la empresa ya mantiene bajo su radar dentro de sus operaciones locales como lo son el ODS 7 sobre energía asequible y no contaminante, el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, el ODS 12 que habla sobre la producción y consumo responsable, el ODS 13 relacionado con las acciones por el clima y finalmente el ODS 17 en materia de las alianzas estratégicas para lograr los objetivos, asignando también dentro de cada ODS, metas específicas que sean medibles, realistas, alcanzables, con cronogramas establecidos, indicadores y responsables designados.

Adicionalmente, resulta importante y de utilidad que relacionado con lo anterior también se genere un mapa de cumplimiento de los ODS, en donde sea fácilmente llevar un control general del estado del cumplimiento de cada objetivo, categorizándolo entre los que mantienen un avance mayor, los que presentan más áreas de mejora y los que no han tenido avances recientes. Este mapa ofrecerá diferentes perspectivas sobre los

estados de cada objetivo y las variaciones que se han presentado en el tiempo, como aquellos que pueden presentar importantes avances en un periodo de tiempo, y, que por cuestiones de presupuesto u otros motivos, no podrá disfrutar de mayores avances hasta dentro de otro periodo de tiempo considerable, de esta manera los recursos pueden ser distribuidos y establecidos de manera equitativa conforme a las necesidades de cada ODS.

Además, se recomienda aplicar herramientas metodológicas de análisis ESG (Environmental, Social and Governance), que permitan identificar los temas de mayor importancia tanto para los grupos de interés internos como externos. Este análisis debe considerar las expectativas del personal, clientes, comunidad, entes reguladores, y casa matriz, y alinearse con marcos internacionales como los del Global Reporting Initiative (GRI) o el Sustainability Accounting Standards Board (SASB). La integración de estos instrumentos asegurará que las acciones desarrolladas respondan a riesgos y oportunidades reales del contexto local y que reflejen las prioridades de quienes se ven directa o indirectamente afectados por la operación de HPE.

En conjunto, este segundo pilar dota a la gestión sostenible de HPE Costa Rica de una orientación estratégica de mediano y largo plazo, articulada con los objetivos globales de la compañía y contextualizada a la realidad costarricense. Con ello, la sostenibilidad dejaría de ser un conjunto de buenas intenciones para convertirse en una política institucional concreta, planificada, medible y, sobre todo, transformadora.

4.1.3.3. INDICADORES DE IMPACTO, MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA

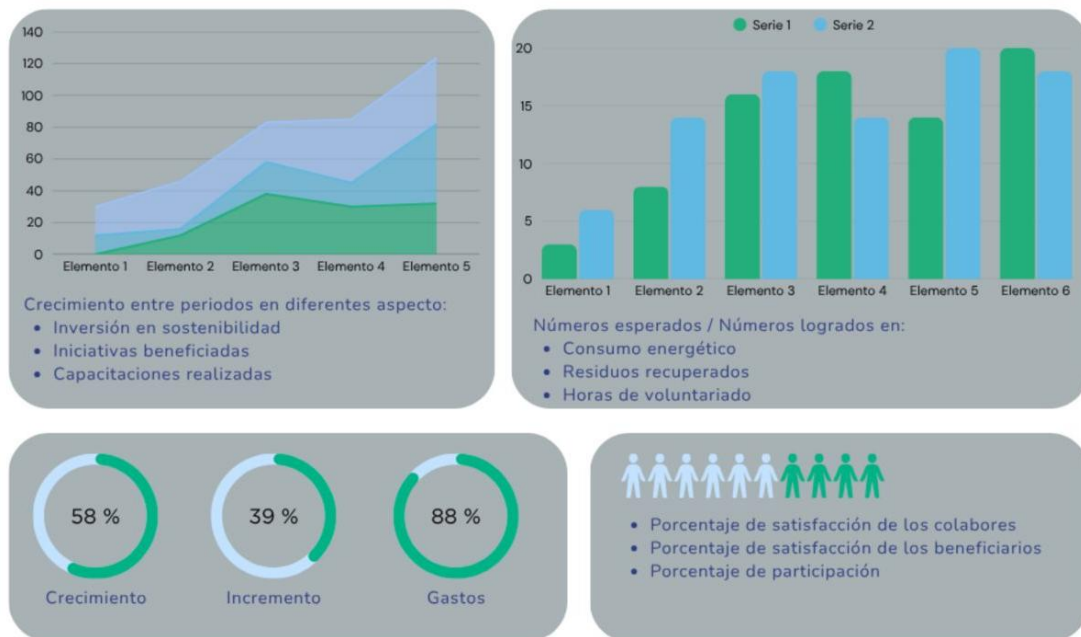
La principal función del tercer componente es consolidar un sistema que mida el impacto, genere una mejora continua y un monitoreo permanente, mediante el cual, se permita realizar una transformación de los esfuerzos de sostenibilidad en resultados verificables orientados en el aprendizaje organizacional. La medición del desempeño sostenible fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, ayuda en la toma de decisiones basadas en las evidencias, identifica oportunidades de mejora y demuestra el valor que las acciones sostenibles generan para la empresa, y la sociedad.

El objetivo del pilar es establecer un sistema que brinde un monitoreo robusto, orientado al aprendizaje y transparente, el cual permita, integrar la sostenibilidad en los procesos de gestión del desempeño organizacional. Para ello, se propone en primera instancia,

definir un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) locales, que respondan no solo a los ODS priorizados, sino, también, como a las particularidades del contexto costarricense.

Estos indicadores deben incluir dimensiones cuantitativas, tales como, reducción de consumo energético, toneladas de métricas de residuos recuperados, porcentaje de participación en voluntariado corporativo, o cantidad de horas de capacitaciones en sostenibilidad, a la vez, métricas cualitativas que permitan captar cambios culturales, percepciones, niveles de compromiso, y la satisfacción de parte de los grupos de interés.

Figura 4.1: Ejemplos de métricas



Fuente: Elaboración propia

Como segundo eje, se propone el diseño e implementación de un sistema digital de seguimiento, mediante el cual, se pueda visualizar en tiempo real los avances de los indicadores definidos. Este puede estructurarse a través de tableros de control (dashboards) con acceso para la alta dirección, líderes de área, que brinden una actualización semestral, con alertas tempranas y visualizaciones intuitivas. La tecnología existente en la organización puede ser aprovechada para este fin, integrando data desde diferentes fuentes de información interna, lo que, permitiría evitar la duplicación de esfuerzos y maximizar la eficiencia.

También se recomienda la publicación de un informe anual de sostenibilidad local, como parte de una cultura que es transparente y mantiene una mejora continua, este informe, debe de incluir los avances, aprendizajes y desafíos del periodo trabajado, incluyendo los resultados de los indicadores, casos de éxito, testimonios y oportunidades identificadas para el próximo ciclo. Este informe, no solo sirve como herramienta de rendición de cuentas, sino, también, como un instrumento estratégico para fortalecer la reputación corporativa, demostrar liderazgo sobre sostenibilidad dentro del sector y generar confianza ente clientes, colaboradores, instituciones y la sociedad en general.

4.1.3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y FORMACIÓN CONTINUA

El cuarto pilar del Modelo de Gestión Integrada se enfoca en una dimensión clave para la transformación organizacional: la cultura corporativa y el desarrollo de competencias en sostenibilidad. Si bien el análisis FODA evidenció una fuerte cultura interna caracterizada por la proactividad, el compromiso social y un sentido de propósito compartido entre el personal, también se identificaron limitaciones en cuanto a la formación técnica formal y a la disponibilidad de tiempo y recursos para participar activamente en las iniciativas sostenibles. Por ello, es imprescindible consolidar y profesionalizar esta cultura, de modo que cada colaborador se reconozca como un agente de cambio dentro de una organización alineada con los ODS.

El objetivo de este pilar es empoderar al talento humano de HPE Costa Rica para actuar activamente en la construcción de un modelo de negocio sostenible, mediante el fortalecimiento de capacidades, la generación de conciencia colectiva y la creación de espacios de participación continua. Para poder lograrlo, se propone desarrollar un programa de capacitación por módulos en sostenibilidad empresarial, diseñado con base en temáticas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, criterios ESG (Environmental, Social and Governance), la economía circular, la responsabilidad social corporativa y la gestión de impacto.

Este programa debe contemplar rutas de formación diferenciadas según el rol de cada colaborador (por ejemplo, técnicos, administrativos, personal directivo, personal operativo), con contenido adaptado a sus funciones y responsabilidades. La

implementación puede aprovechar plataformas virtuales ya utilizadas por la empresa, lo cual permitiría escalar el alcance del programa sin generar costos significativos.

Como segundo eje, se plantea crear un sistema formal que reconozca de manera interna los esfuerzos del personal por desempeñar correctamente iniciativas con un impacto sostenible. Dentro de este sistema se puede trabajar con herramientas sencillas, pero de alto impacto, como la otorgación de certificados, menciones honoríficas durante eventos corporativos o reuniones de equipos y, además el reconocimiento mediante incentivos monetarios o cupones como tarjetas de regalo, así mismo, bonos educativos que cumplan una doble función, recompensar los esfuerzos de quien se le otorgue, y brindar la oportunidad de fortalecer o crear nuevas habilidades.

Incorporar este tipo de prácticas de reconocimiento ayuda a incrementar el sentido de pertenencia entre los colaboradores, resaltando sus esfuerzos voluntarios por contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, integrando estas iniciativas también como valores internos de la organización y creando una cultura empresarial saludable y amigable con el entorno.

También se propone hacer campañas anuales para sensibilizar y sumar a todos los colaboradores en temas ambientales y sociales. Se pueden organizar por temas, por ejemplo, un “Mes de los ODS” o desafíos entre departamentos por cada objetivo, además, ferias internas de sostenibilidad, espacios para contar historias de impacto y jornadas de acción en la comunidad, actividades como estas no solo animan la vida dentro de la organización, sino que ayudan a que las personas se apropien de los compromisos sostenibles, refuerzan el sentido de pertenencia y favorecen la colaboración entre equipos.

En síntesis, este pilar reconoce que la sostenibilidad no se logra solo desde la planificación o la tecnología, sino desde las personas. Por ello, apuesta por un enfoque centrado en el desarrollo humano, que permita consolidar una cultura organizacional sólida, informada, comprometida y capaz de asumir con liderazgo el reto de contribuir a los ODS. Cuando la sostenibilidad se convierte en un lenguaje común dentro de la empresa, cada acción cotidiana desde una decisión gerencial hasta una mejora operativa se transforma en una oportunidad para generar impacto positivo.

4.1.3.5. ALIANZAS Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

El quinto y último pilar del Modelo de Gestión Integrada para la Sostenibilidad se orienta hacia la construcción de alianzas estratégicas y una proyección externa coherente y articulada, con el propósito de maximizar el impacto de las acciones sostenibles y consolidar el posicionamiento institucional de la empresa como un referente regional en sostenibilidad tecnológica. La sostenibilidad empresarial, en su concepción moderna, requiere de una actuación colectiva que trascienda las fronteras organizacionales. Por ello, la colaboración con actores externos y una comunicación efectiva de los avances son elementos clave para generar legitimidad, escalar buenas prácticas y generar valor compartido.

Este pilar tiene también como objetivo aprovechar todo el potencial que tiene Hewlett Packard Enterprise para posicionarla como una empresa líder en el sector de la tecnología y la sostenibilidad, pero, que, al mismo tiempo, sea capaz de generar aportes al bienestar por medio de las colaboraciones multisectoriales con las demás partes interesadas. Para esto, se establece como primer paso la elaboración de un programa de alianzas que permita crear vínculos de cooperación con entidades gubernamentales, ONG, instituciones académicas como las universidades y también con otras empresas del sector privado que compartan una visión de sostenibilidad.

Estas alianzas pueden tener objetivos individuales diferentes entre sí aprovechando las capacidades de cada parte interesada, por ejemplo, ejecución de proyectos de voluntariado en conjunto con organizaciones no gubernamentales de bien social, programas de capacitación gratuita para poblaciones vulnerables en conjunto con entidades académicas o la financiación de la puesta en marcha de proyectos que requieren costos monetarios importante en conjunto con otras empresas transnacionales. De esta manera, un programa bien establecido podrá abarcar distintas áreas, con distintos socios, para distintas metas, aprovechando las fortalezas y oportunidades de cada participante.

Además, se recomienda que HPE incremente su participación en las redes de sostenibilidad disponibles tanto a nivel nacional como internacional, así como la Red Costarricense de Responsabilidad Social Empresarial, el RE100 que se conforma de

empresas comprometidas con la energía 100% renovable y la Coalición del Pacto Verde Europeo (EGDC) por sus siglas en inglés.

Por medio de estas agrupaciones, HPE puede tener acceso a nuevos conocimientos en materia de sostenibilidad, información previamente validada por la experiencia de otras empresas, y, además, puede obtener oportunidades de formación en habilidades blandas mediante foros, caracterizada por la experiencia y el liderazgo de mediadores capacitados. Así mismo, estos espacios le ofrecen visibilidad a la empresa para expresar su liderazgo y alcanzar posicionamientos estratégicos. La pertenencia activa a estas plataformas ofrece legitimidad y amplía la capacidad de influencia de la empresa en la formulación de políticas públicas, marcos regulatorios e iniciativas colectivas de sostenibilidad.

Además, es indispensable el diseño e implementación de una estrategia de comunicación externa, que sea específica en sostenibilidad, que permita publicar de forma accesible, que sea atractiva y también transparente con los avances, logros y desafíos de la empresa en esta materia.

Esta estrategia debe contemplar múltiples canales, desde informes digitales hasta redes sociales, medios de comunicación, eventos empresariales y materiales multimedia, esto con el objetivo de conectar con públicos diversos como colaboradores, clientes, inversionistas, comunidad, gobierno y otros actores clave. Una narrativa sólida, sustentada en datos e historias reales, no solo construye reputación, sino que inspira confianza, motiva alianzas estratégicas y moviliza voluntades para el cambio.

Este pilar aprovecha de forma directa la fortaleza institucional que representa el liderazgo que HPE permite a nivel local para la ejecución de iniciativas, así como las oportunidades externas vinculadas con el contexto nacional, como las posibilidades de establecer alianzas multisectoriales y el posicionamiento del país como referente internacional en sostenibilidad. A su vez, responde de forma concreta a una de las amenazas más relevantes identificadas en el análisis FODA como la falta de reconocimiento público de las acciones sostenibles desarrolladas por la empresa, lo cual limita su proyección, disminuye su ventaja competitiva y reduce las posibilidades de inspirar a otros actores del entorno.

En resumen, este quinto pilar propone abrir las puertas de la sostenibilidad hacia fuera de la organización, reconociendo que el impacto real se amplifica cuando se conecta con otros, se comparte con transparencia y se proyecta con propósito. Las alianzas estratégicas y una comunicación efectiva son, por tanto, elementos indispensables para consolidar una cultura organizacional comprometida y para que HPE Costa Rica no solo contribuya a los ODS desde su operación interna, sino que también ejerza liderazgo y genere transformación positiva en su entorno.

4.1.4 RECURSOS Y VIABILIDAD

Este modelo de gestión integrada para la sostenibilidad está pensado con la intención de que sea viable y también posible de aplicar dentro de la estructura organizacional con la que Hewlett Packard Enterprise opera actualmente en Costa Rica. Esto quiere decir que realmente no significa una transformación a gran escala con importantes niveles de inversión, sino que el modelo parte del aprovechamiento de los recursos y las posibilidades con las que la empresa ya está trabajando actualmente, haciendo uso de su personal capacitado, plataformas digitales y canales activos, así como de su infraestructura tecnológica.

Dentro de los primeros pasos, se plantea que inicialmente se establezca un presupuesto formal y específico para llevar a cabo estas iniciativas. Con este presupuesto se espera poder cubrir los costos de inversión en términos de poder aplicar correctamente los componentes del modelo como el nuevo equipo oficial designado para liderar la RSE, las herramientas y tableros con la información e indicadores de seguimiento, la formación técnica del personal en torno a los ODS y la gestión del desarrollo de las alianzas estratégicas.

Asimismo, sería de mucho valor que se les asignen responsabilidades parciales a colaboradores de distintas áreas de la empresa con funciones vinculadas a la sostenibilidad, esto mediante personas que funcionen como “embajadoras” designados por área, que combine sus labores desde la perspectiva técnica con el liderazgo de iniciativas que aporten a la RSE. Este equipo de personas internas, funcionarán como principal puente de comunicación entre el personal oficial del departamento de RSE y los equipos internos de cada organización de la empresa, esto con el fin de comunicar,

ideas, propuestas, estrategias o en general aspectos de mejora en torno a la RSE en sus respectivas áreas como finanzas, cadena de suministro, ventas y mercadeo.

Además, se tiene en cuenta que la asesoría externa es necesaria, especialmente en temas de documentación en una etapa temprana, esto para que la empresa pueda contar con las capacidades necesarias en metodologías de investigación relacionadas para la elaboración de los informes, y que así puedan estar alineados con estándares internacionales como los GRI o SABS. Este acompañamiento externo aporta valor técnico especialmente durante las primeras etapas de su implementación, principalmente para la mitigación de errores de principiante.

Aplicar estas acciones representa una inversión relativamente baja en costos monetarios, pero, que a largo plazo, representaría grandes beneficios económicos, sociales y ambientales, alineados con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, especialmente si también se compara con los beneficios en posicionamiento y reputación que recibirá la empresa, así como la fidelización de talento humano, atracción de nuevas oportunidades y relaciones comerciales orientadas a la sostenibilidad.

4.1.5 EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Un componente esencial del modelo propuesto es la evaluación de su impacto, pensada no sólo como un mecanismo de control, sino como una herramienta de aprendizaje organizacional, rendición de cuentas y mejora continua. Para lograr una valoración real del avance en sostenibilidad, se propone un sistema de evaluación estructurado en tres niveles complementarios que permitan capturar tanto los resultados internos como los efectos externos generados por las iniciativas implementadas.

En primer lugar, se plantea un nivel interno, orientado a medir indicadores de cumplimiento de metas y niveles de percepción entre los colaboradores. Aquí se evaluará, por ejemplo, el grado de participación en actividades sostenibles, la apropiación del discurso de sostenibilidad, el impacto de los procesos formativos y la satisfacción con el sistema de reconocimiento interno. Este nivel permite monitorear la eficacia del modelo en transformar la cultura organizacional y en consolidar una gestión transversal de la sostenibilidad.

El segundo nivel corresponde al impacto comunitario, medido a través de encuestas, entrevistas o diagnósticos participativos con los beneficiarios de los programas sociales o ambientales impulsados por la empresa. Esta medición externa busca identificar si las acciones de HPE están contribuyendo efectivamente al desarrollo local, a la mejora del entorno ambiental, o al fortalecimiento de capacidades en la comunidad. Este enfoque garantiza que la sostenibilidad no se quede en la autorreferencia empresarial, sino que sea validada por sus efectos reales.

Finalmente, se incluye un nivel corporativo, enfocado en la alineación de las metas locales con los objetivos de sostenibilidad globales de HPE, y en su contribución a los reportes globales que la compañía publica anualmente. Este nivel permitirá integrar los resultados de la sede costarricense en los informes internacionales bajo estándares como SASB, TCFD o GRI al igual que lo realizan en sus informes globales, aportando al posicionamiento de HPE como empresa responsable y comprometida con la Agenda 2030.

Los resultados obtenidos a través de este sistema de evaluación permitirán visualizar en qué medida las acciones desarrolladas por HPE Costa Rica están contribuyendo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, facilitarán la identificación de buenas prácticas, la corrección de desviaciones y la toma de decisiones basada en evidencia. Asimismo, fortalecerán la posibilidad de acceder a certificaciones internacionales, reconocimientos sectoriales, y ventajas competitivas en mercados donde la sostenibilidad ya no es un valor agregado, sino un requisito básico.

4.1.6 CONCLUSIÓN

La implementación del Modelo de Gestión Integrada para la Sostenibilidad propuesto durante este capítulo representa una transformación valiosa y estratégica en la forma en que Hewlett Packard Enterprise Costa Rica gestiona su responsabilidad social, ambiental y económica, ya que más allá de tratarse de una serie de iniciativas puntuales o de compromisos solamente simbólicos, el modelo plantea una estructura sistémica, operativa y que también es escalable, permitiendo integrar la sostenibilidad en el centro de la gestión organizacional.

Por medio de los cinco pilares desarrollados de gobernanza sostenible, planificación estratégica alineada a los ODS, medición y mejora continua, cultura organizacional, y

alianzas externas, se plantea un marco de acción que convierte los valores éticos y los compromisos institucionales en prácticas concretas, indicadores verificables y resultados medibles. Esta propuesta, además, también permite combinar los esfuerzos internos de la empresa con los estándares globales más exigentes, favoreciendo así la rendición de cuentas, el aprendizaje organizacional y la generación de valor compartido.

Figura 4.2: 5 pilares estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Desde un punto de vista estratégico, la adopción de este modelo puede potenciar a Hewlett Packard Enterprise en Costa Rica a ser un punto de referencia local en temas de innovación sostenible para otras empresas ecológicas, así como en las crecientes demandas de los mercados en la mitigación del cambio climático tanto por parte de la población en general, como por parte de los entes internacionales. Como se ha mencionado anteriormente, la sostenibilidad ya no es un tema tomar responsabilidades extras sobre las acciones de las empresas, sino que se ha convertido en uno de los ejes centrales en la misión de las empresas, pasando a ser incluso una ventaja competitiva que funciona a su vez como un diferenciador frente a la competencia, ya sea en términos económicos como en atracción de talento y nuevos socios.

Cabe destacar que la propuesta nace de un diagnóstico realista, que fue construido sobre el análisis FODA, y que incorpora fundamentos teóricos validados como los son la Teoría de las Partes Interesadas, el enfoque del Triple Resultado, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la norma ISO 26000. Asimismo, se apoya sobre las buenas prácticas internacionales que refuerzan y facilitan tanto su aplicabilidad como su replicabilidad. Todo esto brinda al modelo un sustento académico y técnico que es capaz de guiar su implementación de forma eficaz.

En resumen, este modelo busca consolidar un nuevo entorno de gestión empresarial, en el cual la sostenibilidad no es un granito extra, sino el hilo conductor que da sentido, coherencia y proyección a cada decisión dentro de la empresa. Su ejecución permitirá a HPE Costa Rica no solo fortalecer su desempeño como organización, sino también contribuir activamente al cumplimiento de la Agenda 2030 y al desarrollo sostenible del país.

CONCLUSIONES FINALES

Este trabajo de investigación tuvo como propósito central analizar el estado de la implementación de los ODS en las operaciones que Hewlett Packard Enterprise mantiene en Costa Rica, estos dentro del marco de los compromisos adoptados en la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Por medio de una metodología cualitativa, principalmente, en donde se incluyeron tanto entrevistas con personal especializado en las labores de sostenibilidad de la empresa como la revisión documental y el análisis estratégico, se concluyó con la elaboración de un diagnóstico que integra el posicionamiento de HPE frente a los objetivos de desarrollo sostenible y la sostenibilidad.

En primer lugar, se concluye que la compañía ha incorporado de forma significativa diversos ODS en su operación local. Principalmente, se menciona un fuerte alineamiento con los ODS 7, 8, 12, 13 y 17, lo cual responde tanto a directrices globales de la casa matriz de HPE como a la propia cultura corporativa desarrollada en el país. La empresa ha promovido prácticas como el uso de energía limpia, programas de voluntariado corporativo, inclusión de poblaciones vulnerables, iniciativas de economía circular, alianzas estratégicas multisectoriales y acciones para desarrollo de talento humano en áreas STEM.

También se identificaron desafíos importantes que limitan el potencial de estas iniciativas, donde uno de los principales hallazgos fue la falta de una estructura formal de gestión de la sostenibilidad a nivel local, en donde las acciones desarrolladas dependen totalmente del voluntariado y del entusiasmo de los colaboradores, lo cual, si bien refleja una cultura organizacional comprometida, no garantiza la continuidad, la sistematización ni medición adecuada de los resultados que se obtengan. Esto genera un vacío importante en cuanto a la planificación estratégica, el seguimiento de indicadores y la mejora continua, debilitando así la capacidad de HPE para demostrar, escalar y comunicar de manera efectiva su impacto en términos de sostenibilidad.

Asimismo, el análisis FODA permitió reconocer que, si bien existen fortalezas internas como una cultura organizacional favorable, programas activos y un alto nivel de conciencia entre el personal, también se enfrentan debilidades estructurales, tales como la ausencia de personal dedicado exclusivamente a la sostenibilidad, la ejecución de

iniciativas aisladas sin conexión con un plan estratégico, y una baja visibilidad externa de los logros obtenidos. Estas debilidades se ven exacerbadas por amenazas externas como la competencia activa de otras empresas en temas de responsabilidad social, la falta de reconocimiento público y la complejidad del entorno regulatorio costarricense.

Por otro lado, el entorno también presenta oportunidades notables. Costa Rica cuenta con una imagen país fuertemente asociada a la sostenibilidad, así como con instituciones públicas, académicas y sociales interesadas en colaborar con el sector privado en proyectos alineados con los ODS. Este entorno favorable ofrece a HPE una plataforma ideal para fortalecer su liderazgo en sostenibilidad, generar mayor visibilidad de sus esfuerzos y construir alianzas estratégicas que amplifiquen su impacto.

El estudio propuso un modelo de gestión que tiene como objetivo institucionalizar la sostenibilidad como un eje importante de la operación local de HPE. Este modelo se compone por cinco pilares fundamentales que son la gobernanza y liderazgo sostenible, planificación estratégica alineada con los ODS, indicadores de impacto y mejora continua, cultura organizacional y formación interna, y alianzas externas con actores clave. Por medio de este modelo, se busca no solo fortalecer la estructura interna de gestión sostenible, sino también proyectar a HPE como una empresa con visión a largo plazo, compromiso ético y capacidad de innovación social y ambiental.

Otro aporte significativo del estudio es la validación del rol que pueden desempeñar las empresas transnacionales en el cumplimiento de los ODS, más allá de ser únicamente actores económicos, estas organizaciones tienen el potencial de convertirse en motores de transformación si logran alinear su estrategia de negocio con principios de sostenibilidad y bienestar común. En este sentido, la experiencia de HPE Costa Rica ofrece un caso de cómo las metas corporativas pueden coexistir con los objetivos de desarrollo sostenible, generando valor tanto para la empresa como para la sociedad en general.

No obstante, para lograr una mayor efectividad en la implementación de los ODS, se vuelve necesario avanzar hacia una cultura de evaluación permanente, medición del impacto real, rendición de cuentas y aprendizaje institucional. La sostenibilidad no debe ser percibida únicamente como un componente reputacional, sino como una

herramienta estratégica para mejorar la competitividad, mitigar riesgos, fortalecer la resiliencia empresarial y contribuir de manera tangible a los retos globales del siglo XXI.

Esta investigación resalta la importancia de que Costa Rica como país avance en el establecimiento de metas e indicadores nacionales que permitan revisar de forma más precisa el cumplimiento de los ODS en el sector privado, ya que la falta de referentes locales estandarizados dificulta la alineación de las estrategias empresariales con las políticas públicas del país, y limita la capacidad del Estado para realizar esfuerzos conjuntos. En este contexto, las empresas como Hewlett Packard Enterprise pueden desempeñar un papel de liderazgo al promover mecanismos de autorregulación, establecer métricas propias e impulsar espacios de diálogo público-privado para la construcción de agendas sostenibles con el apoyo de alianzas estratégicas.

Finalmente, esta investigación no solo aporta un diagnóstico del caso HPE, sino que también ofrece herramientas prácticas y conceptuales para que otras empresas transnacionales puedan avanzar en la integración de los ODS dentro de sus operaciones. Se concluye que el camino hacia la sostenibilidad empresarial sí es posible, esto siempre y cuando exista un compromiso auténtico, una estructura organizacional adecuada y una visión de futuro que entienda el desarrollo no solo como una meta exclusivamente económica, sino como un equilibrio entre el crecimiento de sus recursos económicos, la equidad social y el respeto ambiental.

RECOMENDACIONES FINALES

Es muy importante que HPE en Costa Rica se encamine en un mayor grado hacia la institucionalización de la sostenibilidad en sus operaciones, debe superar las limitantes que se generan derivadas de la dependencia de las acciones voluntarias por parte el personal. Para esto, se reitera la importancia de crear una estructura formal, como un comité o departamento especializado en sostenibilidad, que permita coordinar, sistematizar y dar continuidad a las acciones alineadas con los ODS, esto con el fin de facilitar la planificación estratégica y el seguimiento de los resultados, garantizando una integración de la sostenibilidad en todos los niveles operativos de la empresa.

Además, es indispensable que Hewlett Packard Enterprise defina unos indicadores que sean claros y verificables para cada ODS, especialmente para aquellos relacionados con energía limpia, inclusión social, economía circular, acción climática y alianzas estratégicas. La medición rigurosa y el reporte periódico de los avances contribuirán de manera efectiva a la rendición de cuentas y a la mejora continua, así como también fortalecerán el posicionamiento de HPE como empresa comprometida y transparente ante sus grupos de interés y ante la sociedad costarricense.

Al mismo tiempo, debe impulsarse el fortalecimiento de una cultura organizacional, promoviendo la formación y sensibilización de los colaboradores sobre temas de sostenibilidad y los ODS, esto para que la sostenibilidad pueda convertirse en un valor compartido entre la población interna y también en una práctica cotidiana dentro de la empresa, empoderando a cada empleado como un agente de cambio y facilitando la apropiación colectiva de los compromisos sostenibles, por lo que programas de capacitación, incentivos y campañas de participación interna resultarán claves en este proceso.

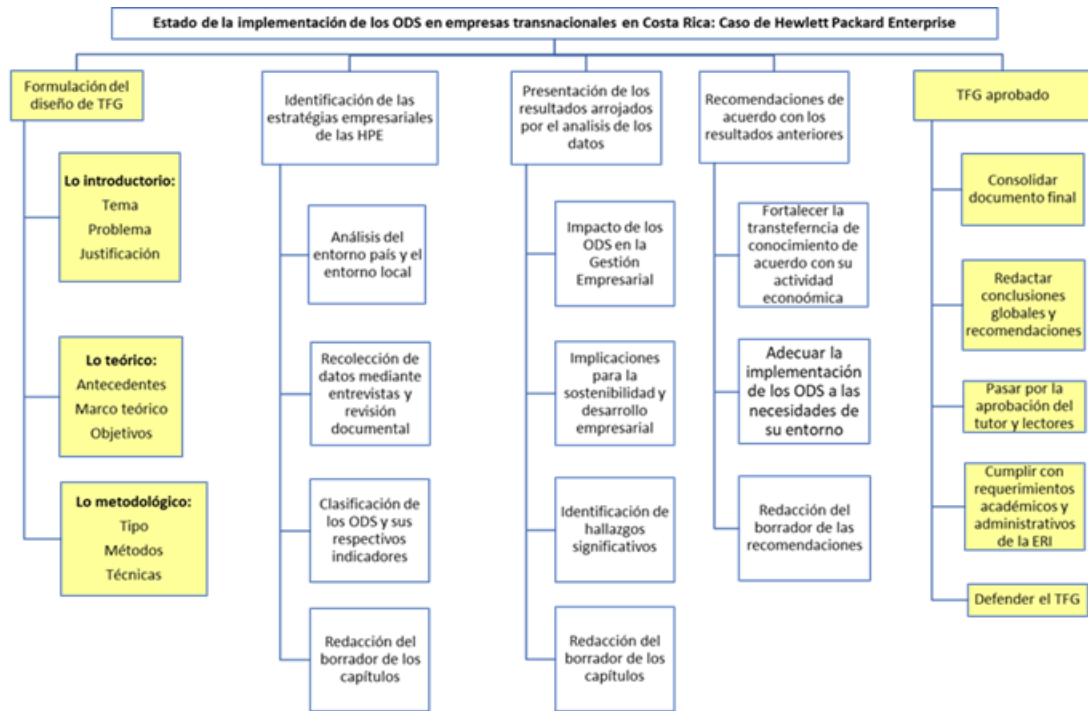
Otra recomendación importante, como se menciona en apartados anteriores, es la promoción de alianzas estratégicas multisectoriales en donde HPE pueda potenciar su impacto colaborando con instituciones públicas, ONGs, universidades y otras empresas, generando proyectos en conjunto que amplíen el alcance y la efectividad de sus iniciativas. Además, la participación activa en redes de sostenibilidad y la visibilidad externa de sus logros son también fundamentales para consolidar su liderazgo y abrir nuevas oportunidades de negocio.

Finalmente, se aconseja articular los esfuerzos de sostenibilidad con las políticas públicas y los estándares internacionales, como GRI o ISO 26000, integrando las metas locales de HPE Costa Rica en los reportes globales de la compañía y asegurando el cumplimiento de los más altos parámetros de responsabilidad empresarial.

Implementar estas recomendaciones permitirá a HPE Costa Rica consolidar una gestión que sea sostenible, competitiva y replicable, esto para contribuir activamente al desarrollo sostenible del país y al cumplimiento de la Agenda 2030. La sostenibilidad debe ser entendida como un proceso dinámico, sujeto a la evaluación y al aprendizaje continuo, donde el compromiso estratégico y la innovación organizacional son la base para alcanzar una transformación real y duradera.

ANEXOS

Anexo 1: Estructura detallada de trabajo



Anexo 2: Cuestionario 1 - Estado actual de los ODS en HPE Costa Rica

1. ¿Cómo describirías el compromiso de HPE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
2. ¿Cuáles de los 17 ODS considera que HPE tiene como prioritarios para su negocio?
3. ¿De qué manera HPE alinea sus objetivos empresariales con estos ODS prioritarios?
4. ¿Qué cambios o iniciativas internas ha implementado HPE para cumplir con los ODS?
5. ¿Qué rol juegan la innovación y la tecnología en las soluciones que HPE ofrece para avanzar hacia los ODS?
6. ¿Cómo involucra HPE a sus proveedores y socios en la consecución de los ODS?
7. ¿Publica HPE informes sobre el progreso en relación con los ODS?
8. ¿Qué desafíos enfrenta HPE en la medición y el seguimiento del impacto de los ODS?
9. ¿De qué manera los ODS han influido en la cultura organizacional de HPE?
10. ¿Cómo se asegura HPE de que sus empleados entiendan y se comprometan con los ODS?
11. ¿Qué programas de formación o incentivos existen para integrar los ODS en el día a día de los empleados?
12. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta HPE en la implementación de prácticas alineadas con los ODS?
13. ¿Qué oportunidades cree que ofrecerá el futuro para que HPE siga impulsando los ODS?
14. ¿Cómo ve el balance entre el crecimiento económico y la sostenibilidad en su plan a futuro?
15. ¿Cómo se relaciona HPE con otras empresas, gobiernos o ONGs para avanzar en la agenda de los ODS?
16. ¿Podría compartir ejemplos de colaboraciones estratégicas que HPE haya realizado para apoyar algún ODS en particular?
17. ¿Cómo cree HPE que la tecnología y la digitalización pueden ayudar a alcanzar los ODS de manera más eficiente?
18. En tu opinión, ¿cuál ha sido el mayor impacto de los ODS en las prácticas empresariales de HPE hasta ahora?

Anexo 3: Cuestionario 2 - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de HPE Costa Rica para con los ODS.

1. Desde su perspectiva, ¿cuál es el grado de conocimiento e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) dentro de HPE Costa Rica?
2. ¿Considera que existe una estrategia institucional clara para la alineación de las operaciones con los ODS? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas que posee HPE en Costa Rica para incorporar los ODS en su gestión y operaciones?
4. ¿Qué prácticas, procesos o políticas actuales reflejan un compromiso sólido con la sostenibilidad y los ODS?
5. ¿En qué medida el liderazgo de la organización impulsa o facilita la implementación de iniciativas vinculadas a los ODS?
6. ¿Qué oportunidades externas identifica para fortalecer la implementación de los ODS en HPE Costa Rica (por ejemplo, alianzas estratégicas, incentivos gubernamentales, tendencias del mercado)?
7. ¿Existen áreas no exploradas en la operación local que podrían alinearse de forma más directa con los ODS?
8. ¿Qué oportunidades brinda el contexto costarricense para posicionar a HPE como líder en sostenibilidad? Medios audiovisuales
9. ¿Cuáles son los principales desafíos o limitaciones internas que dificultan una integración más efectiva de los ODS?
10. ¿Qué factores del entorno representan amenazas para la integración efectiva de los ODS en las operaciones de HPE en Costa Rica (regulaciones, competencia, contexto económico, etc.)?
11. ¿Existe el riesgo de que la sostenibilidad sea percibida más como una obligación que como una ventaja estratégica dentro del sector tecnológico?
12. ¿Cómo podría afectar a la empresa la falta de alineación con los ODS en el mediano y largo plazo?

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Pregunta principal	Objetivo General	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Actividades	Fecha de las actividades		Respuesta	Productos esperados	Fuentes de información	Informantes	Métodos	Técnicas	Instrumentos
					Inicio (mes, año)	Final (mes, año)							
¿Cuál es el impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión empresarial de Hewlett Packard Enterprise (HPE) y	Generar una propuesta que impulse la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las prácticas empresariales de Hewlett	¿Cuál es la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Comprender la relación entre las actividades operativas y estratégicas de Hewlett Packard Enterprise (HPE) en Costa Rica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Lectura y análisis de la información disponible en la web de Naciones Unidas.	Marzo, 2024.	Abril, 2024.	Jefferson Cubero Herrera	Entendimiento claro sobre el rol de los ODS en la sociedad actual. Redacción del marco teórico	Documental	N/A	Deductivo, cualitativo	Revisión documental.	Páginas web. Software de redacción.
Enterprise (HPE) y	de Hewlett	¿Cuál es la importancia	Sostenible (ODS)	Lectura y análisis de	Marzo, 2024.	Abril, 2024.	Jefferson Cubero	Comprensión de la	Documental	N/A	Deductivo, cualitativo	Revisión documental	Páginas web.

cómo pueden estos influir en la adopción de prácticas sostenibles de la empresa?	Packard Enterprise.	de alinear las prácticas empresariales con los ODS?	establecidos por las Naciones Unidas.	estudios de caso empresariales que demuestran la importancia de los ODS.			Herrera	necesidad de implementar las prácticas empresariales con los ODS. Redacción del capítulo uno.				l.	Software de redacción.
		¿Cómo se pueden implementar los ODS en las empresas?		Revisión documental que identifique los principales aspectos a considerar para implementar los ODS.	Abril, 2024.	Mayo, 2024.	Jefferson Cubero Herrera	Áreas de interés donde las empresas pueden implementar prácticas alineadas con los ODS.	Documental	N/A	Deductivo, cualitativo	Revisión documental.	Páginas web. Software de redacción.
		¿Qué obstáculos	Identificar las principales	Entrevista con la persona	Julio, 2024.	Julio, 2024.	Jefferson Cubero	Entendimiento de los	Primarias. Secundarias.	Encargado de la	Deductivo Cuantitativo	Entrevista	Páginas web

	internos dificultan la adopción de prácticas empresariales asociadas a los ODS?	fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta HPE en la integración de los ODS en sus operaciones en Costa Rica.	encargada de RSE.			Herrera	factores internos que se tomarán en cuenta en la formulación de las propuestas. Redacción del análisis de los ODS que se vean involucrados.		Comunica ción de RSE.			oficiales. Microsoft Teams. Guía de entrevista.
	¿Cuáles factores externos dificultan la implementaci ón de prácticas empresariales asociadas a los ODS?		Entrevista con un profesional con experiencia en el área de los ODS.	Julio, 2024.	Agosto, 2024.	Jefferson Cubero Herrera	Entendimient o de los factores externos que se tomarán en cuenta en la formulación de las propuestas. Redacción del análisis de los	Primarias. Secundarias.		Deductivo Cuantitativ o	Entrevista	Páginas web oficiales. Microsoft Teams. Guía de entrevista.

		¿Cuáles fortalezas, obstáculos, debilidades y amenazas presenta HPE en torno a un desarrollo sostenible?		Entrevista con puestos clave dentro de HPE.	Mayo, 2025.	Junio, 2025.	Jefferson Cubero Herrera	ODS que se vean involucrados. Un análisis FODA que facilite la ruta de HPE hacia un desarrollo más sostenible.	Primarias. Secundarias.	Cynthia Sanabria.	Deductivo Cuantitativo	Entrevista	Páginas web oficiales. Microsoft Teams. Guía de entrevista.
		¿Cuáles son los objetivos que presentan un mayor rezago de parte de Hewlett Packard Enterprise?	Proponer recomendaciones y áreas de mejora para fortalecer la integración de los ODS en las actividades empresariales de HPE en Costa	Análisis de los resultados del análisis FODA.	Mayo, 2025.	Junio, 2025.	Jefferson Cubero Herrera	Identificación de los ODS que presentan mayor oportunidad de mejora, así como las causas del rezago.	Primarias. Secundarias.	N/A	Deductivo	Revisión documental.	Análisis FODA.

		¿Cómo se pueden potenciar las estrategias empresariales de HPE para que contribuyan en mayor medida a las metas establecidas por la Agenda 2030?	Rica, con el objetivo de maximizar su contribución al desarrollo sostenible a nivel local y global.		Mayo, 2025.	Junio, 2025.	Jefferson Cubero Herrera	Redacción de las propuestas o recomendaciones que pretendan impulsar la adopción de los ODS en las estrategias empresariales de HPE.	Primarias. Secundarias.	N/A	Deductivo	Revisión documental.	Software de redacción.
--	--	--	---	--	-------------	--------------	--------------------------	--	-------------------------	-----	-----------	----------------------	------------------------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Echaverría, R. B. (2016). *La investigación: un camino al conocimiento*. From https://www.uned.ac.cr/docencia/images/ceced/docs/Investigacion_camino_conocimiento.pdf
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing. From <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing. From <https://www.cambridge.org/core/books/strategic-management/46B0283E0FD085E9A52CD4972C50247A>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. From https://drive.google.com/file/d/1OzAyRwb_hGWHFOuhs6iWpFv8bstIXLfs/view
- HPE. (2023). *Circular Economy*. From <https://www.hpe.com/us/en/living-progress/circular-economy.html>
- HPE. (2023). *Living Progress Report 2022*. From <https://www.hpe.com/us/en/living-progress/report.html>
- HPE. (2025). *Circular Economy*. From <https://www.hpe.com/psnow/doc/a00117985enw>
- IBM. (n.d.). *¿Qué es la sostenibilidad en los negocios?* From <https://www.ibm.com/mx-es/topics/business-sustainability>
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility*. From <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Leroy Merlin. (2021, Julio 13). *Leroy Merlin busca dar las herramientas necesarias a sus colaboradores para contribuir con los ODS*. From <https://corporativo.leroymerlin.es/w/leroy-merlin-con-los-ods#:~:text=En%20Leroy%20Merlin%2C%20contribuimos%20a%20favorecer%20e>

%20impulsar,Sostenible.%20C%C3%B3mo%20contribuye%20Leroy%20Merlin%20a%20los%20ODS

Naciones Unidas Costa Rica. (2022). *Costa Rica hacia el 2030*. From

<https://costarica.un.org/sites/default/files/2022-11/Analisis%20ODS%20Informe%20Final%20FINAL-21nov2022-.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. From <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Pacto Global. (n.d.). *SDG AMBITION: AMPLIAR EL IMPACTO DE LAS EMPRESAS EN LA DÉCADA DE ACCIÓN*. From <https://aedcr.com/recurso/publicaciones/sdg-ambition-ampliar-el-impacto-de-las-empresas-en-la-decada-de-accion#:~:text=El%20Pacto%20Mundial%20de%20Naciones%20Unidas%20lanz%C3%B3%20una,con%20vistas%20a%20cumplir%20con%20la%20Agenda%202030>

United Nations Climate Change. (2015, Octubre 28). *RE100 - Empresas líderes con energías 100 por cien renovables*. From <https://aedcr.com/recurso/publicaciones/sdg-ambition-ampliar-el-impacto-de-las-empresas-en-la-decada-de-accion#:~:text=El%20Pacto%20Mundial%20de%20Naciones%20Unidas%20lanz%C3%B3%20una,con%20vistas%20a%20cumplir%20con%20la%20Agenda%202030>